

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-89>

УДК 330.4:338

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

USE OF ECONOMIC ANALYSIS METHODS IN MANAGEMENT DECISION-MAKING

Федотова Тетяна Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського
Криворізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9529-3429>

Fedotova Tatyana

M. Tugan-Baranovsky Educational and Scientific Institute of Economics and Trade
Kryvyi Rih National University

Статтю присвячено актуальним питанням використання економічного аналізу під час прийняття управлінських рішень. Визначено місце економічного аналізу в системі управління. Розглянуто сутність економічного аналізу як методологічної основи для прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання. Проаналізовано основні сучасні підходи до застосування економічного аналізу в менеджменті, його роль в оптимізації управлінських рішень, а також окреслено перспективи розвитку економічного аналізу з позицій інтеграції сучасних цифрових технологій. Наведено теоретичні обґрунтування, класифікацію методів економічного аналізу та їх практичне застосування для підвищення ефективності управління. Доведено, що методологія економічного аналізу виступає панівною в процесі розробки, прийняття і впровадження управлінських рішень.

Ключові слова: економічний аналіз, методи аналізу, методологія, управлінські рішення.

The article is devoted to the topical issues of using economic analysis when making management decisions. The place of economic analysis in the management system is determined. The essence of economic analysis as a methodological basis for making management decisions by business entities is considered. It is established that economic analysis is fully integrated into the functional system of enterprise management, in particular through information support of the main management functions – planning, control, regulation, which serve as the basis for decision-making. The main modern approaches to the application of economic analysis in management, its role in optimizing management decisions are analyzed, and the prospects for the development of economic analysis from the perspective of integrating modern digital technologies are outlined. It is determined that economic analysis allows you to assess the actual state of a business entity, compare it with planned indicators, industry averages and with the results of competitors' activities, form an idea of existing problems and reserves, identify patterns of development and its promising directions, thus acting as a component of management and a system tool. Theoretical justifications, classification of economic analysis methods and their practical application to improve management efficiency are presented. An attempt is made to build a comprehensive system of methods for making managerial decisions in order to carry out their comparative characteristics with the list of methods of economic analysis. It is proved that the methodology of economic analysis is dominant in the process of developing, adopting and implementing managerial decisions. It is shown that modern approaches to economic analysis increasingly integrate digital technologies, including large data sets, artificial intelligence and predictive models, which allows managers to obtain more accurate and timely analytical conclusions, increase the capabilities of traditional analysis and improve the quality of managerial decisions. The prospects for further research are defined as expanding the spectrum of areas of use of economic analysis methods in managerial management and adapting the methodology for developing managerial decisions to the specifics of the activities of small and medium-sized businesses.

Keywords: economic analysis, analysis methods, methodology, management decisions.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання управлінські рішення виступають ключовим фактором стратегіч-

ного та оперативного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Процес прийняття управлінських рішень базується на певній



інформаційно-аналітичній базі, за результатами її всебічного аналізу. І саме застосування економічного аналізу в процесі розробки, прийняття і впровадження цих рішень дозволяє забезпечити їх науковість, обґрунтованість і ефективність реалізації що сприяє підвищенню продуктивності діяльності та рівня конкурентоздатності, а також досягненню стратегічних цілей розвитку.

Методологія економічного аналізу, яка включає так основні методи як оцінки, порівняння, прогнозування і моделювання економічних показників, дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які є впливовими для розробки управлінських рішень. Його застосування слугує інформаційно-аналітичною базою для менеджменту під час прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління суб'єктом господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Використанню економічного аналізу під час прийняття управлінських рішень приділялася увага вчених з різних аспектів, наприклад робота Ярчук А. В. [1]. Здебільшого дана проблематика знайшла висвітлення з позиції застосування окремих методів економічного аналізу при розробці управлінських рішень: економетричні методи та моделі (Бегун С. І., Хомюк Н. Л., Подзізей О. О. [2]), статистичні методи (Рябенко Г., Верланов О., Белов Г., Кудрич В. [3], Підлипна Р. Підлипний Ю., Індус К. [4]).

