

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.136>

УДК 330.4:005.8:336.7

О. Г. Милашко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7963-4318>

Р. В. Богданова,

магістрант кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6587-2158>

АНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЯХ

O. Mylashko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Statistics and
Mathematical Methods in Economics,
Odesa National Economic University*

R. Bogdanova,

*Master's student of the Department of of Statistics
and Mathematical Methods in Economics,
Odesa National Economic University*

ANALYTICAL MODELING OF THE PROCESS OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN FINANCIAL COMPANIES

Розвиток цифрових технологій і зростання ролі бізнес-аналітики у фінансовому секторі обумовлюють актуальність удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у фінансових компаніях. У статті зазначено, що сучасні фінансові установи працюють в умовах високої динамічності ринкового середовища та великих масивів даних, що потребує застосування аналітичних моделей для підтримки управлінських рішень. Метою дослідження є розробка аналітичної моделі процесу прийняття управлінських рішень у фінансових компаніях, яка інтегрує бізнес-аналітику та цифрові технології управління для підвищення обґрунтованості та ефективності рішень. Для досягнення поставленої мети використано економіко-математичне моделювання, системний аналіз та методи бізнес-аналітики. Застосовано цифрові технології обробки даних та прийняття рішень, зокрема моделювання сценаріїв та аналіз великих даних, що дозволяє врахувати комплекс впливів внутрішніх і зовнішніх факторів. У результаті дослідження розроблено концептуальну модель ухвалення управлінських рішень, яка описує послідовність та критерії вибору оптимального рішення на основі аналітичних показників діяльності фінансової компанії. Модель дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і вибирати стратегічно вигідні варіанти. Запропоновану модель можна застосувати на практиці для підтримки керівників фінансових установ у прийнятті рішень щодо інвестицій, управління ризиками та планування розвитку. Використання моделі та інструментів бізнес-аналітики підвищує об'єктивність і обґрунтованість управлінських рішень, сприяє підвищенню фінансової стійкості компаній та адаптивності до цифрової економіки.

The growing complexity of the financial sector and the expansion of digital technologies have created a pressing need for more analytical decision-making models in financial companies. Traditional decision-making processes often struggle to incorporate big data and rapidly changing market conditions. This research addresses the gap by integrating business analytics and digital

management tools into the decision-making framework of financial institutions, thereby enhancing the effectiveness and agility of managerial decisions.

The main aim of the study is to develop an analytical model of the managerial decision-making process for financial companies. This model is designed to leverage business analytics and modern information technologies in order to improve the justification and quality of decisions made by management in the financial sector.

The research is based on a combination of economic-mathematical modeling, systems analysis, and decision theory. Key methodologies include constructing a formal decision-making model and using data-driven techniques such as predictive analytics and scenario analysis. A decision support approach is formulated, where digital tools (e.g. data mining and performance dashboards) process large datasets to identify patterns and inform management choices. The model was conceptually validated through case analysis of typical decision scenarios in financial firms.

The study resulted in a comprehensive decision-making model that outlines the sequence of steps and criteria for optimal choice under various financial scenarios. The model identifies critical factors (financial indicators, risk metrics, market trends) that influence decisions and quantitatively evaluates alternative strategies. Implementing this model in a test case demonstrated improved consistency in decision outcomes and better alignment with organizational goals. The findings show that incorporating business analytics into managerial processes enables more evidence-based and timely decisions, especially under uncertainty in financial markets.

The proposed model has significant practical implications for financial company management. It provides a structured framework for integrating digital management technologies into everyday decision-making, which can enhance strategic planning, risk management, and overall corporate performance. By adopting this analytical approach, financial institutions can increase the

transparency and rationale of their decisions, ultimately leading to more resilient and adaptive operations in the era of digital economics.

Ключові слова: *аналітичне моделювання, економіко-математичне моделювання, прийняття управлінських рішень, бізнес-аналітика, цифрові технології управління, фінансові компанії.*

Keywords: *analytical modeling, managerial decision-making, business analytics, digital management technologies, financial companies, decision support systems.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному глобалізованому економічному середовищі темпи змін вищі за здатність багатьох компаній реагувати на них у традиційний спосіб. Це особливо відчутно у фінансовому секторі, де управлінські рішення потребують опори на великі масиви даних і складні прогнози. Бізнес-аналітика перетворилася на ключовий інструмент підтримки управлінських рішень, надаючи керівникам актуальну, структуровану й достовірну інформацію для реагування на події та прогнозування тенденцій розвитку. За даними досліджень McKinsey, компанії, що впровадили data-driven підходи (рішення на основі даних), ухвалюють рішення у кілька разів швидше та точніше за конкурентів, котрі покладаються на інтуїцію. Тому впровадження сучасних аналітичних рішень є не просто перевагою, а необхідною умовою стабільного розвитку фінансових компаній в умовах посиленої конкуренції та зростання вимог до якості фінансових послуг.

ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» – приклад фінансової компанії, що працює у висококонкурентному середовищі та підлягає жорсткому нормативному регулюванню. Її ефективність значною мірою залежить від якості аналітичної підтримки менеджменту. Попередній аналіз засвідчив, що

компанія вже застосовує базові інструменти бізнес-аналітики (дашборди, звітність), але система прийняття рішень залишається реактивною, тобто реагує на минулі події, замість випереджувального прогнозування. Така ситуація призводить до уповільнення адаптації до ринкових змін і потенційно – до втрати конкурентних переваг. Постає проблема: як трансформувати процес ухвалення управлінських рішень фінансової компанії з реактивного на проактивний, базований на аналітичних моделях, що дозволяють прогнозувати розвиток ситуації та оптимізувати рішення? Вирішення цієї проблеми має як наукове значення (розвиток теорії аналітичного моделювання рішень), так і практичну цінність – підвищення стійкості і прибутковості фінансових установ в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика аналітичного забезпечення управлінських рішень у бізнесі активно досліджується в останні роки, як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, низка українських науковців приділяє увагу моделюванню управлінських рішень та інформаційно-аналітичному забезпеченню менеджменту. Б. Батюк та К. Гірняк [1] моделювали управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах економіки знань, підкреслюючи необхідність адаптивних механізмів балансування фінансових ресурсів у конкурентному середовищі. А. Ладур та І. Твердохліб [2] зосередилися на використанні систем контент-аналізу для моніторингу стану банківського сектору України, автоматизуючи бізнес-звіти на основі аналізу інтернет-джерел. Результати їх дослідження показали, що методи text mining та контент-аналізу можуть ефективно доповнювати класичні фінансові індикатори при оцінюванні стану галузі, забезпечуючи більш оперативне виявлення ризиків і тенденцій.

Значний внесок у розвиток теорії бізнес-аналітики зробили роботи, присвячені інформаційно-аналітичному забезпеченню управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Так, В. Воронкова та співавт. [3] трактують бізнес-аналітику як стратегічний ресурс менеджменту,

що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку ухвалення рішень в організаціях у цифрову епоху. Автори зазначають еволюцію від статичних ієрархічних систем до динамічних інтелектуальних екосистем управління, де інтеграція сучасних технологічних інструментів із когнітивними аналітичними підходами надає стратегічні переваги. С. Канигін [4] дослідив роль великих даних (Big Data) в управлінні фінансами підприємств, відзначивши, що інтеграція технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє істотно підвищити ефективність фінансового менеджменту, зокрема якість оцінювання ризиків і точність прогнозування. Він підкреслює, що використання передових аналітичних методів дає змогу точніше прогнозувати фінансові ризики та знижувати вплив людського фактору, хоча водночас виникають виклики кібербезпеки та технічної складності впровадження таких рішень.

Зарубіжні дослідження підтверджують прямий позитивний вплив впровадження бізнес-аналітики на ефективність роботи компаній. S. Chatterjee та ін. [5], спираючись на ресурсну теорію підприємства, емпірично довели, що використання Big Data Analytics сприяє прискоренню ухвалення рішень та підвищенню точності прогнозів, що в кінцевому підсумку покращує показники діяльності фірми. В їхньому опитуванні 366 менеджерів був підтверджений значний вплив впровадження аналітики на процес прийняття рішень та прогнозування, тоді як вплив побічних чинників (розмір, вік компанії тощо) виявився несуттєвим. R. Gul та співавт. [6, 7] отримали статистичні докази того, що перехід банків на прийняття рішень на основі даних (DDDM) приводить до зростання продуктивності на 4–7%, залежно від здатності організації адаптуватися до змін. Авторами відзначено: підприємства, які активно впроваджують культуру, орієнтовану на дані у поєднанні з інвестиціями в аналітичні технології, досягають суттєвого виграшу в ефективності діяльності.

