

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-16>

УДК 005.311.6:005.52:303.01

ІНСТРУМЕНТАЛЬНА ЛОГІКА ПРИКЛАДНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

INSTRUMENTAL LOGIC OF APPLIED RESEARCH AS A BASIS FOR SUBSTANTIATING MANAGERIAL DECISIONS

Лопатинський Юрій Михайлович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-7818>

Шпикуляк Олександр Григорович

доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

Lopatynskiy Yurii

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Shpykuliak Oleksandr

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

У статті обґрунтовано інструментальну логіку прикладного дослідження в економіці та менеджменті як системну рамку узгодження управлінської проблеми, методів аналізу, цифрових засобів, доказової бази та управлінських рішень. Показано, що практична цінність прикладного дослідження визначається не лише коректним добром методів, а й здатністю вибудовувати послідовний перехід від постановки проблеми до аналітичного результату, його інтерпретації та формування обґрунтованих рекомендацій. Розмежовано методологію, методику, метод та інструментальну логіку дослідження. Запропоновано функціональне розуміння методів, за якого їхня роль визначається не лише належністю до певної групи, а й місцем у процесі переходу від управлінської проблеми до рішення. Акцентовано, що цифрові засоби (платформи бізнес-аналітики, табличні редактори та системи штучного інтелекту) операціоналізують методи, але не замінюють їх і не гарантують доказовості висновків. Доведено, що доказова база прикладного дослідження формується через узгоджений зв'язок між даними, методами, аналітичними результатами, їхньою інтерпретацією й управлінськими діями. Запропонований підхід дозволяє уникати двох поширених неточностей у прикладних дослідженнях: аналізу заради аналізу та формулювання рекомендацій без достатньої доказової основи.

Ключові слова: прикладні дослідження, інструментальна логіка, доказове управління, методологія наукових досліджень, функціональна класифікація методів, цифрові інструменти, доказова база, управлінські рішення.

The article substantiates the instrumental logic of applied research in economics and management as a systematic framework for aligning a managerial problem, analytical methods, digital tools, the evidence base, and the resulting managerial decision. The study proceeds from the observation that the practical value of applied research is determined not only by the formal correctness of selected methods, but also by the extent to which the research process ensures a consistent transition from problem formulation to data selection, analytical procedures, interpretation of findings, and the development of justified recommendations. Particular attention is paid to the role of digital tools, including spreadsheet software, business intelligence platforms, online data collection services, open statistical databases, and generative artificial intelligence. These tools significantly expand the technical capabilities of researchers and increase the speed, visibility, and reproducibility of analysis, but they do not replace methods in the methodological sense and do not generate an evidence base by themselves. Their function is primarily operational:

they support the technical implementation of analytical procedures, while the quality of research still depends on the relevance of data, the validity of the selected method, and the responsibility of interpretation. The article proposes a functional understanding of research methods. In this approach, a method is characterised not only by its formal affiliation with a particular group, such as quantitative, qualitative, empirical, or economic-mathematical methods, but also by its role in the transition from a managerial problem to a decision. The functional classification covers problem formulation, formation of the information base, diagnosis of the object's state, explanation of causes, assessment of the external environment, selection of alternatives, verification of practical feasibility, and presentation of results. This makes it possible to evaluate applied research not by the number of declared methods, but by the analytical function each method performs and the evidential result it provides.

Keywords: applied research, instrumental logic, evidence-based management, research methodology, functional classification of methods, digital tools, evidence base, managerial decisions.

Постановка проблеми. Прикладні дослідження в економіці та менеджменті є невід'ємною частиною обґрунтування управлінських рішень на рівні суб'єктів господарювання, галузі чи регіону. Їхня практична цінність визначається не лише коректністю використовуваних методів, а й здатністю пов'язати управлінську проблему, інформаційну базу, аналітичну процедуру, інтерпретацію результатів і подальше управлінське рішення. Водночас у практиці таких досліджень нерідко виникає характерний розрив: методи аналізу застосовуються фрагментарно, без системного зв'язку між типом проблеми, характером даних, доказовою базою й очікуваним управлінським результатом. Частина досліджень зводиться до розрахунків без подальшої інтерпретації; інша, навпаки, містить рекомендації, що спираються радше на інтуїтивні припущення, ніж на достатнє аналітичне підґрунтя. Наслідком є зниження прикладної значущості досліджень і обмеження їхнього використання в управлінській практиці.

