

УДК 007:65.01

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.3(43).183678

О. В. Жмай,

старший викладач

кафедри економіки та управління

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: saschagmai@gmail.com

Д. В. Стемблер,

студентка III курсу спеціальності «Економіка»

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: dianastembler@ukr.net

Г. О. Злобін,

студент III курсу спеціальності «Економіка»

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: zhigarulit@gmail.com

АНАЛІТИЧНІ ДАНІ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В статті розглядається важливість аналітики, а саме кібернетики, в прийнятті рішень для будь-якої економічної організації. Доводиться, що без певного підґрунтя в області математики, інформатики та економіки неможливо створювати альтернативні варіанти управління економічними об'єктами. Важливість і своєчасність даної статті полягає в тому, що занадто багато організацій у сучасному світі, особливо в пострадянському просторі, страждають від неякісного управління, тому важливо показати вплив спільної роботи менеджерів та спеціалістів економічної кібернетики для позитивної діяльності підприємства, вчасного досягнення цілей та максимізації прибутку. Також в статті аналізується діяльність компаній, що досягли успіху завдяки впровадженню змін до системи управління і, таким чином, змогли зробити певні висновки щодо сучасних систем управління.

Ключові слова: менеджмент; кібернетика; аналітика; система управління; економіка; підприємство.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогоднішній день в Україні ще не визначився курс, досі ще не всі грома-

дяни розуміють, куди ми рухаємося і з якою метою. У сучасному світі ми бачимо, що управління нашою державою неідеальне, саме тому з'являється проблема управління не тільки державою, а й взагалі окремими організаціями. В теперішньому українському бізнесі особливо гостро постає проблема менеджменту і менеджерів. Усе це провокує необхідність розробити довготривалу стратегію менеджменту, управлінських пріоритетів [1, с. 231–237].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження останніх тенденцій розвитку та становлення аналітичних даних як основи прийняття ефективних управлінських рішень можливо знайти у працях таких вітчизняних і закордонних вчених, як Е. А. Кузнецов, В. М. Колпаков, О. Ю. Кузьміна, О. Б. Ярьє, І. В. Паньшин, Б. Хіл (Heale, 2014).

Необхідно відмітити, що на сьогоднішній день недостатньо дослідженими на теоретико-методичному рівні залишаються питання, що стосуються розкриття суті прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналітичних даних та їх позитивного впливу на розвиток та вдосконалення діяльності компанії.

Постановка завдання. Основною метою даної статті є визначення впливу аналітичних даних на прийняття ефективних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світ змінюється, постійно йде вперед, з'являються нові технології, нові можливості, змінюються й самі люди. В таких умовах просто неможливо стояти на місці, інакше нас просто поглине те, що відбувається навколо. Звичайно, Україна також намагається робити певні зміни. Ми вже бачимо, як багато в університетах з'являється нових цікавих, затребуваних спеціальностей, направлених саме на майбутнє. Наші університети навчають вже не одне покоління студентів спеціальності «Менеджмент». Але постає питання: «Чи ефективні ці працівники?». Якщо поглянути на економіку країни в цілому, то можна знайти відповідь на це питання. Результати засмучують: лише декілька організацій мають дійсно висококваліфікованих керівників на чолі своєї компанії. Всі ці зміни в оточуючому середовищі вимагають від людей, які навчаються

на менеджерів, розвитку інтелектуального потенціалу. Інтелектуальний потенціал – це не просто множина здобутків яскравих особистостей, це постійне самовдосконалення, вимогливість як до інших, так і до себе. Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління, тому має особливе значення огляд докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи. Постає необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Менеджмент як сукупність принципів, методів, функцій і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років назад наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн по продуктивності праці. В останні роки відношення до менеджменту в Україні значно змінилося. Опубліковані праці відомих теоретиків і практиків менеджменту, почалася активна підготовка керуючих менеджерів. Але все ж в українському менеджменті чимало проблем [1, с. 231–237]. Деякі з них, а саме ті, що пов'язані з прийняттям ефективних управлінських рішень, допоможе розв'язати наука кібернетика, точніше її направлення в економіці. Щоб краще розуміти саму сутність проблеми, ми проаналізували історичні передумови виникнення економічної кібернетики.

