

УДК 338.021:657.05:005.936.3(043)

**Бортнік Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і торгівлі  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Bortnik Svitlana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Economics and Trade  
Lesia Ukrainka Volyn National University  
ORCID: 0000-0003-2687-7866*

**Волинець Ірина Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Volynets Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Management and Administration  
Lesia Ukrainka Volyn National University  
ORCID: 0000-0003-2556-2109*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11329

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВІ  
БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ  
ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ**

**IMPROVING THE PLANNING OF ENTREPRENEURIAL  
STRUCTURES BASED ON BUSINESS ANALYTICS:  
ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL  
APPROACHES**

**Анотація.** Стаття присвячена проблемам удосконалення планування діяльності підприємницьких структур на основі бізнес-аналітики. Актуальність дослідження обумовлена потребою у розробці організаційних та методичних підходів до імплементації бізнес-аналітики у систему планування діяльності підприємницьких структур з метою підвищення їхньої гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

**Мета.** Метою дослідження є розробка організаційно-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємницьких структур на основі бізнес-аналітики.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугували монографії, наукові публікації вчених з питань планування діяльності підприємницьких структур та їх інформаційно-аналітичного забезпечення, прикладні дослідження з питань використання бізнес-аналітики в управлінні. В процесі систематизації організаційних і методичних підходів до впровадження бізнес-аналітики у процес планування діяльності були використані системний підхід, методи логічного аналізу й синтезу; при формуванні алгоритму інтеграції бізнес-аналітики у систему планування використано метод декомпозиції, організаційного моделювання, процесний підхід.

**Результати.** Доведено, що використання бізнес-аналітики виступає ключовим чинником удосконалення планування діяльності підприємницьких структур і забезпечує якісно новий підхід до вирішення низки завдань. Систематизовано організаційні та методичні підходи, сформовано алгоритм інтеграції бізнес-аналітики у процес планування діяльності підприємницьких структур, а також запропоновано використання аутсорсингу для підвищення ефективності організаційних рішень, що в сукупності створюють комплексну основу для підвищення ефективності управлінських процесів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей застосування ШІ та автоматизованих систем прогнозування та розробкою комплексних моделей інтеграції бізнес-аналітики у цифрові платформи управління, дослідженням впливу ШІ на процеси планування діяльності бізнес-структур.

**Ключові слова:** планування, планування діяльності підприємницьких структур, бізнес-аналітика.

**Summary.** The article is devoted to the problems of improving the planning of entrepreneurial structures based on business analytics. The relevance of the study is determined by the need to develop organizational and methodological approaches to the implementation of business analytics in the planning system of entrepreneurial structures in order to increase their flexibility, adaptability to changes in the external environment, competitiveness, and sustainable development.

**Purpose.** The purpose of the study is to develop organizational and methodological principles and practical recommendations for improving the system of planning the activities of business structures based on business analytics.

**Materials and methods.** The research materials included monographs, scientific publications by scientists on the planning of business structures and their information and analytical support, and applied research on the use of business analytics in management. In the process of systematizing organizational and methodological approaches to the implementation of business analytics in the planning process, a systematic approach, methods of logical analysis and synthesis were used; in forming the algorithm for integrating business analytics into the planning system, the method of decomposition, organizational modeling, and a process approach were used.

**Results.** It has been proven that the use of business analytics is a key factor in improving the planning of entrepreneurial structures and provides a qualitatively new approach to solving a number of tasks. Organizational and methodological approaches have been systematized, an algorithm for integrating business analytics into the process of planning the activities of business structures has been formed, and the use of outsourcing to improve the effectiveness of organizational decisions has been proposed, which together create a comprehensive basis for improving the effectiveness of management processes.

**Discussion.** Prospects for further research are related to studying the possibilities of applying AI and automated forecasting systems and developing comprehensive models for integrating business analytics into digital management platforms, as well as researching the impact of AI on the planning processes of business structures.