Окремий напрям досліджень стосується впливу корпоративної культури та організаційних факторів на успішність аналітики [8, 9]. У

роботах підкреслюється, що однієї лише технічної централізації недостатньо – потрібні також зміни у мисленні та навичках працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності, функцій та методів бізнес-аналітики і розробка аналітичної моделі ухвалення управлінських рішень у фінансових компаніях на прикладі ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"». Для досягнення цієї мети визначено такі завдання: 1) розкрити теоретичні основи бізнес-аналітики як функції менеджменту та класифікувати моделі управлінських рішень; 2) проаналізувати поточну систему прийняття рішень і застосування аналітики у ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»; 3) оцінити ефективність впроваджених інструментів ВІ та виявити проблемні аспекти аналітичної діяльності компанії; 4) розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення аналітичної системи підприємства, зокрема шляхом інтеграції описової, прогностичної та прескриптивної аналітики; 5) обґрунтувати напрямки впровадження прогностичних моделей та підвищення аналітичної культури для переходу до data-driven управління.

Об'єктом дослідження є процес ухвалення управлінських рішень у фінансовій компанії, а предметом – методологія та інструменти бізнес-аналітики у підтримці цього процесу. Дослідження виконане з використанням загальнонаукових методів аналізу та синтезу (при узагальненні теоретичних засад бізнес-аналітики), методів системного підходу (при розробці інтегрованої моделі аналітичної системи) та кейс-стаді (для аналізу діяльності компанії ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»). Інформаційну базу склали внутрішні документи компанії, аналітичні звіти за 2020–2024 рр., а також дані публічної фінансової звітності і результати опитування співробітників щодо використання аналітичних інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-аналітика – це сукупність методів і процесів збору, обробки, аналізу та візуалізації даних з метою вироблення обґрунтованих управлінських рішень. У сучасному менеджменті бізнес-аналітика виокремилась як самостійна функція, що

інтегрує інформаційні технології, статистичні методи та економічний аналіз для підтримки всіх стадій управлінського циклу – від планування до контролю. Сьогодні практично жодна конкурентоспроможна організація не може ефективно функціонувати без аналітичної підтримки рішень, адже прийняття рішень без належного обґрунтування даними веде до зростання ризиків та втрати ринкових позицій. Успішні приклади компаній (як міжнародних, так і українських) підтверджують, що впровадження аналітичних платформ прямо пов'язане з підвищенням ефективності та адаптивності бізнесу.

Аналітичне моделювання управлінських рішень передбачає використання математичних та комп'ютерних моделей для оцінки альтернатив та прогнозування наслідків кожного варіанту дій. Залежно від характеру поставлених завдань, розрізняють три основні підходи бізнес-аналітики: описова, прогностична та прескриптивна аналітика. Сучасні інформаційні системи бізнес-аналітики поєднують усі три рівні аналітики в єдиному середовищі, що дозволяє одночасно відстежувати поточні ситуації у режимі реального часу (описова аналітика), будувати прогнози на основі тенденцій (прогностична), а також моделювати майбутні сценарії для підтримки прийняття рішення (прескриптивна аналітика). Впровадження таких інтегрованих аналітичних платформ докорінно змінює процес ухвалення рішень у компанії: рішення більше не залежать від суб'єктивної думки чи фрагментарних Excel-звітів, а приймаються на основі комплексної аналітичної картини бізнесу [10].

Підсумовуючи, розвиток бізнес-аналітики в теорії та на практиці веде до появи нових моделей управління. Дані стають таким же стратегічним активом, як капітал чи технології. Для фінансових компаній це означає необхідність аналітичного переоснащення: впровадження сучасних ВІ-інструментів, формування культури роботи з даними та адаптація організаційної структури до нових інформаційних потоків. Подальше дослідження присвячено аналізу конкретного кейсу – фінансової компанії,

що знаходиться на шляху від традиційної моделі управління до аналітично орієнтованої (data-driven) моделі, – та розробці практичних рекомендацій з цього переходу.

ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» – небанківська фінансова установа, що надає послуги фінансового лізингу, факторингу, кредитування та управління фінансовими активами фізичних і юридичних осіб. Компанія заснована у 2019 році, має ліцензію Національного банку України на надання фінансових послуг, що підтверджує відповідність регуляторним вимогам. Організаційна структура компанії – лінійно-функціональна, із централізованим стратегічним керівництвом – директором та функціональними підрозділами: фінансово-аналітичний відділ, відділ ризик-менеджменту, юридичний відділ, відділ клієнтської підтримки, ІТ-відділ тощо. Штат налічує близько 30 працівників, більшість із вищою фінансовою чи економічною освітою.

На момент дослідження в ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» сформовано базову інфраструктуру для бізнес-аналітики: наявні необхідні ресурси – сучасне комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення (офісні пакети, 1С:Підприємство, CRM-система), доступ до хмарних сервісів і навіть використовується платформа Power BI для створення інтерактивних дашбордів. Інформаційна безпека підтримується ІТ-відділом (регулярне резервування даних, оновлення політик доступу), що критично для фінансової сфери. Внутрішніми документами регламентовано процеси управління: існують положення про управлінську звітність, про аналітичний супровід рішень, про управління ризиками тощо. Таким чином, формально компанія має всі атрибути, необхідні для аналітичного управління.

Управлінські рішення в компанії приймаються переважно колегіально на щотижневих нарадах дирекції. Ключові питання, що вирішуються: затвердження бюджету, інвестиційні проекти, оптимізація витрат, запуск нових продуктів, кадрові призначення тощо. Для підготовки рішень використовується система регулярної звітності: кожен підрозділ готує

аналітичні довідки та показники своєї діяльності. Встановлено правило, що будь-яка ініціатива або проект мають супроводжуватися аналітичним обґрунтуванням. Фінансово-аналітичний відділ компанії розробив стандартні шаблони дашбордів у Power BI, які оновлюються щотижня і відображають ключові показники: нові клієнти, обсяг виданих кредитів, рівень прострочення, доходи та витрати тощо. Ці дашборди доступні керівництву і використовуються як відправна точка обговорення на нарадах. Аналітична інформація в компанії відіграє суттєву роль – фактично жодне важливе рішення не ухвалюється без попереднього аналізу. Для збирання та аналізу даних використовуються цифрові інструменти: Power BI для візуалізації метрик, MS Excel – для деталізованих фінансових розрахунків та бюджетування, програми 1С і CRM – як джерела оперативних даних, Google Data Studio (Looker Studio) – для підготовки презентацій та зовнішньої звітності.

Попри наявність зазначених елементів, аудит системи управління виявив низку типових проблем (табл. 1). Через багаторівневу схему узгодження між підрозділами прийняття навіть несуттєвих рішень займає надто багато часу. Керівництво перевантажено операційними питаннями. Дирекція розглядає на своїх засіданнях широкий спектр питань – від стратегічних до дрібних операційних. Проблемою є також різноформатність аналітичних звітів. Не зважаючи на використання єдиних дашбордів, підрозділи подають додаткові аналітичні довідки у довільному форматі (Word, Excel), з різними показниками та структурою. Відсутній єдиний стандарт подання аналітичної інформації, через що керівництву важко швидко зіставити дані від різних відділів. Негативним чинником є також нерівномірна цифрова грамотність персоналу.

**Таблиця 1. Основні виклики компанії «Бізнес-Партнер»
та шляхи їхнього подолання**

Проблема	Ризики	Рішення
Нестача компетенцій у персоналу	Помилки, опір впровадженню	Професійне навчання, наставництво
Недостатня якість первинних даних	Помилкові аналітичні висновки	Побудова єдиної системи з контролем достовірності
Низька зацікавленість керівництва	Ініціативи залишаються на папері	Інтеграція аналітики в стратегічне планування
Висока вартість аналітичних рішень	Бюджетні обмеження	Пошук безкоштовних або гібридних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [8-10]

Зазначені фактори знижують загальну ефективність системи прийняття рішень у компанії: рішення ухвалюються із затримками, їх імплементація на операційному рівні гальмується, а іноді можливості ринку лишаються нереалізованими. Компанія все ще перебуває на стадії, яку можна визначити як описово-діагностичну аналітику: дані збираються та описуються, але прогнозне моделювання та оптимізаційні розрахунки застосовуються обмежено. Система більше реагує на минулі показники, ніж проактивно формується наперед.