На початку 40-х років минулого століття сформувалась група вчених, відомих спеціалістів різних галузей науки, яких об'єднував інтерес до однієї спільної проблеми – проблеми управління. Це нова наука «про спільні закони управління і зв'язку в живих організмах та машинах» отримала назву «кібернетика».

Кібернетика (від грец. *Kybernetike* – мистецтво управління, від *kybernáo* – правлю кермом) – прикладна наука про управління, зв'язок і переробку інформації.

Основним об'єктом дослідження в кібернетиці є так звані кібернетичні системи. У загальній (або теоретичній) кібернетиці такі системи розглядаються абстрактно, безвідносно до їх реальної фізичної природи. Високий рівень абстракції дозволяє кібер-

нетиці знаходити загальні методи підходу до вивчення систем якісно різної природи, наприклад технічних, біологічних, медичних, економічних, лінгвістичних і навіть соціальних [2].

Слово «кібернетика» в значенні «наука про судно керування» застосовував ще Платон в поемі «Георгій». У 1843 році воно було використано французьким фізиком і математиком Андре Марі Ампером. Ампер позичив це слово з грецької мови, в якій «кібернус» означає рульовий, та застосував його в праці «Очерки по філософії наук» для визначення «науки про управління суспільством». Але згодом цей термін не отримав поширення і, по суті, на ціле століття був забутий. Знову про нього згадали лише в 1948 році в зв'язку з видавництвом книги професора Масачусетського технологічного інституту Норберта Вінера (1894-1964) «Кібернетика».

Тож новий напрям в економічній науці, що виник на початку 60-х років минулого століття, базується на використанні ідей і методів кібернетики в економічних системах. Уперше термін «економічна кібернетика» з'явився в працях С. Біра (Великобританія), Г. Греневського (Польща) та В. Немчинова (СРСР). Вони ж окреслили й основні напрями розвитку цієї науки, приділивши особливу увагу взаємозв'язку системного аналізу економіки з теорією регулювання, логікою і теорією інформації. Однак багато фундаментальних теоретичних положень економічної кібернетики було сформульовано значно раніше: уявлення про економіку як цілісну і взаємопов'язану систему міститься вже в економічній таблиці Франсуа Кене (1758); воно було розширено і науково обґрунтовано в працях класиків теорії і практики управління. Принципове значення для розвитку економічної кібернетики має теорія і практика державного регулювання народного господарства, представленого у вигляді цілісної системи.

Активне використання електронно-обчислювальних машин (ЕОМ) і методології математичного моделювання в економічних дослідженнях, плануванні й управлінні народним господарством в Україні, яка була складовою частиною колишнього СРСР, почалось у 1962 р. (до цього вони застосовувалися тільки для одиничних розрахунків і не використовувалися у практиці планування і

управління) одночасно в різних галузях народного господарства: промисловості, сільському господарстві, зв'язку, торгівлі й транспорті. Проте основні наукові сили і засоби були сконцентровані на виконанні комплексу науково-дослідних і експериментальних робіт за загальносоюзною темою «Розробка методики ув'язки планів промислового виробництва і капітального будівництва з планами матеріально-технічного постачання на основі застосування економіко-математичних методів і електронно-обчислювальної техніки», яка була затверджена ЦК КПРС і Радою Міністрів СРСР у статусі найважливішого державного завдання на найближчі роки [3]. Сьогодні з метою підвищення ефективності управління роль аналітика все більш виділяється, набуваючи самостійного значення. У сучасній економіці виділяються, таким чином, дві основні функції – функція аналітика, здійснюючого аналіз і прогноз, і функція «обличчя, приймаючого рішення» – людини, яка власне і здійснює прийняття рішення. У цих умовах на кібернетику покладена відповідальна місія служити свого роду «інтерфейсом» між аналітиком і обличчям, приймаючим рішення. Кібернетика виступає як «універсальна мова», на якій в об'єктивному вигляді може бути описано багато економічних ситуацій.

