МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в організації ТОВ «Incode Group»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Process of Making Management Decisions in the Organization of “Incode Group” LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Н. А. Бренько
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бреньку Нікіті Андрійовичу

1. Тема роботи Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в організації ТОВ «Incode Group»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи процесу прийняття управлінських рішень в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, зміст, класифікація та етапи прийняття управлінських рішень; 1.2 Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень. Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень; 1.3 Критерії оцінювання якості управлінських рішень. Розділ 2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Incode Group» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз та оцінка ефективності існуючого механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP». Розділ 3. Напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Incode Group» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка концептуальної моделі вдосконалення процесу прийняття рішень; 3.2 Формування системи управління ризиками при прийнятті рішень.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Н. А. Бренько
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в організації ТОВ «Incode Group» : 58 сторінок, 9 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування системного, науково обґрунтованого підходу до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в організації з урахуванням сучасних управлінських концепцій, цифрових інструментів та механізмів управління ризиками.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Incode Group».

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «Incode Group».

В роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до процесу прийняття управлінських рішень, розкрито сутність та класифікацію управлінських рішень; проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Incode Group»; досліджено існуючий механізм прийняття управлінських рішень у компанії. На основі отриманих результатів розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму прийняття рішень.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-АНАЛІТИКА

ABSTRACT

Qualification work: “Improving the Process of Making Management Decisions in the Organization of “Incode Group” LLC” : 58 pages, 9 tables, 10 figures. The list of references includes 36 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form a systematic, scientifically based approach to improving the process of making managerial decisions in the organization, taking into account modern management concepts, digital tools and risk management mechanisms.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the process of making managerial decisions in LLC “Incode Group”.

The object of the research is the process of making managerial decisions in the organization.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of improving the mechanism of making managerial decisions in LLC “Incode Group”.

The paper provides a theoretical generalization of approaches to the process of making managerial decisions, reveals the essence and classification of managerial decisions; conducts a comprehensive analysis of the financial and economic condition of LLC “Incode Group”; investigates the existing mechanism of making managerial decisions in the company. Based on the results obtained, a set of practical recommendations for improving the decision-making mechanism are developed.

MANAGEMENT DECISIONS, DECISION-MAKING MECHANISM, MANAGEMENT EFFICIENCY, DIGITALIZATION, RISK MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, BUSINESS ANALYTICS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності підприємства або окремих підрозділів, що використовуються для оцінювання результативності управлінських рішень.

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів.

CRM – (від англ. Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямована на автоматизацію продажів, маркетингу та сервісної підтримки.

BI – (від англ. Business Intelligence) – сукупність методів і програмних інструментів для збору, обробки та аналітичної інтерпретації даних з метою підтримки управлінських рішень.

DSS – (від англ. Decision Support System) – система підтримки прийняття рішень, що використовує аналітичні моделі та бази даних для вибору оптимальних управлінських альтернатив.

SWOT – (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – метод стратегічного аналізу, що передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

IT – (від англ. Information Technology) – інформаційні технології.

Data-driven management – (від англ. data-driven management) – підхід до управління, що базується на прийнятті рішень на основі аналізу даних.

Cash flow – (від англ. cash flow) – грошовий потік підприємства, що відображає надходження та вибуття грошових коштів за певний період.

RACI – (від англ. Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – модель розподілу відповідальності між учасниками процесу прийняття управлінських рішень.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ ...……..…. 12
1.1 Сутність, зміст, класифікація та етапи прийняття управлінських рішень .....… 12
1.2 Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень. Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень …….. 20
1.3 Критерії оцінювання якості управлінських рішень ……..... 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «INCODE GROUP» ……...……...….. 28
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 28
2.2 Аналіз та оцінка ефективності існуючого механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» ……... 36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «INCODE GROUP» ……...…...….. 42
3.1 Розробка концептуальної моделі вдосконалення процесу прийняття рішень ……...……..... 42
3.2 Формування системи управління ризиками при прийнятті рішень …….....……..……..... 46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…….... 54

ВСТУП

У сучасних умовах трансформаційної економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень стає ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації. Особливої актуальності це набуває для ІТ-компаній, діяльність яких пов’язана з високою динамікою змін, інноваційністю, необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів і постійним оновленням технологій. У таких умовах удосконалення процесу прийняття управлінських рішень виступає необхідною передумовою підвищення результативності діяльності підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування системного, науково обґрунтованого підходу до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в організації з урахуванням сучасних управлінських концепцій, цифрових інструментів та механізмів управління ризиками.

Для ТОВ «Incode Group», яке функціонує у сфері інформаційних технологій, питання оптимізації управлінських процедур, підвищення обґрунтованості рішень та скорочення часу їх прийняття мають стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливають на якість реалізації проєктів, фінансові результати та позиції компанії на ринку.

Метою кваліфікаційного дослідження є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Incode Group».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнення теоретичних засад прийняття управлінських рішень;

- дослідження сучасних моделей і методів управлінського вибору;
- проведення комплексного аналізу організаційної структури та існуючого механізму прийняття рішень у ТОВ «Incode Group»;
- виявлення проблемних аспектів та чинників, що знижують ефективність управлінських процедур;
- обґрунтування напрямів удосконалення процесу прийняття рішень із використанням сучасних цифрових та аналітичних інструментів;
- оцінювання економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «Incode Group».