Спектр наукових робіт саме щодо застосування методології економічного аналізу при прийнятті управлінських рішень, свідчить що безпосередньо цьому питанню уваги приділялося не так багато і дослідження здебільшого поверхневі, наприклад Бертман Д. [5].

Значна частина наукових робіт з даної тематики виходила в часи, коли ще не набули такого розвитку електронні мережі, комп'ютерні технології, штучний інтелект, програмне забезпечення для обробки масивів даних, е-торгівля та комп'ютеризовані виробничі технології. Всі ці та інші подібні фактори розвитку значно впливають на застосування економічного аналізу при прийнятті управлінських рішень, організацію його проведення, застосовану методологію, а також певним чином трансформують сам процес розробки та впровадження управлінських рішень в системі управління суб'єктами господарювання. Тому дане питання підлягає подальшого дослідження та переосмислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є визначення комп-

лексу заходів щодо підвищення ефективності менеджменту суб'єкта господарювання на основі застосування традиційних методів економічного аналізу у системі управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічний аналіз – це систематичне дослідження господарської діяльності підприємства з метою оцінювання ефективності використання ресурсів, виявлення резервів підвищення результативності і підтримки прийняття управлінських рішень для оптимізації діяльності на підставі кількісної та якісної оцінки даних.

Визначимося з місцем економічного аналізу в системі управління. Можна впевнено стверджувати, що він повністю інтегрований у функціональну систему управління підприємством, зокрема через інформаційне забезпечення основних функцій менеджменту – планування, контроль, регулювання, що слугують основою для прийняття рішень. Без підґрунтя економічного аналізу прийняті управлінські рішення можуть бути неефективними, неактуальними або такими, що не відповідають дійсному стану та ситуації.

Ефективність управління в значній мірі залежить від якості, повноти і актуальності інформаційно-аналітичного забезпечення. Економічний аналіз дозволяє оцінити фактичний стан суб'єкта господарювання, провести його порівняння із плановими показниками, середньогалузевими і з результатами діяльності конкурентів, сформулювати уявлення про наявні проблеми і резерви, виявити закономірності розвитку і його перспективні напрями, виступаючи таким чином складовою менеджменту та системним інструментом. Такий підхід дозволяє не тільки оцінити виконання планів та досягнутий рівень ефективності, а й визначити вплив окремих факторів на кінцеві результати діяльності. В подальшому за допомогою факторного аналізу виявляються напрями оптимізації використання ресурсів, збільшення продуктивності та підвищення результативності функціонування суб'єкта господарювання.

Практично всі вчені, як ті що досліджують систему управління в цілому, так і автори, що приділяють увагу різним питанням застосування економічного аналізу, зокрема в менеджменті, єдині в думці, що будь-які управлінські рішення розробляються із застосуванням методології економічного аналізу. При цьому вони по різному класифікують методи, що використовуються під час прийняття управлінських рішень, і відводять різну

роль методам економічного аналізу в цьому процесі.

Так, наприклад, Бреус С. В., Семченко Є. О. [6] поділяють думку Подсолонко А. О. [7], що для прийняття виважених управлінських рішень застосовується дві групи методів: методи економічного аналізу і методи вивчення проблеми (діагностування). Проте, на наш погляд, якщо уважно передивитися зміст другої групи методів, що виокремлюють автори, то здається, цю групу можна включити до складу методів економічного аналізу.

Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. розподіл методів здійснюють на п'ять груп: евристичні методи, методи економічного аналізу і управлінського обліку, методи контролю і математичні методи [8]. І знову ж, на наш погляд, така подрібнена класифікація здається не зовсім вірною, адже частина з цих методів входить до методології економічного аналізу.

В наукових дослідженнях Томчук О. Ф., Мулик Т. О., Федоришина Л. І. методологія

управлінського аналізу тісно переплітається із методами економічного аналізу [9].