Цифровізація аналітичної роботи не усуває цього розриву, а в окремих випадках робить його менш помітним, оскільки створює ілюзію аналітичної завершеності: наявність розрахунків, візуалізацій та автоматично згенерованих звітів сприймається як свідчення обґрунтованості висновку, хоча зв'язок між результатом і рішенням може залишатися невстановленим. Табличні редактори, платформи бізнес-аналітики, онлайн-сервіси збору первинних даних, відкриті статистичні бази, а з 2023 року ще й генеративний штучний інтелект суттєво розширили інструментальний арсенал прикладного аналізу. Однак ці засоби нерідко сприймаються як самостійні методи, хоча за своєю сутністю вони переважно забезпечують технічну операціоналізацію аналітичних процедур. Це породжує методологічні та методичні зміщення: підміну методу програмним інструментом, ототож-

нення автоматизованого результату з доказом, недостатню перевірку даних і висновків, отриманих за допомогою цифрових платформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема обґрунтованості управлінських рішень на основі систематично зібраних і критично оцінених даних найповніше осмислена в межах концепції доказового управління (evidence-based management). Так, Дж. Пфеффер і Р. Саттон обґрунтовують потребу переходу від рішень, заснованих на усталених уявленнях, наслідуванні та неперевіренних припущеннях, до рішень, що спираються на факти і систематичний аналіз [1]. Д. Руссо, своєю чергою, визначає доказове управління як використання найкращих доступних доказів для прийняття організаційних рішень, що передбачає поєднання наукового знання, емпіричних даних і професійного судження управлінця [2]. У подальших працях науковців Е. Барендс і Д. Руссо цей підхід розвинуто до рівня практичного алгоритму, в якому виокремлено джерела доказів – наукові дослідження, організаційні дані, професійний досвід і позиції стейкхолдерів, а також процедури їх критичного оцінювання [3]. Для прикладного дослідження цей напрям важливий насамперед тим, що зміщує акцент із самого факту проведення аналізу на якість доказової основи рішення.

Методологія наукових, зокрема економічних, досліджень традиційно розглядає методи через їхню гносеологічну та процедурну належність, упорядковуючи методологічний апарат за групами загальнонаукових, емпіричних, статистичних та економіко-математичних методів [4; 5]. Такий підхід залишається необхідним, оскільки окреслює пізнавальні можливості різних груп методів і формує загальну рамку наукового аналізу. Водночас в інших працях помітне прагнення переходу від переліку методів до формування цілісних методологічних рамок, орієнтованих

на конкретний предмет дослідження. Так, методологічна рамка дослідження сталого розвитку економічних систем розглядається як узгоджена система підходів, що поєднує різнорівневі методи навколо спільної дослідницької мети [6]; концептуалізація еколого-економічного розвитку також спирається на методологію прикладних досліджень як інструмент пов'язування теоретичних положень із практично орієнтованими завданнями [7]. Ці підходи засвідчують рух від класифікації методів до логіки їх узгодження, хоча функціональна роль окремого методу в переході від управлінської проблеми до рішення в них спеціально не виокремлюється.

Інший напрям формують праці з методології прикладних і змішаних досліджень. Так, Дж. Кресвелл і В. Плано Кларк обґрунтовують, що поєднання кількісних і якісних методів у межах змішаного дизайну доцільне тоді, коли жоден із підходів окремо не забезпечує повноти відповіді на дослідницьке питання, а їх інтеграція дає змогу зіставити різні типи доказів [8]. У методиці досліджень для бізнесу М. Сондерс, Ф. Льюїс і Е. Торнгілл систематизують вибір методів через послідовність дослідницьких рішень, від філософських засад і дизайну дослідження до конкретних технік збору й аналізу даних, показуючи залежність методу від характеру дослідницького завдання [9]. Ці підходи створюють підґрунтя для функціонального розуміння методу, проте переважно орієнтовані на загальну логіку дослідницького процесу, а не на специфіку формування доказової бази управлінських рішень в економіці та менеджменті.