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності управлінських рішень; структурно-функціональний аналіз – для дослідження організаційної побудови підприємства; економічний аналіз – для оцінювання результатів діяльності; методи порівняння та групування – для виявлення тенденцій і закономірностей; експертні оцінки – для визначення проблемних аспектів у процесі прийняття рішень; графічні та табличні методи – для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії менеджменту, управлінських рішень та організаційного розвитку, статистичні матеріали, внутрішня документація ТОВ «Incode Group», фінансова звітність підприємства, аналітичні матеріали, а також дані офіційних електронних ресурсів і професійних видань.

Проблематика прийняття управлінських рішень достатньо широко представлена в наукових дослідженнях. Теоретичні засади процесу прийняття рішень були закладені у працях Herbert Simon, який обґрунтував концепцію обмеженої раціональності, Peter Drucker, який розглядав управлінське рішення як центральну функцію менеджменту, а також Henry Mintzberg, який досліджував роль керівника в організаційних процесах. Значний внесок у розвиток теорії управлінських рішень зробили також James March та Daniel Kahneman, які досліджували поведінкові аспекти прийняття рішень.

Серед українських учених вагомими є напрацювання В. Г. Андрійчука, І. А. Бланка, О. Є. Кузьміна, С. В. Мочерного та інших, які розглядали питання ефективності управління, економічного обґрунтування рішень та організаційного розвитку підприємств.

Водночас, попри значний теоретичний доробок, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції цифрових інструментів підтримки управлінських рішень у діяльність малих і середніх ІТ-компаній, адаптації класичних моделей прийняття рішень до умов гнучких методологій управління проєктами, а також формування комплексної системи оцінювання ефективності управлінських рішень з урахуванням ризиків і невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів до трактування процесу прийняття управлінських рішень в ІТ-організації, розробленні комплексної моделі його вдосконалення для ТОВ «Incode Group» з урахуванням специфіки проєктно-орієнтованої діяльності, а також у запропонуванні системи критеріїв оцінювання ефективності управлінських рішень, що поєднує економічні, організаційні та інформаційні показники.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Incode Group» з метою підвищення оперативності, обґрунтованості та результативності

управлінських рішень, а також у застосуванні розроблених підходів іншими підприємствами ІТ-сфери.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена логікою дослідження та поставленою метою. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень; у другому – здійснено аналіз процесу прийняття рішень у ТОВ «Incode Group»; у третьому – обґрунтовано напрями його удосконалення та оцінено ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, зміст, класифікація та етапи прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є центральною функцією менеджменту, яка забезпечує цілеспрямований розвиток організації, узгодження її ресурсів і досягнення стратегічних та оперативних цілей. У сучасній теорії управління управлінське рішення розглядається як результат інтелектуально-аналітичної діяльності суб’єкта управління, спрямованої на вибір оптимального варіанта дій із множини альтернатив в умовах обмежених ресурсів, ризику та невизначеності. Таким чином, сутність управлінського рішення полягає не лише у формальному акті вибору, а й у комплексному процесі аналізу проблеми, формування варіантів, оцінювання наслідків та забезпечення реалізації обраної альтернативи [13].

Зміст управлінського рішення визначається його цільовою спрямованістю, ресурсним забезпеченням, часовими параметрами та очікуваними результатами. Воно завжди має конкретний об’єкт впливу – підрозділ, бізнес-процес, проєкт чи організацію загалом – і передбачає відповідальність за наслідки його реалізації [14].

Управлінське рішення виконує декілька ключових функцій: спрямовуючу (визначає напрям діяльності), координуючу (узгоджує дії різних елементів організації), стимулюючу (спонукає персонал до виконання завдань) та контрольну (створює основу для оцінювання результатів). Його зміст тісно пов’язаний із цілями підприємства, корпоративною стратегією та внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Функції управлінських рішень

У світовій і вітчизняній науковій літературі питання процесу прийняття управлінських рішень, його сутності, механізмів, моделей, чинників і сучасних тенденцій є предметом постійного дослідження.

Завдяки піонерським працям таких вчених-класиків, як Herbert Simon, Peter Drucker та Henry Mintzberg, сформовано базові теоретичні основи, які сьогодні розширюються і адаптуються до нових викликів сучасного менеджменту. Simon заклав концепцію обмеженої раціональності, яка підкреслює вплив обмеженої інформації та когнітивних обмежень на процес ухвалення рішень [36], тоді як Drucker наголошував на управлінському рішенні як центральній функції менеджменту [32], а Mintzberg – на поведінкових аспектах діяльності менеджера [34]. Ці фундаментальні ідеї продовжують надихати сучасних дослідників і слугують теоретичною опорою для нових емпіричних і концептуальних робіт.

Серед зарубіжних дослідників останніх років увага значною мірою зосереджена на впровадженні технологічних та аналітичних інструментів у процес прийняття рішень. Наприклад, Pranav Khadpe, Lindy Le, Kate Nowak та

ін. у своїй роботі проєкту DISCERN розробляли інтерфейси підтримки прийняття рішень, орієнтовані на соціальні та комунікаційні аспекти процесу прийняття управлінських рішень у робочому середовищі, звертаючи увагу на те, що технічні рішення не повинні замінювати, а повинні доповнювати людську взаємодію, особливо серед лінійних менеджерів і співробітників організації [33]. Інший приклад сучасного зарубіжного академічного інтересу – робота R. H. Bemthuis про застосування багатокритеріального прийняття рішень у контексті процесного майнінгу, де модель Analytic Hierarchy Process застосовується задля оцінювання численних процесних моделей, що виникають у складних операційних середовищах [31].