На основі виявлених проблем було надано такі рекомендації щодо реформування процесу ухвалення рішень:

1. Задля автоматизації процесу погодження рішень бажано запровадити спеціалізоване програмне забезпечення для управління завданнями та рішеннями (наприклад, *Bitrix24, Jira, Trello*). Це дозволить фіксувати кожну управлінську ініціативу, призначати відповідальних осіб, відстежувати статус погодження в режимі реального часу та централізовано зберігати супровідні аналітичні матеріали. В результаті зменшиться бюрократія і час проходження рішення від ідеї до затвердження.

2. Розробити і впровадити єдиний шаблон аналітичного звіту для всіх підрозділів. Такий звіт має містити узгоджений набір показників (KPI) та їхню візуалізацію, блок аналізу (динаміка, фактори впливу) та блок

прогнозу/сценарного моделювання. Уніфікація формату подання даних підвищить прозорість і полегшить порівняння інформації між відділами.

3. Переглянути перелік питань, що виносяться на розгляд дирекції, і делегувати частину рішень середньому менеджменту. Це розвантажить топ-менеджмент для стратегічних завдань і прискорить вирішення оперативних питань.

4. Організувати внутрішні тренінги з основ бізнес-аналітики та роботи з даними.

5. Ініціювати проект зі створення внутрішнього аналітичного центру – сховища, де акумулюються дані з усіх систем компанії у єдиному форматі. Реалізація цих заходів закладе основу для переходу компанії до більш високого рівня аналітичної зрілості. Насамперед, вони спрямовані на вирішення організаційних та технічних проблем, що стримують ефективність ухвалення рішень. Однак, щоб досягнути повноцінної трансформації в data-driven компанію, необхідно також впровадити сучасні аналітичні інструменти та моделі, про які йдеться далі.

На основі аналізу встановлено, що компанія не має єдиної технологічної платформи, яка охоплювала б усі етапи роботи з даними від збору до прийняття управлінських рішень. Першим кроком має стати впровадження інтегрованої BI-системи корпоративного рівня. Доцільно розширити використання вже знайомої платформи Microsoft Power BI та підключити до неї всі основні джерела даних компанії. Це дозволить автоматично агрегувати різноманітні дані й будувати інтерактивні дашборди. Очікуваний результат – керівництво отримує єдину панель управління бізнесом, де в реальному часі відображаються ключові фінансові й операційні показники. Відтак час від появи нових даних до їх використання в рішеннях скоротиться з кількох днів фактично до нуля. Крім того, сучасні BI-платформи надають бізнес-користувачам зручний інтерфейс для самостійного виконання базових аналітичних операцій (фільтрування,

деталізація drill-down, сценарне моделювання what-if) без залучення IT-фахівців.

Паралельно рекомендується впровадити корпоративне сховище даних (DWH). Децентралізоване зберігання інформації у різних локальних базах і файлах призводить до фрагментації даних та ризику неузгодженостей. Тому варто розгорнути єдиний хмарний DWH (наприклад, Azure Synapse Analytics, сумісний із Power BI) і налаштувати регулярне автоматизоване завантаження даних з усіх джерел (ETL-процеси). Застосування спеціалізованих ETL-інструментів дасть змогу автоматично трансформувати дані у потрібний формат, зняти навантаження з персоналу та усунути помилки ручного переносу інформації. Наприклад, відомості про клієнтські транзакції й інші ключові показники щоночі оновлюватимуться у сховищі, тож аналітики зранку матимуть готові актуальні звіти замість витратити пів дня на збирання даних.

Важливим елементом модернізації є також автоматизація контролю ключових показників ефективності (KPI). Сучасні BI-системи дозволяють встановити пороги для KPI і налаштувати автоматичне оповіщення відповідальних менеджерів у разі істотного відхилення показників від плану. Рекомендується налаштувати тригери для основних KPI, що сповіщатимуть менеджмент про критичні відхилення. Наприклад, якщо витрати перевищують бюджет більш ніж на 10% або рівень простроченої заборгованості перевищує допустимий поріг, відповідальні особи отримають негайне попередження. Така система раннього реагування підвищить швидкість ухвалення заходів при негативних тенденціях і запобігатиме накопиченню проблем.

За оцінками проектної команди, повна інтеграція BI-платформи зі сховищем даних та налагодженими ETL-процесами прискорить підготовку управлінських звітів на 50–60%, знизить частку ручної праці (а отже, і ризик помилок) на 30–40%, а також забезпечить керівництво «єдиним джерелом правди» про стан бізнесу (усі підрозділи користуються узгодженими

даними). Як наслідок, рішення ухвалюватимуться швидше і на основі достовірнішої інформації.