Нарешті, цифровізація інструментів аналізу формує відносно новий контекст прикладного дослідження, у якому обговорюються можливості й обмеження табличних редакторів, платформ бізнес-аналітики, відкритих баз даних, онлайн-сервісів збору інформації та систем штучного інтелекту. У дослідженнях бізнес-аналітики підкреслюється, що конкурентні переваги сучасних організацій дедалі більше пов'язані зі здатністю збирати, аналізувати й використовувати дані для прийняття рішень [10], а аналітичне мислення на основі даних (data-analytic thinking) розглядається як окрема компетентність перетворення даних на практично значущі висновки [11]. Водночас розвинена аналітична інфраструктура не скасовує потреби в методологічно коректному виборі даних, методів і способів інтерпретації результатів. Цифрові інструменти підвищують швидкість,

наочність і відтворюваність аналізу, проте не гарантують доказовості висновку автоматично. Тому важливим стає не опис технічних можливостей як таких, а визначення місця цифрового інструмента в дослідницькому процесі: як цифровий інструмент співвідноситься з методами, даними, доказами й управлінськими рішеннями у єдиній інструментальній логіці прикладного дослідження.

Попри наявність значного масиву праць, присвячених доказовому управлінню, методології економічних досліджень, змішаним методам і цифровізації аналітичної діяльності, менш акцентованою залишається проблема функціонального узгодження методів, даних, цифрових засобів і доказової бази у процесі обґрунтування управлінських рішень. У більшості підходів методи класифікуються за походженням, рівнем загальності або процедурною належністю, тоді як їхня прикладна роль у русі від управлінської проблеми до рішення окреслюється недостатньо. Саме цей аспект потребує окремого розгляду, оскільки визначає не лише коректність методичного апарату, а й практичну цінність прикладного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування інструментальної логіки прикладного дослідження в економіці та менеджменті як системної рамки узгодження управлінської проблеми, методів аналізу, цифрових засобів, доказової бази та управлінського рішення.

Дослідження має концептуально-методичний характер; його основу становлять логіко-аналітичний і системний підходи, а також методи порівняння, аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення, використані для розмежування понять, систематизації функцій методів і побудови інструментальної рамки прикладного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування інструментальної логіки прикладного дослідження передбачає послідовний розгляд її понятійних засад, функціональної ролі методів, місця цифрових засобів і формування доказової бази управлінського рішення. Відправною точкою є розмежування методології, методики, методу та інструментального забезпечення, які в дослідницькій практиці нерідко вживають як близькі поняття, хоча вони характеризують різні рівні організації дослідницького процесу. Таке розмежування дає змогу визначити місце інструментальної логіки та її відмінність від суміжних категорій.

Методологія становить найширший рівень організації дослідження, охоплює систему принципів, підходів і пізнавальних засад, що визначають загальний спосіб наукового осягнення предмета. У цьому сенсі методологія задає теоретичну й логічну основу дослідження, окреслює його вихідні припущення, межі пояснення та загальну спрямованість аналізу.

Методика, на відміну від методології, має більш прикладний характер. Вона відображає впорядковану послідовність виконання дослідження, тобто послідовність дій, процедур і правил, за допомогою яких реалізується обраний дослідницький підхід. Якщо методологія визначає загальні засади пізнання, то методика конкретизує спосіб організації дослідницького процесу.

Метод виступає способом отримання дослідницького результату. Він може стосуватися збору даних, їх аналізу, вимірювання, порівняння, інтерпретації або узагальнення. У прикладних дослідженнях економіки та менеджменту значення методу визначається не його формальною наявністю, а здатністю дати відповідь на конкретне управлінське питання: виявити проблему, пояснити її причини, оцінити альтернативи або обґрунтувати рішення.

Між зазначеними рівнями існує проміжна ланка, яка в наявних класифікаціях зазвичай залишається імпліцитною. Дослідник, що працює над прикладною економічною чи управлінською проблемою, постійно здійснює вибір: який метод застосувати до певної проблеми, які дані використати, яким цифровим засобом підтримати аналіз і для якого управлінського рішення отриманий результат має бути релевантним. Саме цей зв'язок доцільно позначити поняттям інструментальної логіки.

Інструментальна логіка прикладного дослідження є системною рамкою обґрунтованого узгодження управлінської проблеми, дослідницького питання, даних, методів, аналітичних процедур, інтерпретації результатів та управлінського рішення. Вона охоплює не лише послідовність дослідницьких дій, а й функціональні зв'язки між ними, даючи змогу пояснити, чому певний метод застосовується до конкретної проблеми, на відповідних даних і для обґрунтування визначеного рішення. Цифрові засоби входять до цієї рамки за потреби, як технічне забезпечення обраних методів і процедур.