З іншого боку, сучасні зарубіжні дослідження зосереджуються на поведінкових аспектах прийняття рішень, що вказує на важливість врахування психологічних упереджень. Так, Eduardo da C. Ramos та колеги пропонують автоматичні підходи до ідентифікації поведінкових упереджень у ситуаціях ризику в організаційних рішеннях, використовуючи онтологічні моделі й теорії поведінкової економіки для підтримки менеджерів [35]. Такі роботи відображають глобальну тенденцію – поєднання класичного менеджменту, когнітивної психології та автоматизованих систем підтримки ухвалення рішень.

Вітчизняні наукові дослідження теж активно розвивають тематику прийняття управлінських рішень з урахуванням контексту української економіки, організаційних структур і сучасних викликів, таких як цифровізація, невизначеність та ризики. Так, О. А. Дороніна та В. О. Дядій приділяють увагу ролі штучного інтелекту у процесі ухвалення управлінських рішень, узагальнюючи виклики, переваги та ризики застосування ШІ у менеджменті [11].

О. Войтик досліджує особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування України, аналізуючи моделі й проблеми реалізації процесу ухвалення рішень на публічному рівні [7].

Автори С. Бреус та В. Пригарський присвячують свої роботи систематизації сучасних методологічних підходів до підвищення результативності управлінських рішень у діяльності підприємств та організацій. Автори розглядають управлінське рішення як комплексний аналітико-практичний процес, що потребує поєднання кількісних методів (економічного аналізу, прогнозування, порівняльних розрахунків) і якісних інструментів (експертні оцінки, стратегічний аналіз, SWOT-підхід), акцентуючи увагу на необхідності врахування невизначеності, ризиків і людського чинника. У контексті сучасних викликів господарювання автори підкреслюють важливість інтеграції системного підходу, цифрових технологій і процедур оцінювання результативності рішень, що робить дослідження практично значущим для удосконалення управлінських процесів на підприємствах різних сфер діяльності [5].

Вітчизняні науковці В.О. Шишкін та О.А. Онищенко досліджують тематику управлінських рішень в дуже специфічних і водночас надзвичайно актуальних для сучасного менеджменту контекстах – умов воєнного конфлікту, нестабільності, економічних санкцій та потреби забезпечення стійкості підприємницьких і логістичних систем. Таким чином, не просто продовжуючи загальні теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень, але й інтегруючи їх у реальні виклики, з якими стикаються українські компанії у 2020-2025 рр. Крім того, в дослідженнях зазначених вчених підкреслюється роль ризик-менеджменту, адаптивних стратегій та оцінювання ефективності рішень у складних зовнішніх умовах. Такі підходи доповнюють загальну наукову картину менеджменту, пропонуючи механізми і критерії, які важливі саме для українських підприємств, що працюють у нестабільному середовищі, і можуть бути адаптовані до інших сфер діяльності та організацій [19; 29].

У широкому колі українських авторів помітні роботи, що стосуються як загальної теорії менеджменту та процесів прийняття рішень, так і спеціальних аспектів – наприклад, оцінювання ефективності рішень, вплив цифровізації,

роль інформаційно-аналітичного забезпечення та факторів зовнішнього середовища.

Таким чином, наукові дослідження останнього десятиліття показують, що тема прийняття управлінських рішень розвивається у двох ключових напрямах: перший – теоретичний та поведінковий, пов’язаний із розумінням когнітивних процесів і моделюванням ухвалення рішень, другий – практичний та технологічний, присвячений застосуванню цифрових інструментів, автоматизованих систем підтримки, багатокритеріальних підходів і адаптації до умов невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Класифікація управлінських рішень здійснюється за різними ознаками, що дозволяє систематизувати їх та краще зрозуміти механізми реалізації (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види управлінських рішень	Характеристика
1	2	3
За рівнем управління	Стратегічні	Визначають довгострокові напрями розвитку організації, формують місію, цілі та конкурентну стратегію.
	Тактичні	Спрямовані на реалізацію стратегії у середньостроковій перспективі, охоплюють управління підрозділами та ресурсами.
	Оперативні	Приймаються для регулювання поточної діяльності, мають короткостроковий характер.
За умовами прийняття	В умовах визначеності	Приймаються за наявності повної та достовірної інформації про результати альтернатив.
	В умовах ризику	Передбачають наявність кількох альтернатив із відомими ймовірностями наслідків.
	В умовах невизначеності	Приймаються за браку інформації або неможливості оцінити ймовірності результатів.
За способом обґрунтування	Інтуїтивні	Базуються на досвіді, інтуїції та професійному чутті керівника.
	На основі суджень	Спираються на попередній досвід і аналогічні ситуації.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Раціональні	Ґрунтуються на аналітичних розрахунках, моделюванні та системному аналізі.
За функціональною спрямованістю	Виробничі	Пов’язані з організацією виробничих процесів.
	Фінансові	Стосуються формування та розподілу фінансових ресурсів.
	Маркетингові	Орієнтовані на ринкову діяльність і взаємодію з клієнтами.
	Кадрові	Пов’язані з управлінням персоналом.
За кількістю осіб, що приймають рішення	Індивідуальні	Приймаються однією посадовою особою.
	Колегіальні	Приймаються групою осіб (рада директорів, робоча група тощо).
За характером дії	Разові	Приймаються одноразово для вирішення конкретної ситуації.
	Повторювані (програмовані)	Застосовуються в типових ситуаціях за встановленими процедурами.
За ступенем новизни	Традиційні	Приймаються в межах звичних процедур і стандартів.
	Інноваційні	Передбачають нові підходи, технології або управлінські механізми.
За рівнем формалізації	Формалізовані	Регламентовані нормативними документами, інструкціями, алгоритмами.
	Неформалізовані	Приймаються без чітко встановлених процедур, часто в нестандартних умовах.