Інтенсивно розвиваючись, кібернетика в теперішній час об'єднує цілий комплекс таких самостійних наук, як теоретична кібернетика, біологічна кібернетика, економічна кібернетика, воєнна кібернетика.

Тож, далі постає питання: «Чому менеджмент повинен базуватися на аналітиці?». Для того, щоб найповніше відповісти на це питання, потрібно чітко розуміти що таке менеджмент, чим займаються менеджери. Надзвичайно важливо розуміти суттєву різницю між менеджментом та економічною кібернетикою, а також розбиратися в тому, де найкраще ці науки доповнюють одна одну.

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими організаціями, тобто людьми в організаціях, орієнтований на доходність і прибутковість [4, с. 42]. Звичайно, це не повне визначення, але саме те, на чому і базується наша проблема. Коли ме-

неджер приймає рішення, він бере за основу свої вміння, знання про ринок за даний проміжок часу і ще багато всіяких факторів, що можуть вплинути на певне підприємство. Тобто те, що може стати перепорою на шляху до цілі. Який би не був досвідчений, кваліфікований і впевнений в своїх вчинках менеджер, він не може на всі сто відсотків прорахувати дії людей. Адже люди – це створіння, які мають інтелект. Наші дії мало прогнозовані, тому нами дуже важко керувати, хоча і можливо. Менеджери в цьому плані досягли певних висот, в сучасному світі керуючі посади в різних організаціях займають саме вони. Не просто люди, які через вислугу років, можливо, навіть через непотизм, стають на посаду управлінця, а саме менеджери. Ті, хто вчився багато років для того, щоб керувати людьми, вести їх за собою і робити так, щоб вони виконували всі поставлені перед ними цілі заради успіху компанії неначе заради себе. Все виглядає начебто ідеально, але на основі чого менеджери дають вказівки своїм підлеглим? В реаліях українського часу в роботі менеджерів немає аналітичної основи, математичного підґрунтя. Отже, немає ніякої впевненості в тому, що менеджер, який правильно організував роботу підприємства, вмотивував людей на досягнення цілей, підібрав кваліфікований персонал і розділив між ними роботу, дійсно робить все правильно. Адже все залежить навіть не від освіченості керівника, а просто від удачі. Бо людина, яка б вона не була, просто фізично не в змозі прорахувати все до найменших деталей. Саме тут виходить на передній план економічна кібернетика.

Економічна кібернетика в даному випадку спрямована на допомогу менеджменту. Якщо управлінець буде співпрацювати з аналітичним відділом, чого дуже часто не відбувається, то компанія буде працювати на всі сто відсотків. Розглянемо декілька основних причин відсутності аналітичного відділу на підприємствах. По-перше, через людський фактор: менеджер не хоче показувати свого незнання в певній області, власник організації не розуміє важливість такого відділу на підприємстві. По-друге, економічний фактор: дуже часто на працівників аналітичного відділу просто не вистачає коштів в бюджеті, адже це дороге обладнання і висококваліфіковані спеціалісти.

В такому випадку просто конче необхідно довести необхідність існування спеціалістів економічної кібернетики в організаціях різних рівнів. Доцільно буде назвати певні позитивні сторони економічної кібернетики, які допоможуть у прийнятті важливих рішень щодо економічних об'єктів. Кращою стороною кібернетики є те, що вона до найменших деталей відома і прогнозована. Ця наука, як і математика, підкорюється певним законам, чого не можна сказати про менеджмент. Для будь-якої задачі можливо знайти рішення, яке буде мати під собою щільну базу із законів та норм. У кібернетиці роль людини можна мінімізувати, а це вже значить, що набагато менше шансів помилитися в розрахунках.

На даному етапі кібернетика досягла досконалості. Потрібно тільки поглянути на різні механізми, що проектується зараз в світі. Звичайно, в економіці вона ще вдосконалюється, тому вважається молодого наукою. Але завдяки системному підходу в кібернетиці можливо вже на даний момент розрахувати дуже багато планів роботи підприємства, врахувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на досягнення мети.