Принципова відмінність інструментальної логіки від інших категорій полягає в її орієнтації на зв'язок між аналітичною процедурою й управлінським результатом. Методологія обґрунтовує пізнавальну позицію, методика впорядковує процес, метод забезпечує отримання конкретного результату, тоді як інструментальна логіка узгоджує ці елементи навколо управлінської проблеми та рішення, яке має бути обґрунтоване. У прикладному дослідженні, на відміну від фундаментального, кінцевим орієнтиром є не лише приріст знань, а й можливість використати це знання як підставу для управлінських дій.

Запропоноване розуміння дозволяє перейти від питання «які методи існують» до питання «яку функцію метод виконує у процесі обґрунтування управлінського рішення». Саме такий перехід формує підставу для функціональної класифікації методів прикладного дослідження.

У прикладних дослідженнях економічних і управлінських процесів класифікація методів має не лише довідкове, а й організаційно-аналітичне значення. Традиційний поділ методів на загальнонаукові, емпіричні, статистичні, економіко-математичні, соціологічні чи експертні дає змогу впорядкувати методологічний апарат дослідження, однак не завжди пояснює, чому саме певний метод має бути використаний у конкретній управлінській ситуації. Унаслідок цього методи нерідко подаються як перелік інструментів, наявність яких формально засвідчує «методичну забезпеченість» роботи, хоча їхній зв'язок із проблемою, даними та очікуваним рішенням залишається недостатньо вираженим.

Для прикладного дослідження така ситуація є принциповою. Метод тут не може розглядатися ізольовано від тієї функції, яку він виконує у процесі переходу від проблеми до рішення. Один і той самий аналітичний прийом може використовуватися для первинної діагностики, порівняння альтернатив, перевірки припущення, обґрунтування рекомендації або представлення результатів. Наприклад, порівняльний аналіз може бути складником бенчмаркінгу, засобом оцінювання динаміки, способом виявлення відхилень від нормативів або аргументом на користь вибору певної управлінської дії. Отже, прикладне значення методу визначається не лише його формальною належністю до певної групи, а місцем у дослідницькій логіці.

У межах запропонованої рамки доцільно використовувати функціональну класифікацію методів прикладного дослідження. Її вихідною ознакою є роль методу у формуванні доказової бази управлінського рішення. У такій рамці метод пов'язується з типом управлінської проблеми, дослідницьким питанням, характером необхідних даних і тим результатом, який має бути отриманий для подальшої управлінської інтерпретації. Це дає змогу уникнути як механічного накопичення методів, так і протилежної помилки, коли рекомендації формулюються без належного аналітичного підґрунтя (табл. 1).

Запропонована класифікація не заперечує традиційного поділу методів на кількісні, якісні, емпіричні чи економіко-математичні, а накладається на нього: той самий метод зберігає свою формальну належність, проте отримує додаткову характеристику, функцію в русі від проблеми до рішення. Наприклад, коефіцієнтний аналіз залишається методом фінансового аналізу незалежно від контексту, однак в одному дослідженні він діагностує стан об'єкта, в іншому слугує аргументом при перевірці управлінської альтернативи. Саме функціональна ознака, а не лише групова належність, визначає, чи був метод застосований доречно і чи забезпечив він той доказовий результат, заради якого обирався.

Особливого значення в економіко-управлінських дослідженнях набуває співвідношення кількісних і якісних методів. Їх доцільніше розглядати не як конкурентні підходи, а як такі, що виконують різні функції в межах єдиної дослідницької логіки. Кількісні методи дають змогу виміряти масштаб, динаміку та напрям змін, але не завжди розкривають їхні причини; якісні методи допомагають з'ясувати контекст, мотиви й управлінські передумови, однак зазвичай не забезпечують кількісного вимірювання виявлених явищ. Зниження рентабельності можна встановити за допомогою коефіцієнтного аналізу, однак пояснення цього процесу через зміни в асортименті, поведінці споживачів, структурі витрат чи конкурентному середовищі потребує залучення якісних інструментів. За складних управлінських проблем використання лише одного типу методів може виявитися недостатнім для належного обґрунтування висновку.

Це пояснює роль змішаного дослідницького дизайну, доцільність якого визначається не прагненням розширити перелік застосованих методів, а потребою зіставити різні типи доказів навколо управлінської проблеми.