Сучасні аналітичні інструменти самі по собі не гарантують успіху, якщо персонал не має належних навичок і мотивації їх використовувати. Аналіз стану компанії виявив кілька проблем: частині працівників бракує цифрової грамотності; аналітичні засоби застосовуються фрагментарно й інтуїтивно; відсутні систематичне навчання кадрів і повне розуміння цінності аналітики для бізнесу. Отже, розвиток аналітичної культури має стати одним з ключових напрямів трансформації.

Для підвищення аналітичної спроможності співробітників запропоновано поетапну програму з трьох компонентів.

Перший полягає в діагностиці навичок, коли проводиться внутрішнє тестування персоналу на знання базових інструментів аналізу даних (Excel, основи статистики, розуміння ключових показників). За результатами тесту складаються «профілі компетенцій» для основних посад, що дає змогу виявити прогалини у знаннях і визначити пріоритетні напрями навчання для кожної групи працівників.

Другий етап передбачає регулярні освітні заходи. Планується організувати внутрішні тренінги та семінари (наприклад, із використання дашбордів Power BI чи побудови фінансових моделей в Excel, а також з кращих практик бізнес-аналітики). За потреби залучаються зовнішні експерти або проводиться навчання ключових фахівців на сторонніх курсах (у тому числі онлайн). Важливо також стимулювати самостійне підвищення кваліфікації – зокрема, передбачити часткову компенсацію вартості професійних сертифікатів з аналізу даних для мотивованих співробітників.

На третьому етапі впроваджується програма наставництва і внутрішнього обміну досвідом. Пропонується визначити групу найдосвідченіших аналітиків з різних підрозділів і закріпити їх як менторів за окремими групами співробітників. Щомісяця такі ментори проводитимуть короткі лекції або розбори кейсів, ділячись практичним досвідом

застосування аналітики у бізнес-завданнях. Додатково планується створити внутрішню базу знань (наприклад, корпоративний wiki-портал) з інструкціями, відповідями на часті запитання та корисними порадами щодо використання аналітичних інструментів.

Впровадження цієї програми дасть відчутний ефект уже за 6–12 місяців. Очікується, що продуктивність підготовки звітності зросте приблизно на 30%, а кількість помилок в розрахунках зменшиться на 20% завдяки підвищенню кваліфікації персоналу. Частка користувачів, які самостійно аналізують дані у Power BI, може зрости в 1,5 рази. Головне – у компанії сформується єдина аналітична культура: працівники цінуватимуть дані, більше довірятимуть об'єктивним цифрам, ніж інтуїції, та проактивно застосовуватимуть аналітичне мислення у своїй роботі. Це створить міцне підґрунтя для успішної реалізації інших ініціатив.

Для сталого функціонування оновленої аналітичної системи необхідні організаційні зміни. На час дослідження аналітичні процеси в компанії ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» були фрагментарними: кожен підрозділ виконував аналітичні задачі на власний розсуд, без єдиних стандартів даних, перевірки достовірності чи форм звітності. Це призводило до дублювання зусиль, суперечливих показників між відділами та загальної неузгодженості дій. Для розв'язання цих проблем запропоновано запровадити в компанії єдину аналітичну політику і створити окремий централізований аналітичний підрозділ. Аналітична політика покликана перетворити масив розрізнених цифр на структурований, керований правилами ресурс. Спеціалізований аналітичний відділ підпорядковуватиметься безпосередньо директору або фінансовому директору і відповідатиме за всі процеси бізнес-аналітики. Такий центр виконуватиме роль внутрішнього консультанта, надаючи іншим підрозділам аналітичні послуги.

Отже, запропонована модель аналітичного управління містить кілька взаємопов'язаних компонентів: аналітичний центр, центр ухвалення рішень, інтегровану інформаційну платформу, систему контролю KPI та систему

внутрішнього аудиту. Така структура забезпечить прозорий розподіл відповідальності й інтегрує аналітику як центральний елемент управління, а не як допоміжну функцію.

Впровадження цих інституційних змін усуне низку наявних проблем: припиниться дублювання аналітичної роботи в різних відділах, зросте оперативність ухвалення рішень завдяки централізації даних, а також підвищиться прозорість, адже керівництво чітко розумітиме, хто за що відповідає і на основі яких даних приймаються рішення.