Звичайно, неможливо не врахувати й негативні сторони використання економічної кібернетики, точніше використання її не в тандемі з менеджментом. Головним мінусом ми вважаємо те, що економічна кібернетика втрачає всі свої якості і переваги перед іншими науками, в тому числі і менеджментом, коли річ заходить про моделювання людини. Кібернетика присутня скрізь: в біології, фізиці та навіть генній інженерії. Ця наука може змодельовати безліч ситуацій, об'єктів і їх функцій за допомогою математики, економіки та інформатики, але коли на шляху її аналізу, моделювання трапляється людина – вона безсилна.

Тож, тепер, коли ми поговорили про менеджмент і кібернетику окремо одне від одного, найбільш правильним варіантом буде згрупувати ці два напрями, змусити їх працювати в єдиному ритмі. Потрібно зрозуміти, що станеться, коли кібернетик і менеджер будуть працювати разом.

Звичайно, в системі управління має бути чітка ієрархія. Також цілком зрозуміло, що саме менеджер має бути на вершині цієї іє-

рархії. Саме він приймає всі управлінські рішення, несе відповідальність за всі минулі і майбутні вчинки. Його робота дуже складна, особливо, коли до вище названих обов'язків, також планування, організації діяльності всього підприємства, мотивування працівників, додається врахування всіх можливих ризиків, всі математичні і економічні розрахунки. В такому темпі важко працювати, а особливо працювати правильно, без помилок зараз та в майбутньому.

У процесі прийняття важливих рішень далеко не завжди можна довіряти інтуїції. Саме тому менеджери будь-якої ланки організації часто вдаються до допомоги інструментів бізнес-аналітики і засобів поглибленої аналітики. Глибокий аналіз даних дозволяє зрозуміти поточну ситуацію і впевнено приймати стратегічні рішення [5]. Тому для досягнення мети будь-якого підприємства (максимізації прибутку, зменшення витрат ресурсів та інших найпоширеніших цілей) необхідні певні корпоративні відносини, де менеджер та аналітик будуть працювати в одному напрямку, заради досягнення одних цілей. Між цими людьми має бути взаємозв'язок, всі рішення управлінця мають прийматися на основі доводів та висновків по певній проблемі спеціаліста економічної кібернетики. Зрозуміло, менеджер повинен враховувати результати аналізу, але він здатний приймати рішення і керуючись своєю інтуїцією. Аналітика даних може допомогти в прогнозуванні, але які бізнес-перетворення будуть потрібні для досягнення фактичної вигоди від таких прогнозів, скаже лише той, хто добре розбирається в бізнесі. Ми впевнені, що розробка великих даних дійсно рухається до більшої автоматизації прийняття рішень, як це було і в усіх попередніх промислових революцій, які підвищили вартість людської праці [5].

В останні роки зростає розуміння того, що математичні курси грають ключову роль в підготовці сучасного менеджера, так як тільки вони здатні об'єктивізувати процес управління.

Кібернетика в цьому сенсі є дуже потужним засобом аналізу, привабливим за цілою низкою причин. По-перше, вона дозволяє оперувати кількісними закономірностями, що в області соціаль-

них і економічних наук є скоріш винятком, ніж правилом. По-друге, вона дозволяє проводити аналіз ситуації, аналіз систем різного роду, аналіз явищ і подій в напрямку дослідження можливостей для найбільш ефективного – або, як часто говориться в теорії управління і кібернетики, «оптимального» – рішення. По-третє, кібернетика дозволяє сформулювати на основі проведеного в її рамках аналізу чіткі і однозначні критерії, що дозволяють вибрати з безлічі можливих саме той єдиний сценарій розвитку ситуації, який і реалізується в даний момент на практиці. З цієї причини кібернетика в останні роки завойовує все міцніші позиції, стаючи природним і звичним інструментом соціального і економічного аналізу [6].