Кількісні дані вказують на масштаб і напрям змін, якісні матеріали пояснюють їхнє походження, а їх поєднання за потреби формує повнішу основу для обґрунтування управлінської дії.

Якщо метод у прикладному дослідженні набуває значення через свою функцію у процесі обґрунтування рішення, то цифровий засіб має оцінюватися не сам, а через здатність технічно забезпечити виконання цієї функції.

Цифровий засіб варто розглядати на іншому рівні, ніж метод чи методологію, оскільки його функція пов'язана не з вибором дослідницького підходу, а з технічним виконанням уже обраної аналітичної процедури. Він операціоналізує метод, тобто робить його застосування технічно здійсненним, швидшим, наочнішим або придатним для роботи з більшими масивами даних. Ототожнення цих рівнів призводить до характерної помилки, коли наявність програмного інструмента сприймається як свідчення аналітичної якості дослідження.

Це розмежування простежується на всьому інструментальному контурі дослідження: табличні редактори реалізують коефіцієнтний, динамічний чи факторний аналіз, платформи бізнес-аналітики підтримують візуалізацію й моніторинг показників, онлайн-сервіси забезпечують збір первинних даних, а відкриті статистичні бази розширюють доступ до вторинних даних, проте жоден із цих засобів не запроваджує нового методу і не змінює процедур аналізу та оцінювання надійності даних.

Окремої уваги потребують генеративні системи штучного інтелекту, поширення яких із 2023 року помітно вплинуло на дослідницьку практику. За своєю функцією вони не є самостійним джерелом доказовості й не можуть підміняти дослідницьке судження, хоча здатні підтримувати окремі операції: структурування матеріалу, пояснення понять, порівняння підходів, попередню орієнтацію в проблематиці. Їх некритичне використання породжує специфічні ризики – ототожнення згенерованого тексту з обґрунтованим висновком, відтворення неперевіраних джерел, втрату дослідником відповідальності за результат, – тому доказова цінність зберігається лише тоді, коли дослідник самостійно перевіряє дані, інтерпретує їх і відповідає за висновки.

Узагальнено цю послідовність можна подати як інструментальний контур прикладного дослідження:

Таблиця 1

**Функціональна класифікація методів прикладного дослідження
в економіці та менеджменті**

Функція у дослідницькому процесі / Тип управлінської проблеми	Дослідницьке питання / Доцільні методи	Очікуваний результат
Постановка і уточнення проблеми / Проблема відчувається практично, але не має чітких аналітичних меж	У чому саме полягає проблема і що має бути предметом дослідження? / Проблемний аналіз, дерево проблем, аналіз стейкхолдерів, попередній аналіз документів	Сформульована дослідницька проблема, визначені межі аналізу
Формування інформаційної бази / Дані розпорошені, неповні або не пов'язані з дослідницьким питанням	Які дані потрібні для перевірки припущень і обґрунтування висновку? / Аналіз документів, збір первинних даних, робота з відкритими даними, контент-аналіз, опитування	Сформована база даних і джерел, придатна для подальшого аналізу
Діагностика стану об'єкта / Спостерігається погіршення або нестійкість фінансових, виробничих, ринкових чи організаційних показників	Що відбувається з об'єктом дослідження? / Горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналіз динаміки, порівняння з нормативами	Оцінка стану об'єкта, виявлення відхилень і проблемних зон
Пояснення причин змін / Є зміни у показниках, але їхні чинники не є очевидними	За рахунок яких факторів відбулася зміна результату? / Факторний аналіз, аналіз статистичних зв'язків, декомпозиція показників, порівняльний аналіз /	Визначені ключові фактори впливу, встановлено аналітичний зв'язок між чинниками та результатом
Оцінювання зовнішнього середовища / Управлінське рішення залежить від ринкових, конкурентних, інституційних або регуляторних умов	Які зовнішні чинники обмежують або підтримують можливі рішення? / PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз трендів, бенчмаркінг, експертне оцінювання	Карта можливостей, загроз, обмежень і зовнішніх умов
Вибір управлінської альтернативи / Наявні кілька можливих варіантів дії	Який варіант рішення є найбільш обґрунтованим за наявних умов? / Сценарний аналіз, матриця рішень, аналіз витрат і вигід, ризик-аналіз, багатокритеріальне порівняння	Визначена пріоритетна альтернатива або сценарій дії
Перевірка практичної доцільності рішення / Рекомендація може бути формально правильною, але складною для реалізації	Чи може запропоноване рішення бути виконане з урахуванням ресурсів, обмежень і ризиків? / Ресурсний аналіз, аналіз обмежень, експертна оцінка, аналіз чутливості, оцінка ризиків	Уточнені умови реалізації рішення, виявлені ризики та обмеження
Представлення і комунікація результатів / Результати дослідження мають бути зрозумілими для користувача / споживача рішення	Як подати висновки так, щоб вони могли бути використані в управлінні? / Візуалізація даних, побудова дашбордів, аналітична записка, презентація результатів, управлінський звіт	Структурований результат дослідження, придатний для управлінського використання

