

Роль дата-аналітики в ухваленні управлінських рішень в Україні

Нікіта Бевзюк

*здобувач освітньої програми «комп'ютерні науки»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: bevziukns@krok.edu.ua*

Олег Мушинський

*викладач кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4377-8341*

Дата-аналітика в сучасному науковому дискурсі визначається не просто як набір технічних інструментів для обробки інформації, а як фундаментальна прикладна дисципліна, що трансформує сирі дані у верифіковані знання. За своєю суттю, це процес вилучення змістовних патернів, кореляцій та трендів із масивів структурованої та неструктурованої інформації (Big Data) з метою мінімізації ентропії в управлінні. Існування цієї галузі як окремого напрямку зумовлене експоненційним зростанням обсягів даних, які людський мозок більше не здатен опрацювати та інтерпретувати без алгоритмічної допомоги [1]. У глобальному контексті аналітика виступає нервовою системою організації, що дозволяє бізнесу реагувати на зміни в реальному часі. Проте, коли ми розглядаємо український контекст, спостерігається специфічний парадокс. Україна, яка зарекомендувала себе на світовій арені як потужний IT-хаб із фахівцями, що впроваджують складні аналітичні рішення для західних корпорацій, всередині країни часто стикається з проблемою “останньої милі” у використанні цих технологій власним менеджментом.

Ця ситуація характеризується розривом між наявною технологічною спроможністю та усталеною управлінською культурою. Незважаючи на доступність передових інструментів, значна частина українських топ-менеджерів продовжує спиратися на так звану управлінську інтуїцію або попередній досвід. Цей підхід, який міг бути ефективним у відносно стабільні періоди, став критично вразливим фактором в умовах перманентної турбулентності. Починаючи з пандемії COVID-19 та посилюючись повномасштабним вторгненням 2022 року, зовнішнє середовище змінилося настільки радикально, що історичний досвід перестав бути релевантним предиктором майбутнього. Ухвалення рішень на основі емоцій у ситуації, коли ринкові механізми та споживча поведінка зазнали структурних зламів, веде до помилкових стратегій. Саме тому імперативом для виживання українського бізнесу стає впровадження культури Data-Driven Decision Making (DDDM) [2].

Сутність підходу DDDM (Data-Driven Decision Making) полягає в докорінній зміні механізму прийняття рішень: це перехід від суб'єктивного твердження «я так бачу» до об'єктивного факту «дані це підтверджують». Ефективність та революційність DDDM пояснюється здатністю цього підходу нівелювати

когнітивні викривлення, притаманні людській психіці, такі як упередження підтвердження (коли менеджер шукає лише ту інформацію, що підтверджує його думку) або ефект надмірної впевненості. Замість емоційних ставок бізнес отримує математично обґрунтовані вектори руху. Як зазначають провідні дослідники, компанії, що системно сповідують принципи DDDM, демонструють на 5–6% вищу продуктивність операційної діяльності порівняно з конкурентами [3]. В українських реаліях це не просто питання прибутку, а питання стійкості системи в умовах хаосу.

Проте на практиці впровадження DDDM наштовхується на складну, часто конфліктну взаємодію між двома ключовими акторами: дата-аналітиком та менеджером, який ухвалює рішення (Decision Maker). Цю взаємодію варто розглядати як зіткнення двох епістемологічних просторів. Дата-аналітик оперує мовою ймовірностей та статистики, його мета - знайти об'єктивну істину, навіть якщо вона неприємна. Він часто ігнорує політичний контекст чи ієрархію, фокусуючись на цифрах. На противагу йому, менеджер діє в полі ризиків, відповідальності та соціальних взаємодій. Для керівника дані це лише один із ресурсів. Часто виникає ситуація, коли менеджер відкидає аналітичні викладки, вважаючи їх занадто абстрактними або такими, що не враховують нюансів «реального життя». Аналітик же, у свою чергу, часто грішить створенням складних моделей без розуміння бізнес-контексту, що перетворює аналітику на «річ у собі» [2].

Ситуацію ускладнюють і суто технічні бар'єри, характерні для українських підприємств, зокрема проблема якості даних (Data Quality) та відсутність культури управління даними (Data Governance). Багато компаній накопичували інформацію хаотично, що призвело до фрагментації баз даних, дублювання записів та їхньої неактуальності. Коли менеджер отримує звіт, який суперечить його спостереженням, і згодом виявляється, що дані були помилковими, рівень довіри до аналітики падає до нуля. Це створює замкнене коло: низька якість даних живить скепсис керівництва, а скепсис керівництва блокує інвестиції в покращення якості даних [4]. Розірвати це коло можливо лише через двосторонню трансформацію ролей та компетенцій.