Гадаємо, що для більш наглядного підтвердження нашої статті потрібні приклади успішних компаній, що працюють за схемою менеджер-аналітик і це призводить до гарного результату: отримання прибутку та диверсифікації ризиків.

Що може допомогти менеджеру по продукту мінімізувати ризики при прийнятті рішень щодо розвитку тих чи інших сфер? Наскільки вагомим може і повинно бути слово аналітика в процесі розробки? Візьмемо приклад роботи продакт-менеджера певної компанії зі штатним аналітиком цієї ж компанії. Для аналізу успішних компаній ми обрали компанію «Wrike». Вона була заснована в 2006 році і нараховує понад 500 фахівців в різних країнах світу. Вони тісно співпрацюють з великими компаніями, малим і середнім бізнесом, підвищуючи продуктивність і спрощуючи спільну роботу команд по всьому світу. «Wrike» – це платформа співпраці та організації роботи, яку використовують високоефективні компанії всього світу. Тож як працює ця компанія. У «Wrike» робота продуктового аналітика тісно зав'язана на взаємодії з product owner кожної конкретної функціональності. Він фактично є правою рукою product manager: допомагає з валідацією нових ідей і вибором пріоритетів для вже існуючих, здійснює операційну підтримку і займається поширенням знань в команді.

Зараз йде час змін, тому в закордонних компаніях трансформується структура команд, в тому числі маркетингових. Зазви-

чай відділ маркетингу очолюють brand manager, product manager, фахівець по споживчих перевагах тощо. Сьогодні в такі команди вводять фахівців з обробки даних, а також аналітиків. Якщо традиційно аналітикою займався спеціальний відділ або сторонні організації, то тепер аналітики повинні працювати пліч-о-пліч із співробітниками, відповідальними за бренд, продукт, роздріб. Так що на зміну спеціалізованим командам приходять міжфункціональні [7]. Такі структури є надзвичайно ефективними, вони дають змогу не просто правильно провести рекламну компанію, а й прорахувати всі можливі зміни в прибутках від неї та інші фактори. Звичайно, не кожен повинен бути професійним аналітиком даних, але розуміти, в чому полягає робота цих фахівців, повинні всі. В іншому випадку маркетолог не впорається зі своїм завданням – бути сполучною ланкою між аналітиками, з одного боку, та продуктами і споживачами – з іншого. На жаль, сьогодні маркетологи, навіть молоді, як правило, погано розбираються в аналітиці. Тому завдання компаній – наймати технічно підкованих співробітників і в цей же час навчати вже наявних [7]. Таким чином, ми бачимо, що у наш час неможливо бути розвиненим лише в одному напрямку. Звичайно, професіоналом у своїй справі потрібно бути, мати певне єдине направлення в професії, спеціалізацію, але потрібно бути освіченим, вміти швидко освоювати нові знання. Іншими словами, працівники мають знати досконально не тільки свою професію, а ще й досить добре розбиратися в інших зв'язаних з нею сферах.

Ми дуже часто говоримо про успішні компанії, які використовують знання кібернетичного моделювання на практиці, поєднують аналітику з менеджментом. На Заході існує безліч шкіл менеджменту, бізнес-аналітики. Там це все швидко і стабільно розвивається, набирає оберти. Люди розуміють важливість цих наук, розуміють, де і як їх використовувати правильно. Чого, на жаль, не можна сказати про Україну. Наша країна здається просто непристосованою для успішного бізнесу. В українських вузах навчається величезна кількість студентів менеджерів, аналітиків, кібернетиків, але на практиці їм нема де випробувати свої знання,