За рівнем управління виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення визначають довгостроковий напрям розвитку підприємства, формують його місію, конкурентну стратегію та ключові цілі. Тактичні рішення спрямовані на реалізацію стратегії в середньостроковій перспективі та охоплюють планування ресурсів, організацію діяльності підрозділів, управління проєктами. Оперативні рішення мають короткостроковий характер і стосуються поточної діяльності, регулювання виробничих або адміністративних процесів [16].

За ступенем визначеності умов розрізняють рішення, що приймаються в умовах визначеності, ризику та невизначеності. В умовах визначеності

керівник має повну інформацію про можливі наслідки кожної альтернативи. В умовах ризику відомі ймовірності настання певних подій. В умовах невизначеності інформація є неповною або суперечливою, що ускладнює процес вибору. За способом обґрунтування рішення можуть бути інтуїтивними, заснованими на судженнях, або раціональними, що передбачають використання аналітичних методів, економічних розрахунків та моделей. Крім того, управлінські рішення класифікують за функціональною спрямованістю (виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові), за характером впливу (одноразові та багаторазові), за формою прийняття (індивідуальні та колегіальні) тощо.

Процес прийняття управлінських рішень є логічно послідовною сукупністю взаємопов’язаних етапів, що забезпечують перехід від усвідомлення проблеми до реалізації обраної альтернативи (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Процес прийняття управлінських рішень

Першим етапом є ідентифікація та формулювання проблеми. На цьому етапі здійснюється виявлення відхилень від запланованих показників або

визначення нових можливостей розвитку. Важливо чітко сформулювати проблему, визначити її причини та масштаби впливу.

Другий етап передбачає збір та аналіз інформації. Менеджер досліджує внутрішнє і зовнішнє середовище, оцінює ресурси, ризики, обмеження та потенційні наслідки різних варіантів дій. На цьому етапі можуть використовуватися методи економічного аналізу, прогнозування, SWOT-аналіз, експертні оцінки та інші інструменти.

Третій етап полягає у формуванні альтернативних варіантів вирішення проблеми. Чим ширший спектр альтернатив розглядається, тим вища ймовірність вибору оптимального рішення.

Наступним етапом є оцінювання альтернатив за визначеними критеріями ефективності, доцільності, економічності, ризикованості та відповідності стратегічним цілям організації. Після порівняння альтернатив здійснюється вибір найкращого варіанта.

П’ятий етап охоплює реалізацію прийнятого рішення, що передбачає доведення його до виконавців, розподіл ресурсів, встановлення строків та відповідальних осіб. Важливою складовою цього етапу є організація комунікації та координація дій. Завершальним етапом виступає контроль та оцінювання результатів реалізації рішення. Порівнюються фактичні показники з плановими, аналізуються відхилення та, за потреби, вносяться корективи [1; 13].

Таким чином, сутність управлінського рішення полягає у виборі обґрунтованої альтернативи дій, зміст визначається його цільовою спрямованістю та ресурсним забезпеченням, класифікація дозволяє систематизувати різні види рішень залежно від умов і рівня управління, а процес прийняття рішень охоплює послідовні етапи від виявлення проблеми до контролю за результатами. Ефективність управління організацією безпосередньо залежить від логічності, обґрунтованості та своєчасності прийняття управлінських рішень, що робить дану проблематику ключовою в теорії та практиці менеджменту.

1.2 Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень. Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень

Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень сформувалися на перетині класичної теорії менеджменту, поведінкової економіки, системного аналізу та цифрових технологій. Якщо традиційна раціональна модель передбачала послідовний аналіз проблеми, формування альтернатив, їх оцінювання та вибір оптимального варіанта, то сучасні підходи враховують обмеженість інформації, часові обмеження, вплив когнітивних упереджень і складність організаційного середовища (рис. 1.3):

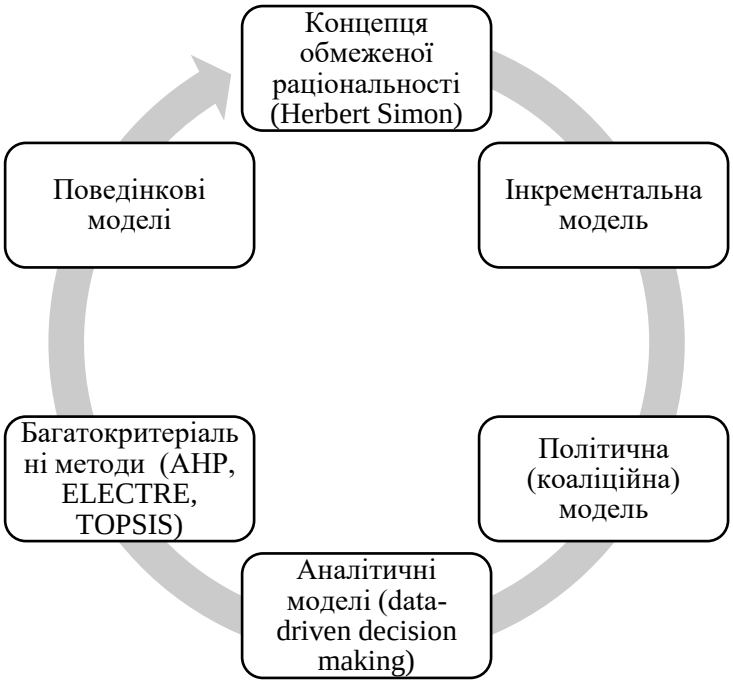


Рисунок 1.3 – Моделі прийняття управлінських рішень

У цьому контексті вагомими залишаються положення концепції обмеженої раціональності, обґрунтованої Herbert Simon, відповідно до якої менеджери прагнуть не до ідеально оптимального, а до достатньо задовільного рішення з урахуванням реальних ресурсних і інформаційних обмежень [36].