Трансформація ролі дата-аналітика в Україні має відбуватися в напрямку переходу від функції технічного обслуговування до функції бізнес-партнерства. Аналітик більше не може обмежуватися написанням SQL-запитів та генерацією статичних звітів. Він повинен розвивати навички Data Storytelling – вміння перекласти складну математичну модель на мову фінансових вигод та ризиків. В умовах війни, коли історичні дані часто є «зашумленими» або нерелевантними, аналітик повинен опанувати методи сценарного планування. Замість спроби дати один точний прогноз, який напевно буде хибним через форс-мажори, аналітик має пропонувати менеджеру віяло ймовірностей: «якщо станеться подія А, ми втратимо Х; якщо подія Б - отримаємо Y». Тільки такий підхід робить аналітику дієвим інструментом в умовах невизначеності [1].

Паралельно має відбуватися глибинна трансформація менеджменту.

Український керівник нової формації зобов'язаний володіти базовою дата-грамотністю. Це не означає, що кожен директор має писати код на Python, але він повинен розуміти природу даних, знати різницю між кореляцією та причинно-наслідковим зв'язком і, що найголовніше, вміти ставити правильні запитання аналітикам. Менеджер має відмовитися від ролі "авторитарного візіонера" на користь ролі "архітектора рішень", який валідує свої гіпотези цифрами. Критично важливою стає зміна ментальної установки: визнання помилковості власної інтуїції під тиском фактів має сприйматися не як слабкість, а як прояв професіоналізму. Саме здатність швидко відмовитися від неробочої стратегії на основі оперативних даних стає головною конкурентною перевагою [2].

Окремим вектором цієї трансформації є інтеграція сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), як посередника у комунікації. Генеративний ШІ та сучасні BI-платформи (Business Intelligence) дозволяють демократизувати доступ до даних. Вони дають можливість менеджеру самостійно отримувати відповіді на прості запитання в режимі Self-Service Analytics, не залучаючи аналітичний відділ для рутинних задач. Це знімає напругу та економить час. Більше того, ШІ може виступати в ролі перекладача, пояснюючи менеджеру логіку побудови прогнозу простою мовою. Такий техно-гуманітарний симбіоз дозволяє пришвидшити цикл прийняття рішень (OODA Loop), що є критичним для виживання бізнесу в умовах військової економіки та логістичних криз [4].

Таким чином, для досягнення якісно нових результатів в управлінні українським бізнесом необхідна побудова єдиної екосистеми, де аналітика не є відокремленою функцією, а вбудована в ДНК кожного управлінського процесу. Це вимагає від компаній переходу від ієрархічної структури передачі інформації до мережевої, де дані доступні всім учасникам процесу прийняття рішень в режимі реального часу. Успішні кейси українських компаній (в ритейлі, логістиці, фінтеху) доводять: ті, хто зміг об'єднати математичну точність прогнозів з підприємницькою гнучкістю менеджменту, не лише зберегли позиції під час війни, але й знайшли точки росту на ринках, що падають.

Підсумовуючи, можна запропонувати конкретну дорожню карту вирішення проблеми розриву між аналітикою та менеджментом. Найефективнішим кроком є впровадження обов'язкових програм навчання з менеджменту основам роботи з даними, але з акцентом не на інструментах, а на методології прийняття рішень. Керівники мають вчитися не будувати графіки, а інтерпретувати їх. Крім того, стратегічно важливим є використання можливостей штучного інтелекту для менеджерів. ШІ здатний взяти на себе рутинну обробку та первинний аналіз, надаючи керівнику вже синтезовані інсайти, що значно знижує поріг входження в DDDM. Тільки через освіту топ-менеджменту та інтеграцію розумних асистентів український бізнес зможе остаточно перейти від інтуїтивного управління до високоточної навігації в океані великих даних, забезпечуючи собі стійкість та процвітання в майбутньому [3].

Ключові слова: Дата аналітика; прийняття рішень; Data-Driven Decision Making.

Список використаних джерел

1. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68. <https://harrt.ucla.edu/wp-content/uploads/2015/12/Big-Data-The-Management-Revolution-.pdf>
2. Kraus, N., Kraus, K., & Shtepa, O. (2021). *Digital Economy in Ukraine in the Conditions of Instability and Uncertainty*. *European Journal of Management Issues*, 29(4), 185-195 . . https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/44930/1/Kraus_The%20nature%20of%20digital%20transformation_2023.pdf
3. Awan, U., Shamim, S., Khan, Z., et al. (2021). *Big data analytics capability and decision-making: The role of data-driven insight on circular economy performance*. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, Article 120766. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521001980>
4. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media . https://www.academia.edu/38731456/Data_Science_for_Business