Всі ці методи створюють базу для кількісної оцінки та якісного уявлення і формування висновків щодо стану і тенденцій розвитку суб'єкта господарювання, а також дозволяють визначити ступень впливу різних факторів на показники діяльності.

За результатами аналізу значної кількості джерел нами узагальнено вказані в них методи прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Детальний змістовний аналіз наведених методів прийняття управлінських рішень дає підстави стверджувати, що більшість з них є методами економічного аналізу. Деякі з них, якщо не являються його основними методами, але мають застосування при його здійсненні або використовуються опосередковано. Таким чином, методологія економічного аналізу виступає панівною в процесі розробки, прийняття і впровадження управлінських рішень.



Рис. 1. Комплексна система методів прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [10-15]

Сучасні підходи до економічного аналізу все більше інтегрують цифрові технології, включаючи великий масив даних (Big Data), штучний інтелект та прогнози моделі, що дозволяє менеджерам отримувати більш точні та своєчасні аналітичні висновки, збільшувати можливості традиційного аналізу та підвищувати якість управлінських рішень. Програмне забезпечення та штучний інтелект дозволяють швидко та легко будувати складні економетричні моделі, засновані на регресійному та кореляційному аналізі, за допомогою яких здійснюється не тільки оцінка подій, що вже відбулися, а й робиться прогнозування на майбутнє. Можливість оперативних змін складових показників побудови даних моделей дає змогу приймати як стратегічні рішення, так і оперативні в умовах невизначеності та високої мінливості зовнішнього середовища.

Висновки. Економічний аналіз є невід'ємним елементом процесу прийняття управлінських рішень. Він забезпечує інфор-

маційну основу для оцінки поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх результатів та вибору оптимальних управлінських стратегій. Сучасні методи економічного аналізу сприяють підвищенню ефективності менеджменту, врахуванню зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також адаптації до змін у ринковому середовищі.

Перспективами подальших досліджень є розширення спектра напрямків використання методів економічного аналізу в управлінському менеджменті та адаптація методології розробки управлінських рішень до специфіки діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу, що забезпечить гнучкість, оперативність та обґрунтованість управління підприємством. Сучасні тенденції роблять актуальним подальші дослідження щодо інтеграції методів економічного аналізу з цифровими технологіями та моделями штучного інтелекту, що забезпечить прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ярчук А.В. Роль економічного аналізу при ухваленні управлінських рішень. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1(43). С. 114-120.
2. Бегун С. І., Хомюк Н. Л., Подзізей О. О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4543> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Рябенко, Г., Верланов, О., Белов, Г., & Кудрич, В. Статистичні методи у теорії економічного аналізу підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18023620> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Підлипна Р. Підлипний Ю., Індус К. Використання статистичних методів у фінансовому менеджменті для оптимізації прийняття управлінських рішень. *Молодий вчений*. 2024. № 4 (128). С. 215-220. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-27> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Бертман Д. Методи економічного аналізу як основа прийняття управлінських рішень. XVIII Міжнародна науково-практична інтернет конференція «*Моделювання та прогнозування економічних процесів*». 2024. Том 18 № 1. С. 231-232.
6. Бреус С.В., Семченко Є.О Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 117-122.
7. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика. К. : ЦУЛ, 2003. 370 с.
8. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10-16.
9. Томчук О.Ф., Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144-154.
10. Левіна-Костюк М., Мельничук М., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недовідомої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 14.02.2026).
11. Нефьодов Ю. М., Галицька Т. Ю. Методи прийняття управлінських рішень. К. : Кондор, 2024. 324 с.
12. Прийняття управлінських рішень [Ю. Є. Петруня, М. Ф. Мормуль, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. 279 с.
13. Прийняття управлінських рішень : методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокуренько І.А. ; за заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків : Діса плюс, 2022. 156 с.
14. Руда М., Паславський М., Бойко Т., Борковский М. Методи і моделі прийняття управлінських рішень. Гданськ, 2022. 270 с.