Однією з поширених сучасних моделей є інкрементальна модель прийняття рішень, яка передбачає поступове коригування дій невеликими кроками замість радикальних змін. Вона особливо ефективна в умовах високої невизначеності, коли довгострокові прогнози є ненадійними [4].

Іншою важливою моделлю є політична (або коаліційна) модель, що враховує наявність різних інтересів і центрів впливу в організації, а рішення формується як результат узгодження позицій між учасниками управлінського процесу. У межах організаційної теорії також застосовується модель «сміттєвого кошика» (garbage can model), яка описує прийняття рішень у складних організаціях як результат випадкового поєднання проблем, рішень і учасників у певний момент часу [5; 30].

Сучасний розвиток цифрової економіки зумовив поширення аналітичних моделей, заснованих на обробці великих масивів даних (data-driven decision making). У таких моделях управлінські рішення приймаються на основі статистичного аналізу, прогнозування, машинного навчання та бізнес-аналітики. Використання інформаційних систем підтримки прийняття рішень (DSS), ERP-систем, CRM-платформ та інструментів Business Intelligence дозволяє керівникам отримувати релевантну інформацію в режимі реального часу, моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати їхні наслідки [2; 9; 11].

Важливе місце посідають багатокритеріальні методи прийняття рішень, які застосовуються у випадках, коли необхідно одночасно врахувати кілька суперечливих критеріїв ефективності. До таких методів належать аналіз ієрархій (AHP), метод ELECTRE, метод TOPSIS та інші. Вони дозволяють формалізувати процес оцінювання альтернатив і зменшити суб’єктивність вибору. У стратегічному управлінні широко використовується сценарний аналіз, що дає змогу моделювати можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища та формувати адаптивні рішення [31; 33].

Поведінкові моделі прийняття рішень, розвинені в межах теорії перспектив та когнітивної психології, враховують вплив упереджень,

евристик і психологічних чинників на вибір менеджера. Ці підходи доводять, що навіть за наявності аналітичних інструментів остаточне рішення часто формується під впливом досвіду, інтуїції, корпоративної культури та групової динаміки. Тому сучасні моделі поєднують раціональний аналіз із врахуванням людського фактора [24].

Методи прийняття управлінських рішень умовно поділяються на кількісні та якісні. До кількісних належать економіко-математичне моделювання, лінійне програмування, методи оптимізації, аналіз витрат і вигод, фінансове прогнозування. Якісні методи включають експертні оцінки, мозковий штурм, метод Делфі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші інструменти стратегічного аналізу. На практиці найбільш ефективним є їх комбіноване використання, що забезпечує всебічний розгляд проблеми (рис.1.4):

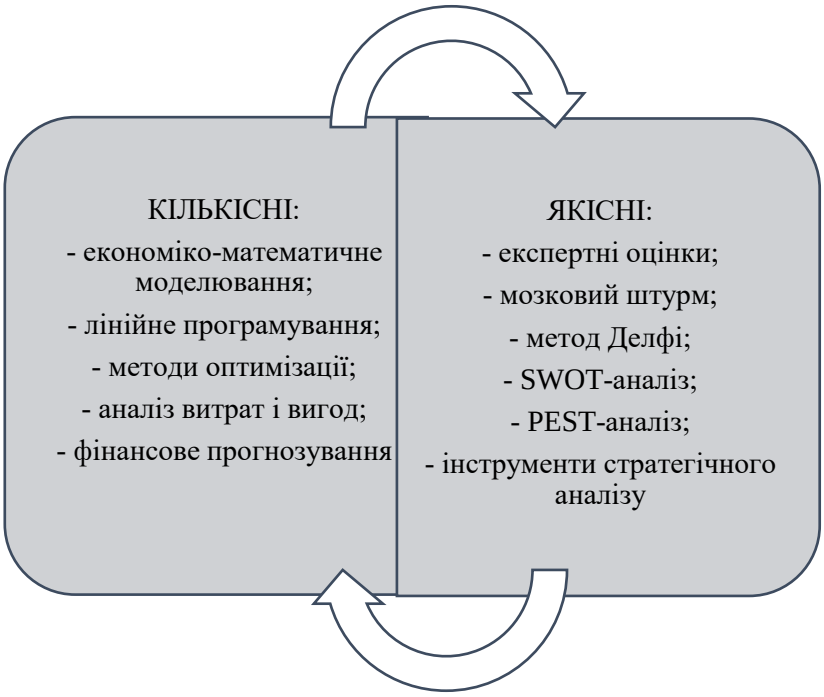


Рисунок 1.4 – Методи прийняття управлінських рішень

Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень тісно пов’язані з удосконаленням інформаційного забезпечення, організаційних процедур і професійної компетентності управлінців (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень

Категорія інструментів	Назва / Тип інструменту	Опис та призначення
1	2	3
Інформаційно-аналітичні	Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Забезпечують збір, обробку та аналіз даних, моделювання сценаріїв та прогнозування наслідків управлінських рішень.
	ERP-системи	Інтегрують всі бізнес-процеси підприємства, забезпечують актуальні дані для оперативного та стратегічного управління.
	CRM-платформи	Аналізують взаємодію з клієнтами, допомагають приймати маркетингові та комерційні рішення.
	Business Intelligence (BI)	Візуалізація та аналітика даних для оцінки ефективності процесів та підтримки стратегічних рішень.
Аналітичні та кількісні	Математичне моделювання	Допомагає прогнозувати результати альтернативних рішень і оптимізувати ресурси.
	Лінійне та нелінійне програмування	Використовується для пошуку оптимальних рішень у складних системах з багатьма обмеженнями.
	Аналіз витрат і вигод	Оцінює ефективність кожної альтернативи на основі економічних критеріїв.
	Багатокритеріальні методи (AHP, TOPSIS, ELECTRE)	Дозволяють порівняти кілька альтернатив з урахуванням різних критеріїв та пріоритетів.
Стратегічні та планові	SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.
	PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів для стратегічного планування.
	Сценарний аналіз	Моделювання альтернативних варіантів розвитку зовнішнього середовища для стратегічних рішень.
	Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Оцінка рішень за фінансовими, клієнтськими, внутрішньоорганізаційними та навчально-розвитковими показниками.
Поведінкові та організаційні	Мозковий штурм	Генерація нових ідей колективом для вибору оптимального рішення.
	Метод Делфі	Оцінка альтернатив експертами через кілька раундів анонімного опитування.
	Фасилітаційні сесії	Організація колективного обговорення та прийняття рішень у групі.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Колегіальні ради та робочі групи	Забезпечують узгодження позицій і мінімізацію суб’єктивності в управлінському процесі.
Ризик-менеджмент та контроль	Оцінка ризиків	Ідентифікація, класифікація та аналіз ризиків для прийняття більш обґрунтованих рішень.
	Механізми мінімізації ризиків	Розробка резервних планів, страхування, диверсифікація діяльності для зменшення негативних наслідків.
	Моніторинг і контроль виконання рішень	Відстеження результатів та коригування дій у процесі реалізації управлінських рішень.

Одним із ключових інструментів є впровадження систем підтримки прийняття рішень, які автоматизують збір, обробку та аналіз інформації. Вони дозволяють скоротити час підготовки рішення, зменшити ймовірність помилки та підвищити прозорість управлінського процесу.

Важливим напрямом є застосування ризик-менеджменту як складової прийняття рішень. Ідентифікація ризиків, оцінювання їх імовірності та можливих наслідків, розроблення заходів мінімізації сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських дій. У стратегічному контексті ефективним інструментом виступає система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати рішення з позицій фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів і розвитку персоналу.

Суттєву роль відіграє також розвиток управлінських компетенцій та корпоративної культури прийняття рішень. Навчання персоналу аналітичним методам, формування культури відкритої комунікації, впровадження процедур колегіального обговорення складних питань знижують ризик суб’єктивності та групового мислення. Використання методів фасилітації, стратегічних сесій і командного планування сприяє підвищенню якості колективних рішень [10].

Отже, сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень характеризуються інтеграцією раціональних, поведінкових і цифрових

підходів. Їх ефективність залежить від здатності організації поєднувати аналітичні інструменти з гнучкістю управління, врахуванням ризиків і розвитком управлінського потенціалу. У сучасному бізнес-середовищі конкурентні переваги отримують ті підприємства, які спроможні трансформувати процес прийняття рішень у системний, інформаційно забезпечений та стратегічно орієнтований механізм розвитку.

1.3 Критерії оцінювання якості управлінських рішень

Оцінка якості управлінських рішень є невід'ємною складовою ефективного менеджменту, оскільки правильне рішення саме по собі не гарантує досягнення бажаних результатів, якщо воно не відповідає критеріям ефективності та адекватності до умов організації.

Критерії оцінювання якості управлінських рішень дозволяють визначити ступінь відповідності вибраної альтернативи стратегічним цілям підприємства, ресурсним можливостям, зовнішньому середовищу та очікуванням зацікавлених сторін (табл.1.3):

Таблиця 1.3 – Критерії оцінювання якості управлінських рішень

Категорія критерію	Назва критерію	Опис та призначення
1	2	3
Ефективність	Досягнення цілей	Рішення забезпечує виконання поставлених завдань із максимальним результатом при мінімальних витратах ресурсів.
Реалістичність та досяжність	Відповідність ресурсам та умовам	Рішення відповідає можливостям організації, компетенціям персоналу та існуючим технологічним, фінансовим і правовим обмеженням.
Гнучкість та адаптивність	Можливість коригування	Рішення може бути змінене або адаптоване до нових умов без втрати ефективності.
Інноваційність	Стратегічна спрямованість	Рішення впроваджує нові підходи, технології чи процеси для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організації.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Соціальна та етична відповідність	Дотримання стандартів	Рішення враховує інтереси працівників, клієнтів, партнерів і суспільства, дотримується норм корпоративної соціальної відповідальності та етики.
Своєчасність і оперативність	Відповідність часовим рамкам	Рішення прийнято і впроваджено вчасно, відповідає швидкозмінним умовам ринку та організаційним процесам.
Стійкість та надійність результату	Передбачуваність наслідків	Рішення забезпечує стабільний та передбачуваний результат у різних умовах, включаючи кризові та нестабільні ситуації.
Комплексність оцінки	Міждисциплінарний підхід	Рішення оцінюється за економічними, організаційними, стратегічними та соціальними показниками одночасно.
Кількісні показники	Фінансові та операційні метрики	Вимірює ефективність рішення через прибутковість, продуктивність ресурсів, час реалізації, задоволеність клієнтів і персоналу.

Серед основних критеріїв важливе значення має ефективність рішення, що характеризується його здатністю досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів і часу. Ефективне рішення забезпечує оптимальне використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів організації, а також підтримує баланс між ризиком і результативністю.