показати, чого вони навчилися, і, можливо, навіть внести якісні зміни в діяльність обраного ними підприємства. У менеджерів ця проблема ще не настільки гостра, як у спеціалістів економічної кібернетики. Все це через певні причини, які ми вже обговорювали: економічна криза в країні та нестача коштів в організаціях, мало великих підприємств, корпорацій, яким дійсно потрібен аналітичний відділ, які готові змінювати структуру компанії зараз, для отримання прибутку в майбутньому. В наших реаліях, коли ситуація в країні нестабільна, підприємці просто бояться думати про завтрашній день, тому всі намагаються отримати прибуток тут і зараз. Закордонні підприємства докорінно змінюють структуру своєї компанії. Вони створюють зовсім іншу систему управління, на чолі якої виступає топ-менеджер, а далі під його керуванням знаходяться керівники відділів на підприємстві, від виробничих до адміністративних. І, звичайно, прийняття рішень топ-менеджерів базується на певних висновках аналітичного відділу. Так діють зарубіжні компанії, а в країнах СНД можна сказати, що система управління досить застаріла. Топ-менеджери – це не спеціально навчені люди, які гарно знають свою справу і вміють саме правильно і успішно керувати людьми, а просто вихідці з цієї ж компанії, які стали керівниками просто через те, що довго працюють на високій посаді. Звичайно, повністю ідеальний варіант керівника організації – людина, що знає роботу всієї компанії, працювала в ній, показувала добрі результати, але при цьому має досвід в керуванні людьми. Ідеальний керівник, як уже обговорювалося, має бути всебічно розвинутим, тому було б ідеально, щоб людей певної спеціальності, перед тим як просувати по кар'єрним сходинкам, відправляти на так звану післядипломну освіту зі спеціальності «Менеджмент». Тоді люди, які вже мають досвід роботи в певній сфері, просто отримують освіту ще й у сфері керування людьми.

Ще на початку двадцять першого сторіччя в Україні діяв «Український соціалістичний менеджмент», який був невід'ємною частиною теорії і практики управління, що склалися в СРСР. Він повністю ґрунтувався на їх методах і постулатах, серед яких пере-

дусім слід назвати такі: віра в абсолютну керованість, спонтанна нормотворчість, відомчість, зрівнялівка, імітація роботи, тіньове управління, калька російського чиновництва, довічне наймання номенклатури, ризикофобія.

Водночас з'явилися нові «мінуси» українського менеджменту:

- латентність великої потреби в менеджерах. Дотепер у масштабах країни не зроблено реальної оцінки потреби в менеджерах, яка не заявлена як попит. Традиційне для минулих часів злиття (не тільки функціональне, а й статистичне) інженерно-технічного персоналу (ІТП) зі службою управління в деяку загальну групу ускладнює розрахунки потреби в менеджерах;
- відсутність довгострокового планування управління. Переважна більшість українських компаній не здійснює довгострокового планування своєї діяльності. Більше того, більшість підприємств навіть не ставлять перед собою такого завдання. Однією з проблем довгострокового планування як діяльності, так і управління є досить мала вірогідність точного прогнозу характеру середовища в майбутньому. Водночас у найбільш успішних в Україні компаніях докладають певних зусиль для розвитку методів прогнозування і планування, намагаються скласти еволюційну схему розвитку методів менеджменту;
- невміння імпортувати нові технологічні прийоми. Українські керівники зазвичай відчували труднощі, імпортуючи нові технологічні прийоми;
- брак «клем» для підключення інтелектуального потенціалу. Український менеджмент – і державний, і приватний – не має так званих «клем-контактів» для регулярного підключення інтелектуального і духовного потенціалу українського народу, через які б надходили конструктивні ідеї;
- водночас слід зазначити, що інтелектуальна еліта України сьогодні не має необхідної мотивації застосування наявних знань і професійних навичок у своїй державі, а відтак прагне реалізувати їх за кордоном. Спостерігаються і такі тенденції, коли наші люди після навчання або стажування в інших країнах не можуть знайти адекватної роботи в Україні;

- особливості управління компаніями в Україні. Наші менеджери зверхньо дивляться на робітників, умови їхньої праці та можливості кар'єри, тобто на ті фактори, що здебільшого і просувають бізнес. Проблеми якості і відповідальності управлінського корпусу України так і не було вирішено;
- брак корпоративної культури. Компанія – це «продовження» людських якостей її керівників і водночас середовище формування корпоративних цінностей. Психологія вищих керівників компаній визначає корпоративну культуру. Недоліком української культури менеджменту є те, що керівник переважно на інтуїтивному рівні усвідомлює, що добре, а що погано. При цьому він ще не завжди може сформулювати свої уявлення у вигляді кодексу;
- конфлікти в українському менеджменті. На сучасних українських підприємствах дедалі більше загострюються і диференціюються за великим числом ознак конфлікти: між діловими культурами України і Заходу; між підприємцями й інвесторами; між власниками, директорами і найманими працівниками; між директорами і фінансовими структурами; між управлінцями й особами, що не беруть участі в менеджменті, а також між акціонерами і найманими менеджерами та фахівцями.