**Key words:** planning, planning of entrepreneurial structures, business analytics.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день бізнес-структури змушені функціонувати у надскладних умовах постійних змін на ринках, в технологіях, поведінці споживачів, нестабільного регуляторного правового поля, що доповнюються викликами цифровізації глобалізованого та висококонкурентного ринкового середовища. У таких умовах динамічних змін забезпечувати ефективність функціонування, управління та планування діяльності підприємницьких структур стає вкрай складно. При цьому очевидно, що ефективність функціонування підприємницьких структур значною мірою залежить від якості процесу планування, його організації та налагодженості механізму функціонування, який є фундаментом усіх процесів управління підприємницькою діяльністю. В свою чергу ефективність управління залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування діяльності підприємницьких структур, ключову роль в якому відіграє бізнес-аналітика як основний інструмент забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень. Традиційні підходи до здійснення планування часто не відповідають реаліям сьогодення, оскільки не враховують високу швидкість змін зовнішнього середовища, а отже — не забезпечують належної гнучкості та адаптивності діяльності бізнес-структур до наявних умов бізнес-середовища [3, 5, 7]. З огляду на зазначене, використання бізнес-аналітики у плануванні є не просто актуальним, а й об'єктивно необхідним з точки зору

якісно нового підходу до вирішення низки завдань: підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення ефективності управління підприємницькою діяльністю, підвищення стійкості бізнес-структур, прогнозування тенденцій розвитку, зниження ризиків діяльності тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням ефективності планування діяльності підприємницьких структур та використання бізнес-аналітики в управлінні присвячена значна кількість наукових праць відомих зарубіжних вчених-класиків економічної думки, зокрема: М. Портера, який, розглядаючи питання формування конкурентних стратегій підприємств, акцентував увагу на ролі аналітики; Т. Девенпорта, та Дж. Гарріса [2], котрі у праці «Конкуренція в аналітиці: нова наука перемоги» позиціонували бізнес-аналітику як основу прийняття управлінських рішень у сучасних організаціях; Р. Каплана і Д. Нортон [4], авторів всесвітньо відомої методики системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), які запропонували поєднання стратегічних цілей організації з аналітичними показниками. З вітчизняних науковців, які досліджували питання планування підприємницької діяльності та його інформаційно-аналітичного забезпечення варто виділити праці О. Кузьміна, М. Кизима, З. Варналій, В. Пономаренка, М. Борового [3] які довели необхідність інтеграції аналітичних інструментів у систему управління діяльністю підприємницьких структур. Таким чином, наукові

дослідження підтверджують, що бізнес-аналітика стає критичним чинником ефективності підприємницьких структур, однак її застосування у плануванні та забезпеченні його ефективності потребує подальшого розвитку організаційних і методичних підходів до інтеграції бізнес-аналітики у планування підприємницької діяльності.

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування організаційних і методичних підходів до вдосконалення планування діяльності підприємницьких структур на основі бізнес-аналітики.

**Виклад основного матеріалу.** Планування діяльності підприємницьких структур, в найбільш загальному розумінні, являє собою складний динамічний процес визначення стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації, постановку і аналіз альтернатив їх досягнення, обґрунтування вибору альтернатив, вибір рішень, а також розробку заходів для їх реалізації та контроль результатів. Бізнес-аналітика як сукупність методів, моделей та інструментів, спрямованих на перетворення даних у знання для підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити якість цього процесу шляхом збору, обробки, систематизації та структурування даних, оцінки ризиків і можливостей бізнес-структури, оптимізації ресурсного забезпечення її функціонування, а також прогнозування майбутніх тенденцій розвитку при різних варіантах розвитку подій.

Як уже зазначалось, у сучасних умовах зростаючої конкуренції, цифровізації економіки та динамічних змін ринкового середовища бізнес-аналітика виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного планування підприємницької діяльності. Її роль полягає у перетворенні великих обсягів даних на релевантну інформацію, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та знижувати рівень ризиків.

Однак варто зауважити, що використання різних видів бізнес-аналітики об'єктивно змінюється нині. Так, наприклад, дескриптивна аналітика, яка описує минулі події на основі статистичних даних і звітності, а також діагностична бізнес-аналітика, яка пояснює причини відхилень від планових показників відходять на другий план, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості реагування підприємницьких структур на події в режимі реального часу. Натомість на перший план виходять більш складні моделі, зокрема: прогностична бізнес-аналітика, яка дозволяє моделювати майбутні сценарії розвитку, а також прескриптивна бізнес-аналітика, яка забезпечує формування оптимальних управлінських рішень для досягнення цілей і є за своєю суттю рекомендаційною. При цьому вплив бізнес-аналітики на планування підприємницької діяльності проявляється у підвищенні його обґрунтованості, адаптивності та результативності.