Для кількісної оцінки ефективності запропонованих заходів було проведено сценарне моделювання. Розглянуто два можливі сценарії розвитку компанії у 2024–2025 роках: «статус-кво» (без змін в управлінні) та «аналітична трансформація» (реалізація запропонованих інструментів і реформ). Моделювання на основі регресійного та сценарного («what-if») аналізу показало, що у разі аналітичної трансформації чистий прибуток компанії в 2025 році буде приблизно на 15% вищим, ніж у сценарії статус-кво. Це досягається передусім за рахунок скорочення витрат (оптимізація процесів) та збільшення доходів. Ці та суміжні прогнозовані зміни ключових показників демонструє табл. 2.

Таблиця 2. Очікувані зміни ключових показників компанії

Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Очікуване покращення
Середній час на ухвалення рішення	36 год	8 годин	-77%
Частка персоналізованих пропозицій	20%	60%	+200%
Час на складання звіту	2 год	10 хв	-91.7%
Рівень задоволеності керівництва даними	3,2 / 5	4,6 / 5	+43%
Економія на витратах	–	≈ 15%	–

Джерело: спрогнозовано авторами на основі регресійного та сценарного («what-if») аналізу

Очікується також різке покращення операційних показників: середній час ухвалення рішення скоротиться приблизно з 48 годин до 6 (майже на 88%) завдяки автоматизації процесів і делегуванню рутинних завдань; місячний приріст нових клієнтів збільшиться на 25–30% завдяки точнішому аналізу потреб і поведінки споживачів; а рентабельність маркетингових

витрат зросте майже на 50% через прицільніше налаштування рекламних кампаній на основі даних сегментації.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті виконано комплексне дослідження та розроблено практичні рекомендації з аналітичного моделювання управлінських рішень у фінансових компаніях на прикладі ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"». Проаналізовано сучасний стан системи ухвалення рішень в компанії та виявлено ряд проблем, типових для багатьох українських підприємств: розрізненість даних, недостатня оперативність рішень, обмежене використання прогностичної аналітики, прогалини в аналітичних навичках персоналу. Для вирішення цих проблем запропоновано цілісну стратегію трансформації в data-driven компанію, яка охоплює технологічні, організаційні та кадрові аспекти.

Основні висновки й результати роботи можна підсумувати так. Бізнес-аналітика повинна стати ядром системи прийняття рішень. Компанії варто перейти від фрагментарної, реактивної моделі управління до централізованої автоматизованої платформи ухвалення рішень на основі даних. Впровадження сучасних BI-інструментів і сховищ даних здатне суттєво скоротити час обробки інформації, зменшити кількість помилок та підвищити точність прогнозів для фінансової компанії. У досліджуваному кейсі інтеграція даних і автоматизація звітності очікувано знизять трудомісткість аналізу приблизно на 40–50% і прискорять ухвалення рішень майже в 8 разів. Формування єдиного середовища даних та аналітичної політики забезпечить прозорість і достовірність інформації в межах організації. Аналітичне моделювання управлінських рішень (сценарії, what-if аналіз) має впроваджуватися в практику стратегічного планування. На прикладі ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» показано, що моделі сценарного аналізу дозволяють кількісно оцінити наслідки альтернативних стратегій (зміна кредитних ставок, варіанти інвестицій тощо) і вибрати оптимальний курс дій. Використання таких моделей мінімізує ризик стратегічних помилок і підвищує обґрунтованість рішень. Розвиток людського капіталу і культури даних є вирішальним фактором успіху. Технічні інновації мають доповнюватися програмами навчання, менторства та мотивації персоналу до

використання аналітики. У випадку досліджуваної компанії запропоновано конкретні кроки, як цього досягти (тренінги, внутрішні кейси, зміна процесів ухвалення рішень знизу доверху). Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» перейти до прогностичного стилю управління, підвищити оперативну ефективність і посилити свої конкурентні позиції на ринку фінансових послуг. Більш загально, результати роботи можуть бути корисними й для інших фінансових компаній, що прагнуть інтегрувати бізнес-аналітику у свою систему менеджменту.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення застосування штучного інтелекту (AI) та машинного навчання у підтримці управлінських рішень фінансових установ. Крім того, цікавим напрямом є розширення концепції аналітичного моделювання на системи підтримки рішень у режимі реального часу (Real-time Decision Support) – для цього потрібні подальші дослідження архітектури потокової аналітики та організації роботи команд в умовах, коли рішення приймаються миттєво на основі стрімкого потоку даних. Нарешті, актуальним питанням лишається оцінка ефективності впровадження бізнес-аналітики: розробка науково обґрунтованих методик вимірювання окупності інвестицій в аналітичні системи, впливу аналітики на вартість компанії тощо. Такі дослідження допоможуть ще краще аргументувати необхідність аналітичної трансформації для традиційного бізнесу.