15. Технології прийняття управлінських рішень : монографія. За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків : Діса плюс, 2023. 430 с.

REFERENCES:

1. Iarchuk A.V. (2021) Rol ekonomichnoho analizu pry ukhvalenni upravlinskykh rishen [The role of economic analysis in making management decisions]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 1(43), pp. 114-120.
2. Behun S. I., Khomiuk N. L., Podzizei O. O. (2024) Ekonometrychni metody ta modeli v pryiniatti upravlinskykh rishen v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Econometric methods and models in managerial decision-making in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4543> (accessed February 14, 2026).
3. Riabenko, H., Verlanov, O., Bielov, H., & Kudrych, V. (2025) Statystychni metody u teorii ekonomichnoho analizu pidpriemnytskoi diialnosti [Using statistical methods in financial management to optimize management decision-making]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no 18. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18023620> (accessed February 12, 2026).
4. Pidlypna R. Pidlypnyi Yu., Indus K. (2024) Vykorystannia statystychnykh metodiv u finansovomu menedzhmenti dlia optymizatsii pryiniattia upravlinskykh rishen [Using statistical methods in financial management to optimize management decision-making]. *Molodyi vchenyi*, no. 4 (128), pp. 215-220. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-27> (accessed February 15, 2026).
5. Bertman D. (2024) Metody ekonomichnoho analizu yak osnova pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods of economic analysis as a basis for making management decisions]. XVIII Mizhnarodna naukovo-praktychna internet konferentsiia «*Modeliuvannia ta prohnozuvannia ekonomichnykh protsesiv*», т. 18, no. 1, pp. 231-232.
6. Breus S.V., Semchenko Ye.O (2018) Metody ta modeli pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods and models of managerial decision-making]. *Infrastruktura rynku*, no 24, pp. 117-122.
7. Podsolonko A.O. (2003) Menedzhment: teoriia i praktyka [Management: theory and practice]. K. : TsUL 370 p. (in Ukrainian)
8. Krukovska O. V., Borkovska V. V., Korolenko O. B. (2021) Pryiniattia upravlinskykh rishen, modeli ta metody v analizi, ta audyti [Management decision-making, models and methods in analysis and audits]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 6, pp. 10-16.
9. Tomchuk O.F., Mulyk T.O., Fedoryshyna L.I. (2019) Upravlinskyi analiz: sutnist ta znachennia u pryiniatti rishen [Management analysis: essence and importance in decision-making]. *Ekonomka. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no 4, pp. 144-154.
10. Levina-Kostiuk M., Melnychuk M., Telichko N. (2022) Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nedostatnoi informatsii [Methods of making management decisions in conditions of insufficient information]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (accessed February 14, 2026).
11. Nefodov Yu. M., Halytska T. Yu. (2024) Metody pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods of making management decisions]. K. : Kondor. 324 p. (in Ukrainian)
12. Pryiniattia upravlinskykh rishen (2025) [Making management decisions] [Iu. Ye. Petrunia, M. F. Mormul, T. O. Pasichnyk ta in.] ; za red. Yu. Ye. Petruni. Dnipro : Universytet mytnoi spravy ta finansiv. 279 p. (in Ukrainian)
13. Pryiniattia upravlinskykh rishen : metody ta modeli (2022) [Management decision-making: methods and models] : monohrafiia [monograph]. Kuznetsova I.O., Balabash O.S., Karpenko Yu.V., Sokurenko I.A. ; za zah. red. I.O. Kuznetsovoi. Kharkiv : Disa plus. 156 p. (in Ukrainian)
14. Ruda M., Paslavskyi M., Boiko T., Borkovskyi M. (2022) Metody i modeli pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods and models of managerial decision-making]. Hdansk. 270 p. (in Ukrainian)
15. Tekhnologii pryiniattia upravlinskykh rishen (2023) [Management decision-making technologies] : monohrafiia [monograph]. Za zah. red. dok. ekon. nauk, profesora I.O. Kuznetsovoi. Kharkiv : Disa plus. 430 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 04.03.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026