Джерело: сформовано авторами

управлінська проблема → дослідницьке питання → дані → метод і аналітична процедура → результат → доказова інтерпретація → висновок → рішення.

Найбільш вразливою в цій послідовності є не технічна обробка даних, а момент, коли отриманий результат має бути перетворений на доказовий аргумент.

Цифровий засіб не становить обов'язкової ланки цього контуру, а за потреби забезпечує технічне виконання методу й аналітичної процедури. Його використання може підвищувати швидкість, точність, відтворюваність і наочність аналізу, проте не надає отриманому результату доказової сили без належної інтерпретації.

Після визначення місця цифрового засобу логічним продовженням є питання доказовості й переходу від отриманого результату до управлінського рішення. У прикладному дослідженні дані, методи і цифрові засоби набувають завершеного значення лише тоді, коли їх результат може бути використаний для обґрунтування управлінського рішення. Саме на цьому етапі виявляється відмінність між аналітичним результатом і доказом. Розрахований показник, побудована діаграма чи сформована таблиця ще не виступають доказом. Вони стають доказовим аргументом лише тоді, коли пов'язані з дослідницьким питанням, інтерпретовані в певному економічному чи управлінському контексті та використані для підтвердження або спростування конкретного висновку.

За такого розуміння доказова база прикладного дослідження не зводиться до сукупності джерел або масиву даних. Вона формується як упорядкована система аргументів, що поєднує первинну інформацію, вторинні дані, результати аналітичних процедур, наукові положення, галузеві порівняння, експертні оцінки й управлінський контекст. Її призначення полягає не в накопиченні матеріалу, а в забезпеченні достатньої підстави для висновку. Якщо дані не пов'язані з методом, метод не пов'язаний з дослідницьким питанням, а висновок не переходить у рішення, така сукупність матеріалів залишається інформаційним набором, але ще не доказовою базою.

Для економіки та менеджменту це має особливе значення, оскільки управлінські рішення майже завжди приймаються в умовах неповноти інформації, часових обмежень, конфлікту цілей і різної якості доступних даних. У таких умовах доказовість не означає абсолютної певності. Ідеться радше про достатню обґрунтованість рішення за наявного рівня інформації та прийнятного рівня ризику. Саме тому прикладне дослідження має не лише показати, що певна проблема існує, а й пояснити, наскільки надійними є отримані результати, які обмеження має використана інформація і в яких межах сформульовані рекомендації можуть бути застосовані.

Логіка доказової бази передбачає послідовний перехід від вихідної управлінської проблеми до рішення. Спочатку проблема конкретизується у дослідницьке питання; далі визначається, які дані можуть підтвердити або спростувати відповідне припущення; після цього обирається метод, спроможний перетворити ці дані на аналітичний результат. Однак вирішальним є не сам факт застосування методу, а інтерпретація отриманого результату: що саме він означає для об'єкта дослідження, які причини або обмеження виявляє, які альтернативи відкриває чи, навпаки, відкидає.

У запропонованій рамці окреме значення має дослідницьке питання (research question). В українській науковій традиції, зокрема в економіці та менеджменті, воно порівняно рідко виокремлюється як самостійний елемент, а його зміст часто розподіляється між формулюванням проблеми, мети й завдань дослідження. Водночас у міжнародній дослідницькій практиці дослідницьке питання є усталеним складником дизайну дослідження [8; 9]. Під ним розуміємо чітко сформульоване питання, відповідь на яке має бути отримана в результаті дослідження і яке спрямовує вибір даних, методів та логіку обґрунтування висновків. Воно конкретизує загальну проблему, надаючи їй форми, придатної для аналітичного опрацювання та, за потреби, емпіричної перевірки.