Використання відповідних інструментів бізнес-аналітики сприяє зниженню ризиків, забезпечує

більш раціональне використання ресурсів і формує конкурентні переваги підприємницьких структур.

Задаючись питанням які організаційні та методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у процес планування слід використовувати для забезпечення максимального ефекту, маємо розуміти, що перші визначають механізми формування та використання бізнес-аналітики в структурі підприємства, включаючи питання управління персоналом (тобто дають відповідь на питання хто і яким чином відповідає за бізнес-аналітику в підприємницькій структурі), інформаційними потоками та корпоративною культурою, тоді як другі сфокусовані на тому, якими саме методами, інструментами та алгоритмами реалізується бізнес-аналітика для вдосконалення процесу планування.

Організаційні підходи до впровадження бізнес-аналітики у процес планування діяльності бізнес-структур, на наш погляд, можуть включати:

по-перше, створення єдиної інформаційної системи, яка забезпечує об'єднання фінансових, виробничих, маркетингових і кадрових показників у єдиній базі даних, включно з забезпеченням безпеки і якості даних (створення єдиного сховища даних, розробку політики управління даними, захист комерційної та персональної інформації від кіберзагроз тощо), що забезпечує системну інтеграцію інформаційних потоків;

по-друге, формування спеціалізованої аналітичної інфраструктури підприємства у вигляді ВІ-підрозділів, центрів аналітики даних з чітким розподілом відповідальності між функціональними підрозділами та аналітичними групами тощо;

по-третє, інтеграцію бізнес-аналітики у систему корпоративного управління, тобто перманентне включення аналітичних процесів у стратегічні та тактичні цикли й процеси планування (інтеграція ERP-систем (фінансів, кадрів, виробництва, продажів, логістики) з системами CRM і SCM для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування попиту й управління ланцюгами постачання);

по-четверте, використання хмарних технологій та платформ для роботи з великими даними та розвиток аналітичної культури організації задля забезпечення гнучкості організаційних структур управління процесами планування (розвиток компетентностей працівників у сфері ВІ-технологій; підвищення мотивації персоналу до прийняття рішень на основі об'єктивних даних; впровадження внутрішніх стандартів збирання, перевірки й використання інформації).

При цьому, з огляду на складність і високу вартість впровадження бізнес-аналітики у процес планування діяльності підприємницьких структур, організаційні рішення можуть включати залучення зовнішніх компаній, співпрацю з провайдерами хмарних рішень для скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру за допомогою використання аутсорсингу.