Безумовно, розвиток теорії і формування української моделі менеджменту відбувається під впливом сучасних американських шкіл, а також накопиченого вітчизняного і світового досвіду. Унаслідок значного інтересу до менеджменту, викликаного економічними реформами, що проводяться в Україні, існує важлива проблема неоднорідності в сутності й змісту менеджменту [8].

Висновки та пропозиції. Підводячи підсумки, можна сказати, що бізнес-аналітика – це технологія «зворотного погляду», необхідна для розуміння того, як компанія працювала в минулому і яких результатів досягла. Вона буде розвиватися в бік збільшення автоматизації процесів, що зменшить кількість ручного кодування, необхідного для отримання інформації. Компанії перестануть думати про те, чи потрібен їм доступ до бізнес-аналітики, і почнуть цікавитися тим, яке ВІ-рішення підходить для них найкра-

ще. До того ж вони почнуть приділяти більше уваги управлінню даними і якості цих даних.

Якщо раніше найбільш успішними компаніями були ті, хто просто володів інформацією, зараз на перше місце виходять організації, що володіють достатньою компетенцією для інтерпретації даних і їх реального застосування. При цьому, дуже важливо використовувати передові методи аналітики даних, і замість того, щоб передбачати майбутнє, вибудовувати більш гнучкі і стійкі ІТ-процеси. Таким чином, найважливіші тренди на ринку великих даних і бізнес-аналітики пов'язані в першу чергу з модернізацією інфраструктури аналізу даних, використанням не тільки корпоративної інформації, а й даних з датчиків і пристроїв, соціальних, погодних даних і так далі.

Список використаної літератури

1. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник. Изд. 4-ое. Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 2003. 400 с.
2. Кибернетика. Фонд знаний «Ломоносов» : веб-сайт. URL: <http://www.lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:01354:article> (дата звернення: 09.09.2019).
3. Міхно М. К., Радзівеський О. І. З історії розвитку та застосування економічної кібернетики в Україні (друга половина XX ст.). *Історія народного господарства та економічної думки України (збірка наукових праць) частина 2*. 2009. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-10900.html> (дата звернення: 09.09.2019).
4. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Вид-во «Знання», 2004. 687 с.
5. Заменит ли бизнес-аналитика топ-менеджера. «Инвест-Форсайт» : веб-сайт. URL: <https://www.if24.ru/zamenit-li-biznes-analitika-top-menedzhera/> (дата звернення: 09.09.2019).
6. Шиян А. А. Економічна кібернетика: вступ до моделювання соціальних і економічних систем: Навчальний посібник: МОН України. Львів : «Магнолія 2006», 2007. 228 с. URL: <http://inrtzp.vntu.edu.ua/pmba/stf/mater/OMBES.pdf> (дата звернення: 09.09.2019).
7. Люди не осознают масштаба катастрофы. Harvard Business Review России : веб-сайт. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/776170> (дата звернення: 09.09.2019).
8. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.

Стаття надійшла 09.10.2019 р.