У практиці прикладних досліджень часто виникає ситуація, коли висновок фактично підміняється описом результату. Наприклад, твердження про те, що коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,8 до 1,4 і відхиляється від галузевого орієнтира або що рентабельність продажів знизилася на два відсоткові пункти, є лише аналітичною констатацією. Висновком вона стає тоді, коли дослідник пояснює, що саме означають ці значення для платоспроможності підприємства, структури оборотного капіталу, політики кредиторської заборгованості чи прибутковості операційної діяльності. Управлінським рішенням, у свою чергу, такий висновок стає лише після визначення можливої дії: перегляду умов розрахунків із контрагентами, оптимізації запасів, зміни структури витрат, коригування цінової або збутової політики. Для конкретизації цього зв'язку доцільно навести умовні приклади інструментального переходу від аналітичної констатації до доказової інтерпретації та управлінського рішення (табл. 2).

Наведені умовні приклади показують, що управлінське значення має не сам показник, а його інтерпретація у зв'язку з конкретною проблемою. Один і той самий результат може мати різні наслідки залежно від масштабу підприємства, галузевих умов, структури активів, поведінки клієнтів або доступних ресурсів. Тому доказова база формується не шляхом простого перенесення числового результату в текст висновків, а через його включення в причинно-логічний зв'язок між проблемою, даними, методом, інтерпретацією та можливою управлінською дією.

Між результатом аналізу і рішенням існують проміжні ланки, які не можна пропускати. Результат потребує інтерпретації; інтерпретація має бути співвіднесена з проблемою; висновок має відповідати даним; рекомендація повинна враховувати ресурси, обмеження та ризики реалізації. Якщо хоча б одна з цих ланок випадає, прикладне дослідження втрачає доказову силу: воно або залишається технічним аналізом без управлінського завершення, або перетворюється на набір рекомендацій без достатнього аналітичного підґрунтя.

У цьому контексті концепція доказового управління важлива не як запозичена управлінська доктрина, а як рамка оцінювання якості прикладного дослідження. Вона передбачає, що рішення має спиратися не на одичне спостереження, інтуїтивне припущення

чи авторитетну думку, а на сукупність перевірених і взаємно узгоджених доказів. Для прикладних досліджень в економіці та менеджменті це означає необхідність поєднання кількох джерел обґрунтування: внутрішніх даних підприємства / суб'єкта господарювання, зовнішньої статистики, результатів аналізу ринку, наукових узагальнень, експертного судження й оцінки реалістичності запропонованих дій.

Доказова база є не завершальним додатком до прикладного дослідження, а його внутрішньою конструкцією. Вона формується впродовж усього дослідницького процесу: від вибору проблеми і джерел даних до методів аналізу, інтерпретації результатів і перевірки доцільності управлінських рекомендацій. У цьому проявляється інструментальна логіка прикладного дослідження: методи, цифрові засоби та аналітичні процедури мають бути підпорядковані не формальному виконанню дослідницької роботи, а формуванню обґрунтованого, перевірюваного і практично релевантного управлінського рішення.

Висновки. У статті обґрунтовано підхід, за яким прикладне дослідження в економіці та менеджменті розглядається не як послідовне застосування окремих методів, а як узгоджена інструментальна логіка, у якій методи, дані, аналітичні процедури й доказова інтерпретація підпорядковані обґрунтуванню управлінського рішення. Така постановка питання

Таблиця 2

Ілюстрація інструментального переходу від аналітичної констатації до управлінського рішення

Аналітичний результат (констатація)	Доказова інтерпретація у контексті	Управлінське рішення
Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,8 до 1,4 і став нижчим за середньогалузевий орієнтир 1,6	Негативна динаміка та відхилення від галузевого орієнтира вказують на послаблення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання; остаточний висновок потребує аналізу структури оборотних активів і строків погашення зобов'язань	Перегляд умов розрахунків із контрагентами; оптимізація структури оборотного капіталу
Рентабельність продажів знизилася на 2 відсоткові пункти	Погіршується прибутковість операційної діяльності; ймовірними чинниками можуть бути зростання витрат, ціновий тиск або зміна структури продажів	Перегляд структури витрат; коригування цінової або асортиментної політики
Частка постійних клієнтів за рік скоротилася з 64 % до 51 %	Послаблюється клієнтська лояльність і зростає ризик подальшого зниження виторгу; кількісний показник потребує пояснення через поведінкові та ринкові чинники	Перегляд програми лояльності; опитування клієнтів щодо причин відпливу

Джерело: сформовано авторами

зміщує критерій якості дослідження: його цінність визначається не повнотою методичного апарату, а здатністю перетворити аналітичний результат на достатню підставу для управлінської дії.