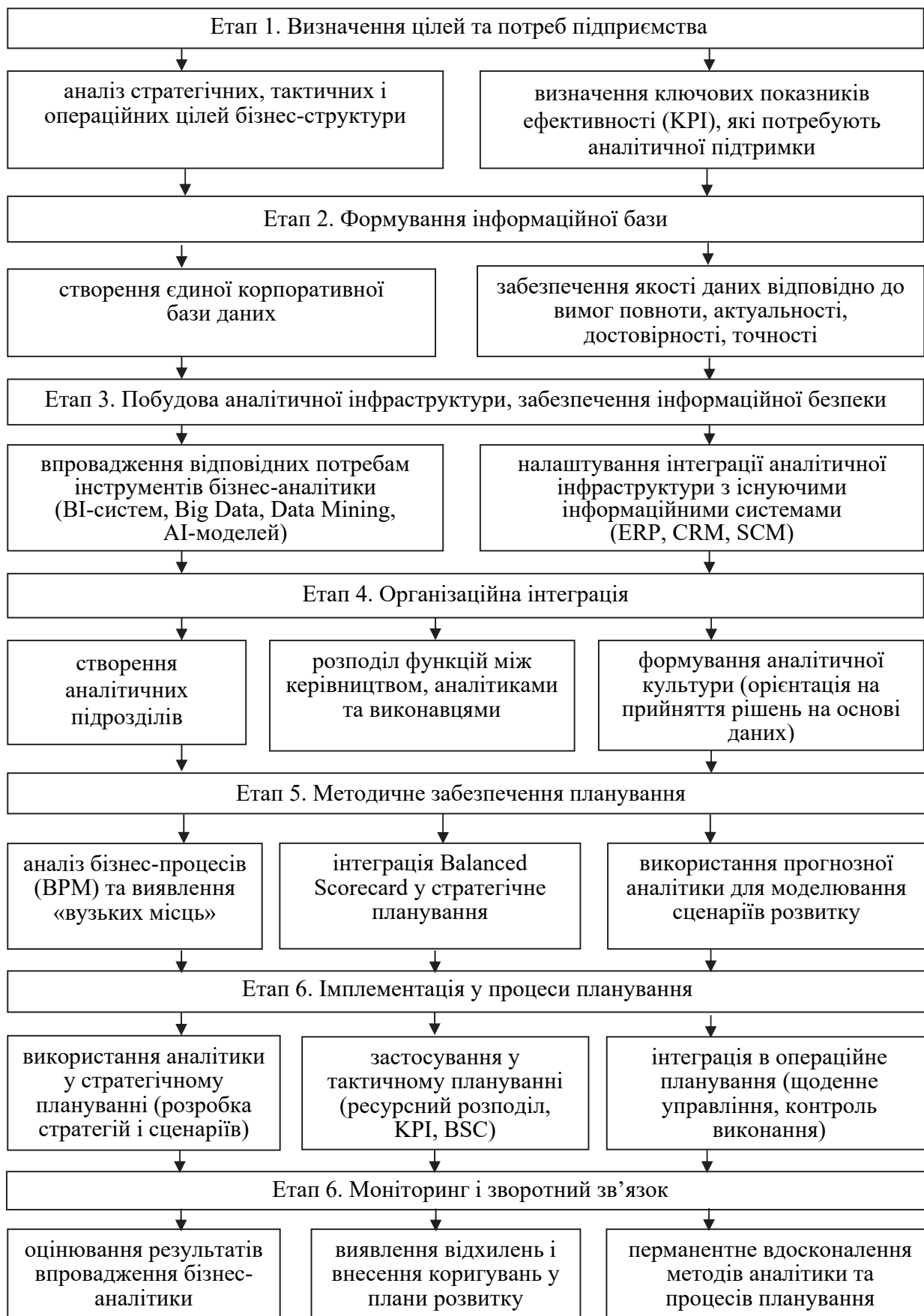


Рис. 1. Послідовність інтеграції бізнес-аналітики в систему планування діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у процеси планування діяльності бізнес-структур мають включати наступне:

- сценарне планування та моделювання (формування оптимістичного, реалістичного, песимістичного сценаріїв розвитку подій; застосування симуляційного моделювання для оцінки ризиків; оцінку впливу факторів тощо);
- використання прогнозової, пресективної аналітики (методи регресійного аналізу, машинного навчання та моделювання сценаріїв дозволяють прогнозувати попит, фінансові результати та поведінку споживачів за різних сценаріїв розвитку подій і змін умов зовнішнього оточення);
- використання методів оптимізації ресурсів за допомогою портфельного аналізу (моделі BCG, GE/McKinsey), лінійного й нелінійного програмування, застосування ABC- та XYZ-аналізу для планування запасів;
- формування і використання для кожного рівня управління системи збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) та KPI для узгодження короткострокових і довгострокових планів; інтеграція KPI у BI-панелі для моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу;
- аналітичну оцінку бізнес-процесів і виявлення «вузких місць» на основі Business Process Modeling (BPM);
- впровадження гнучких методів планування (Agile Planning), що передбачають короткі ітерації та швидке коригування планів; використання Lean-підходу для мінімізації втрат ресурсів у процесі планування.
- побудову інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, створення динамічних моделей прогнозів і аналізу для відстеження планових і фактичних результатів у режимі реального часу.

Зазначені методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у процеси планування діяльності бізнес-структур формують основу для системного вдосконалення процесу планування, дозволяючи підприємствам швидше реагувати на зміни середовища та приймати ефективні рішення. При цьому бізнес-аналітика підвищує точність прогнозів, знижує ризики та забезпечує адаптивність планування.