Література

1. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Моделювання управлінських рішень щодо реалізації безпекового адаптивного механізму збалансування фінансових ресурсів інноваційно-орієнтованого підприємства в конкурентних умовах економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*, № 8, 2023, с. 97-102.
2. Ладур А., Твердохліб І. Моніторинг стану банківського сектору економіки України за допомогою систем контент-аналізу. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, вип. 58, 2020, с. 80-98.
3. Воронкова В. Г., Белоусов В. В., Колух В. П. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління

підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, № 5(14), 2024, с. 8-15.

4. Канигін С. М. Великі дані в управлінні фінансами підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*, № 3(109), 2024, с. 97-104.

5. Chatterjee S., Chaudhuri R., Gupta S., Sivarajah U., Bag S. (2023). Assessing the impact of big data analytics on decision-making processes, forecasting, and performance of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122824.

6. Gul R., Leong K., Mubashar A., Al-Faryan M.A.S., Sung A. (2023). The Empirical Nexus between Data-Driven Decision-Making and Productivity: Evidence from Pakistan's Banking Sector. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2178290.

7. Gul R., Al-Faryan M.A.S. (2023). From insights to impact: leveraging data analytics for data-driven decision-making and productivity in banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 660.

8. Hurbean L., Militaru F., Munteanu V.P., Danaiata D., Fotache D., Muntean M. (2025). Assessing the influence of business intelligence and analytics and data-driven culture on managerial performance: Evidence from Romania. *Systems*, 13(1), 2.

9. Szukits Á., Móricz P. (2024). Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2849-2887.

10. Bany Mohammad A. *et al.* (2022). Data-driven decision-making and its impact on managerial efficiency in finance companies. *Journal of Finance and Analytics*, 11(4), 112-130.

References

1. Batiuk, B.B. and Hirniak, K.M. (2023), "Modeling managerial decisions for implementing a security adaptive mechanism for balancing financial resources of an innovation-oriented enterprise under competitive conditions of the knowledge economy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 97-102.

2. Ladur, A. and Tverdokhlib, I. (2020), "Monitoring the state of Ukraine's banking sector using content-analysis systems", *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*, vol. 58, pp. 80-98.
3. Voronkova, V.H. Bielousov, V.V. and Koliukh, V.P. (2024), "Business analytics as a strategic resource for information-analytical support of enterprise and organization management in conditions of digital transformation", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5(14), pp. 8-15.
4. Kanyhin, S.M. (2024), "Big data in enterprise financial management", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3(109), pp. 97-104.
5. Chatterjee, S. Chaudhuri, R. Gupta, S. Sivarajah, U. and Bag, S. (2023), "Assessing the impact of big data analytics on decision-making processes, forecasting, and performance of a firm", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 196, 122824.
6. Gul, R. Leong, K. Mubashar, A. Al-Faryan, M.A.S. and Sung, A. (2023), "The empirical nexus between data-driven decision-making and productivity: Evidence from Pakistan's banking sector", *Cogent Business & Management*, vol. 10(1), 2178290.
7. Gul, R. and Al-Faryan, M.A.S. (2023), "From insights to impact: leveraging data analytics for data-driven decision-making and productivity in banking sector", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, 660.
8. Hurbean, L. Militaru, F. Munteanu, V.P. Danaiața, D. Fotache, D. and Muntean, M. (2025), "Assessing the influence of business intelligence and analytics and data-driven culture on managerial performance: Evidence from Romania", *Systems*, vol. 13(1), 2.
9. Szukits, Á. and Móricz, P. (2024), "Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts", *Review of Managerial Science*, vol. 18(10), pp. 2849-2887.
10. Bany Mohammad, A., et al. (2022), "Data-driven decision-making and its impact on managerial efficiency in finance companies", *Journal of Finance and Analytics*, vol. 11(4), pp. 112-130.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 р.