Інструментальна логіка не заміняє методологію і не зводиться до методики. Вона посідає проміжне місце прикладної рамки, що пов'язує управлінську проблему, тип даних, метод аналізу, аналітичну процедуру і форму рішення в єдину простежувану послідовність. Розрив у будь-якій із її ланок, коли метод не відповідає характеру проблеми, дані не узгоджені з методом або висновок не переходить у рішення, знижує доказову силу всього дослідження.

Запропонована функціональна класифікація методів доповнює традиційний поділ прикладним критерієм доречності. Метод у ній характеризується не лише групою належності, а й роллю у процесі переходу від проблеми до рішення: постановкою проблеми,

формуванням інформаційної бази, діагностикою стану, поясненням причин, оцінюванням середовища, вибором альтернативи, перевіркою доцільності та представленням результатів. Це дає змогу оцінювати дослідження за аналітичною функцією кожного методу, а не за самим фактом його згадування.

Цифрові засоби, зокрема й системи штучного інтелекту, розширюють інструментальні можливості прикладного дослідження, проте не заміняють його доказової основи. Вони операціоналізують метод, забезпечуючи технічне виконання аналітичної процедури, її точність, відтворюваність і наочність, але результат їх застосування не набуває доказової сили без належної інтерпретації і не знімає з дослідника відповідальності за обґрунтованість висновків. Доказова база прикладного дослідження формується не внаслідок використання інструмента, а внаслідок узгодженого зв'язку між проблемою, даними, методом, результатом та управлінським рішенням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Pfeffer J., Sutton R. I. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 288 p.
2. Rousseau D. M. Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, № 2. P. 256–269.
3. Barends E., Rousseau D. M. *Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions*. London: Kogan Page, 2018. 384 p.
4. Гузар Б. С. Методи та методологія наукових досліджень у фінансовій сфері. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 83–87. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.83
5. Радіонова І., Румик І. Методологія наукових досліджень в економіці: традиційний та оновлений підходи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 11–19. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-11-19
6. Лопатинський Ю. М., Буринський В. М. Формування методологічної рамки дослідження сталого розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 5. С. 136–141. DOI: 10.60022/3(5)-16S
7. Лопатинський Ю. М., Сідляр М. В. Концептуалізація еколого-економічного розвитку: методологія прикладних досліджень. *Агросвіт*. 2026. № 10. С. 131–137. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.131
8. Creswell J. W., Plano Clark V. L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2018. 520 p.
9. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. *Research Methods for Business Students*. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 833 p.
10. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
11. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. Sebastopol : O'Reilly Media, 2013. 414 p.

REFERENCES:

1. Pfeffer J., Sutton R. I. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 288 p.
2. Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*, 31 (2), 256–269.
3. Barends E., Rousseau D. M. *Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions*. London: Kogan Page, 2018. 384 p.

4. Huzar, B. S. (2022). Metody ta metodolohiia naukovykh doslidzhen u finansovii sferi [Methods and methodology of scientific research in the financial sphere]. *Ekonomika ta derzhava*, (1), 83–87. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.83>
5. Radionova, I., & Rymyk, I. (2024). Metodolohiia naukovykh doslidzhen v ekonomitsi: tradytsiinyi ta onovlenyi pidkhody [Methodology of scientific research in economics: Traditional and updated approaches]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1 (73), 11–19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19>
6. Lopatynskyi, Yu. M., & Burytskyi, V. M. (2026). Formuvannia metodolohichnoi ramky doslidzhennia staloho rozvytku ekonomichnykh system [Formation of a methodological framework for studying the sustainable development of economic systems]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 3 (5), 136–141. [https://doi.org/10.60022/3\(5\)-16S](https://doi.org/10.60022/3(5)-16S)
7. Lopatynskyi, Yu. M., & Sidliar, M. V. (2026). Kontseptualizatsiia ekoloho-ekonomichnoho rozvytku: metodolohiia prykladnykh doslidzhen [Conceptualization of ecological-economic development: A methodology of applied research]. *Ahrosvit*, (10), 131–137. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.10.131>
8. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
9. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education.
10. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press.
11. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking. O'Reilly Media.

Дата надходження статті: 23.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 11.08.2026