Інтеграцію бізнес-аналітики у систему планування діяльності підприємницьких структур пропонується здійснювати за алгоритмом, поданим на рис 1.

Як бачимо, бізнес-аналітика забезпечує інформаційну підтримку планування, оптимізацію ре-

сурсного забезпечення діяльності підприємницьких структур, моніторинг виконання планів та досягнення ключових показників ефективності, а також прогнозування ризиків і можливостей розвитку, забезпечуючи гнучкість управління.

Її імплементація в систему планування, з врахуванням означених вище організаційних та методичних підходів, сприятиме зростанню адаптивності бізнес-моделей підприємницьких структур до змін зовнішнього середовища за рахунок швидшого реагування на зміни на ринку, підвищенню точності прогнозів і зменшенні впливу людського чинника за рахунок усунення суб'єктивності у прийнятті рішень, скорочення часу на розробку та коригування планів, що в сукупності забезпечуватиме підвищення ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності бізнес-структур.

Запропонована послідовність етапів передбачає інтеграцію бізнес-аналітики в систему планування діяльності підприємницьких організацій від побудови інфраструктури для збору даних, їх обробки та використання на всіх рівнях планування до розробки, реалізації та оцінювання результатів управлінських рішень та постійного вдосконалення системи бізнес-аналітики в організаційній структурі управління підприємницькою діяльністю.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні ключові результати. Бізнес-аналітика є важливим інструментом удосконалення системи планування діяльності підприємницьких структур, оскільки поєднання сучасних технологій аналізу даних із відповідними організаційними умовами та інтеграція бізнес-аналітики у систему управління дозволяє сформувати адаптивні системи планування, здатні забезпечити стійкий розвиток підприємств. Використання бізнес-аналітики у плануванні забезпечує значний практичний ефект, що проявляється у зростанні гнучкості бізнес-моделі та адаптивності до зовнішніх змін; ефективнішому використанні усіх видів ресурсів; скороченні часу розробки планових документів; підвищенні точності прогнозів і планових показників, зниженні впливу суб'єктивних чинників в управлінні а також підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур завдяки швидкій реакції на зміни середовища. Запропоновані організаційні та методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у планування діяльності підприємницьких структур створюють комплексну основу для підвищення ефективності управлінських процесів.

### Література

1. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1–2. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007>.
2. Davenport T.H., Harris J.G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press. 218 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Competing\\_on\\_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y) (дата звернення: 19.08.2025).
3. Дмитришин Б.В., Боровий М.В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).214-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).214-220) (дата звернення: 21.08.2025).
4. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. 322 p.
5. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
6. Хахалев В.Д., Городецька А.Т. Планування діяльності як інструмент економічної складової концепції сталого розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. (3). С. 57–63. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(9)).
7. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>.

### References

1. Brukhanskiy R., Spilnyk I. Biznes-analytika vs. biznes-analiz: suchasnyi diskurs, model profesiinoi kompetentsii initsiatora pozytyvnykh zmin. [Business analytics vs. business analysis: contemporary discourse, a model of professional competence for initiators of positive change]. *Institut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. 2022. Vyp. 1–2. P. 7–21. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007> [in Ukrainian].
2. Davenport T.H., Harris J.G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press, 2007. 218 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Competing\\_on\\_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y).
3. Dmytryshyn B.V., Borovyi M.V. Biznes-analytika ta yii rol v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Business analytics and its role in managing enterprise competitiveness]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. 2020. Vyp. 5 (38). P. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).214-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).214-220) [in Ukrainian].
4. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Nosan N., Yakymenko T., Panchenko R. Stratehichne planuvannya diialnosti pidpriemstva. [Strategic planning of the enterprise] *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> [in Ukrainian].
6. Khakhaliev V.D., Horodetska A.T. Planuvannya diialnosti yak instrument ekonomichnoi skladovoi kontseptsii staloho rozvytku pidpriemstva. [Activity planning as a tool of the economic component of the concept of sustainable enterprise development] *Development Service Industry Management*. 2024. (3). P. 57–63. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(9)) [in Ukrainian].
7. Chernin O. Vplyv instrumentiv biznes-analytyky na rozvytok tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy [The impact of business analytics tools on the development of Ukraine's digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40> [in Ukrainian].