А. В. Жмай,

старший преподаватель

кафедры экономики и управления

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар 24/26, Одесса, 65044, Украина

e-mail: saschagmai@gmail.com

Д. В. Стемблер,

студентка III курса специальности «Экономика»,

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар 24/26, Одесса, 65044, Украина

e-mail: dianastembler@ukr.net

Г. А. Злобин,

студент III курса специальности «Экономика»,

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар 24/26, Одесса, 65044, Украина

e-mail: zhigarulit@gmail.com

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ КАК ОСНОВА ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В нашей статье рассматривается важность аналитики, а точнее кибернетики в принятии решений для любой экономической организации. Мы доказываем, что без определенной основы в области математики, информатики и экономики невозможно создавать альтернативные варианты управления экономическими объектами. Важность и своевременность данной статьи заключается в том, что слишком многие организации в современном мире, особенно на постсоветском пространстве страдают от некачественного управления, поэтому важно показать влияние совместной работы менеджеров и специалистов экономической кибернетики для положительной деятельности предприятия, своевременного достижения целей и максимизации прибыли. Также в этой статье мы проанализировали деятельность определенных компаний, достигших успеха благодаря внедрению изменений в систему управления, таким образом, смогли сделать определенные выводы относительно современных систем управления.

Ключевые слова: менеджмент; кибернетика; аналитика; система управления; экономика; предприятие.

A. V. Zhmai,

senior Lecturer

of Economics and Management Department

of Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: saschagmai@gmail.com

D. V. Stembler,

student of third-year, specialty "Economy"
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: dianastembler@ukr.net

G. A. Zlobin,

student of third-year, specialty "Economy"
Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: zhigarulit@gmail.com

ANALYTICAL DATA AS A BASIS FOR MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS

In this article, we consider the importance of analytics, and more precisely, cybernetics in decision-making for any economic organization. We argue that without a certain foundation in the field of mathematics, computer science and economics it is impossible to create alternative ways of managing economic objects. The importance and relevance of this article is that too many organizations in the modern world, especially in the post-Soviet space, suffer from poor management, so it is important to show the effect of joint work of managers and specialists of economic cybernetics on the positive activity of the enterprise, timely achievement of goals and maximization of profit. In addition, in this article we have analyzed the activities of certain successful companies through the introduction of changes to the management system, thus, were able to draw some conclusions about modern management systems.

Keywords: management; cybernetics; analytics; management system; economy; enterprise.

References

1. Fatkhutdinov, R. A (2003). Innovatsionnyi menedzhment : uchebnik [Innovation Management: A Textbook]. Sankt-peterburg : Piter. [In Russian].
2. Kalandarishvily, A. H. Ystoryya vozniknoveniya y razvitiya kibernetiky [History of the emergence and development of cybernetics]. Retrieved from : lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:01354:article. [In Russian].
3. Mikhno, M. K. & Radziyevs'kyy O. I. (2009). Z istorii rozvytku ta zastosuvannia ekonomichnoi kibernetiky v Ukraini (druha polovyna XX st.) [From the history of development and application of economic cybernetics in Ukraine (second half of

- XX century)]. *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoyi dumky Ukrayiny (zbirka naukovykh prats) chastyna 2. – History of national economy and economic thought of Ukraine (collection of scientific works) part 2*. Retrieved from <http://www.info-library.com.ua/books-text-10900.html>. [In Ukrainian].
4. Shehda, A. V. (2004). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: «Znannya». [In Ukrainian].
 5. Frumkin, K. Interviu s Hitachi Vantara «Zamenit li biznes-analitika top-menedzhera» [Interview with Hitachi Vantara “Will Business Intelligence Replace Top Manager”]. Retrieved from : <https://www.if24.ru/zamenit-li-biznes-analitika-top-menedzhera/>. [In Russian].
 6. Shyyan6 A. A. *Ekonomichna kibernetika: vstup do modelyuvannya sotsial'nykh i ekonomichnykh system [Economic cybernetics: introduction to modeling of social and economic systems]*. Retrieved from <http://inrtzp.vntu.edu.ua/pmba/stf/mater/OMBES.pdf>. [In Ukrainian].
 7. Harvard Business Review Rossyy. Lyudy ne osoznayut masshtaba katastrofy [People are not aware of the scale of the disaster]. Retrieved from : [ttps://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/776170](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/776170). [In Russian].
 8. Shcheblykina, I. O. (2015). *Osnovy menedzhmentu: [navchal'nyy posibnyk]. Melitopol' : VB «MMD»*. [In Ukrainian].