Не менш важливим є критерій реалістичності та досяжності, який визначає, наскільки запропоноване рішення відповідає реальним можливостям організації, її структурі, компетенціям персоналу та існуючим технологічним, фінансовим і правовим обмеженням. Рішення, яке не враховує реальних умов, ризикує залишитися лише на папері і не забезпечити практичного результату. Водночас слід оцінювати гнучкість і адаптивність рішення, оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, економічною та політичною невизначеністю. Рішення вважається якісним, якщо воно передбачає можливість коригування і адаптації до нових умов без значних втрат ефективності [15].

Ще одним важливим критерієм є інноваційність і стратегічна спрямованість рішення, що дозволяє організації не лише реагувати на поточні

проблеми, а й формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Рішення в цьому випадку повинно передбачати впровадження нових технологій, процесів або підходів до організації діяльності, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості підприємства.

Соціальна та етична відповідність також набуває особливої актуальності, оскільки сучасні організації повинні враховувати інтереси працівників, партнерів, споживачів та суспільства загалом, дотримуючись норм корпоративної соціальної відповідальності та етичних стандартів [18].

Важливим критерієм є своєчасність і оперативність рішення, оскільки навіть ефективне та реалістичне рішення втрачає цінність, якщо його реалізація запізнюється і не відповідає швидкозмінним умовам ринку або внутрішніх процесів.

Поряд із цим оцінюють стійкість та надійність результату, що характеризує здатність рішення забезпечувати стабільний і передбачуваний результат у різних умовах, включаючи зовнішні шоки, кризові ситуації чи непередбачувані події [17].

Сучасні підходи до оцінки якості управлінських рішень передбачають також використання системних та кількісних показників, які дозволяють виміряти ефективність рішення за декількома параметрами одночасно. До таких показників належать фінансові результати, продуктивність ресурсів, рівень задоволеності клієнтів і персоналу, час прийняття рішення та швидкість його впровадження. Важливим є й інтеграційний критерій – комплексність оцінки, що включає одночасне врахування економічних, організаційних, соціальних та стратегічних аспектів [21].

Таким чином, оцінювання якості управлінських рішень є багатовимірним процесом, який поєднує аналіз ефективності, досяжності, гнучкості, стратегічної спрямованості, соціальної відповідності та стабільності результатів. Використання цих критеріїв дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані, адаптивні та результативні рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «INCODE GROUP»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «INCODE GROUP» (англ. – LLC “INCODE GROUP”) було зареєстровано 1 вересня 2015 року в місті Запоріжжя, Запорізька область, Україна. Юридична особа має код ЄДРПОУ 39982841. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує обмеження відповідальності засновників та гнучкість у правовому регулюванні господарської діяльності. Статутний капітал компанії складає 166 553,40 грн., що є показником середнього рівня фінансової забезпеченості для ІТ-компанії регіонального масштабу [26; 27].

Таблиця 2.1 – Структурована аналітична характеристика ТОВ «INCODE GROUP» [26; 27]

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНКОД ГРУП»
Скорочена назва	ТОВ «INCODE GROUP»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY “INCODE GROUP” (LLC “INCODE GROUP”)
Дата заснування	01.09.2015
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Статус	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	39982841
Юридична адреса	Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Незалежної України, буд. 57б
Контактні дані	Тел.: +380955945324, +380971820172
Директор / Уповноважена особа	Мелешко Олег Олегович
Статутний капітал	166 553 ₴

Продовження таблиці 2.1

1	2
Власники / Бенефіціари	Мелешко О.О. – 80,5% (кінцевий бенефіціар) Осецький С.С. – 19,5% (кінцевий бенефіціар)
Основний вид діяльності	62.01 – Комп'ютерне програмування
Додаткові види діяльності	Виготовлення друкарських форм, оренда офісного обладнання, комбіновані офісні послуги, ремонт комп'ютерів, консультування з інформатизації, обробка даних, веб-портали, інформаційні агентства, дизайн, освіта, право, бухгалтерський облік, реклама, дослідження ринку та громадської думки, послуги перекладу, інші ІТ-послуги
Фінансові показники (2024)	Дохід – 4 711 900 ₴ Чистий прибуток – 1 205 200 ₴ Активи – 2 076 800 ₴ Зобов'язання – 705 000 ₴ Кількість працівників – 10 Дохід на одного працівника – 471 190 ₴
Стратегічні особливості	Диверсифікація послуг, фокус на аутсорсинг ІТ-розробки, клієнтоорієнтованість, високий рівень продуктивності команди, участь у програмі Дія-Сіті, міжнародні амбіції

Головним керівником та уповноваженою особою підприємства є Мелешко Олег Олегович, який здійснює управління компанією та має право підпису правочинів, що перевищують 15 000 грн за погодженням загальних зборів або президента [28].

Основним власником та кінцевим бенефіціаром є сам Мелешко О.О. (80,5% статутного капіталу), а співзасновником і частковим бенефіціаром – Осецький Сергій Сергійович (19,5%) [28]. Така структура власності демонструє концентрацію контролю в руках керівника та наявність одного міноритарного інвестора, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення та впроваджувати стратегії розвитку.

Основною діяльністю ТОВ «INCODE GROUP» є комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01), проте підприємство має широкий спектр супутніх видів діяльності, що включає виготовлення друкарських форм і поліграфічних послуг, оренду офісного обладнання, надання комбінованих офісних адміністративних послуг, ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування, консультування з питань інформатизації, управління комп'ютерним устаткуванням, обробку даних, діяльність веб-порталів,

інформаційних агентств та інші послуги у сфері IT, дизайну, освіти та права. Такий спектр діяльності свідчить про диверсифікацію послуг, що дозволяє компанії знижувати ризики залежності від одного ринку та підвищувати внутрішню стійкість бізнесу [26; 27].

Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування та перебуває у реєстрі Дія-Сіті з 18 вересня 2024 року, що надає їй додаткові податкові переваги та можливості для залучення міжнародних клієнтів і проєктів. До 1 жовтня 2024 року компанія перебувала на єдиному податку, що є типовим для малих та середніх підприємств.

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за даними ТОВ «INCODE GROUP».

Даний аналіз дозволить оцінити динаміку основних фінансових показників та визначити ключові тенденції в діяльності підприємства (табл. 2.2-2.3):

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «INCODE GROUP» за 2022-2024 рр. [26; 27]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023 (грн.)	Відхилення 2024/2023 (%)
Дохід	3 500 000	4 000 000	4 711 900	+711 900	+17,8%
Чистий прибуток	800 000	950 000	1 205 200	+255 200	+26,8%
Активи	1 500 000	1 800 000	2 076 800	+276 800	+15,4%
Зобов’язання	500 000	600 000	705 000	+105 000	+17,5%
Власний капітал	1 000 000	1 200 000	1 371 800	+171 800	+14,3%
Кількість працівників	8	9	10	+1	+11,1%
Дохід на працівника	437 500	444 444	471 190	+26 746	+6,0%

Таблиця 2.3 – Розраховані фінансові показники ТОВ «INCODE GROUP»

Показник	Формула	2022	2023	2024	Аналіз динаміки
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід ×100%	22,9%	23,8%	25,6%	Зростання показника свідчить про підвищення ефективності продажів та контролю витрат.
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи ×100%	53,3%	52,8%	58,0%	Позитивна динаміка показує більш ефективне використання активів для генерування прибутку.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал ×100%	80,0%	79,2%	87,9%	Високий рівень рентабельності капіталу, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами.
Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	Поточні активи / Поточні зобов’язання	3,0	3,0	2,95	Ліквідність стабільна, достатня для покриття короткострокових зобов’язань.
Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR)	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов’язання	2,5	2,45	2,4	Незначне зниження, але показник залишається високим, що свідчить про фінансову стабільність.
Коефіцієнт заборгованості (Debt to Equity)	Зобов’язання / Власний капітал	0,5	0,5	0,51	Залишився на стабільному рівні, компанія фінансується переважно власними коштами.

Фінансові показники ТОВ «INCODE GROUP» демонструють стабільність і ефективність управління: у 2024 році дохід підприємства становив 4 711 900 грн., чистий прибуток – 1 205 200 грн., загальні активи – 2 076 800 грн., зобов’язання – 705 000 грн. Кількість працівників – 10 осіб, що забезпечує високий рівень доходу на одного працівника – 471 190 грн. Така структура свідчить про продуктивність команди та ефективність використання людських ресурсів у сфері високотехнологічних послуг (рис.2.1-2.4):

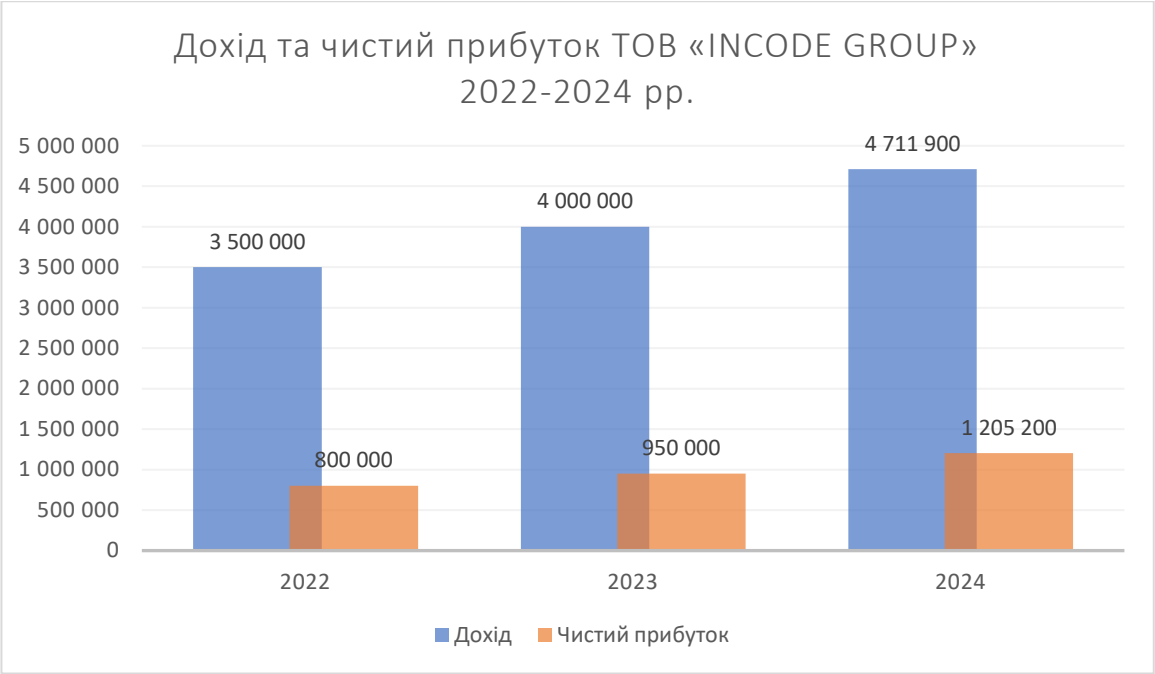


Рисунок 2.1 – Дохід та чистий прибуток ТОВ «INCODE GROUP» 2022-2024 рр.

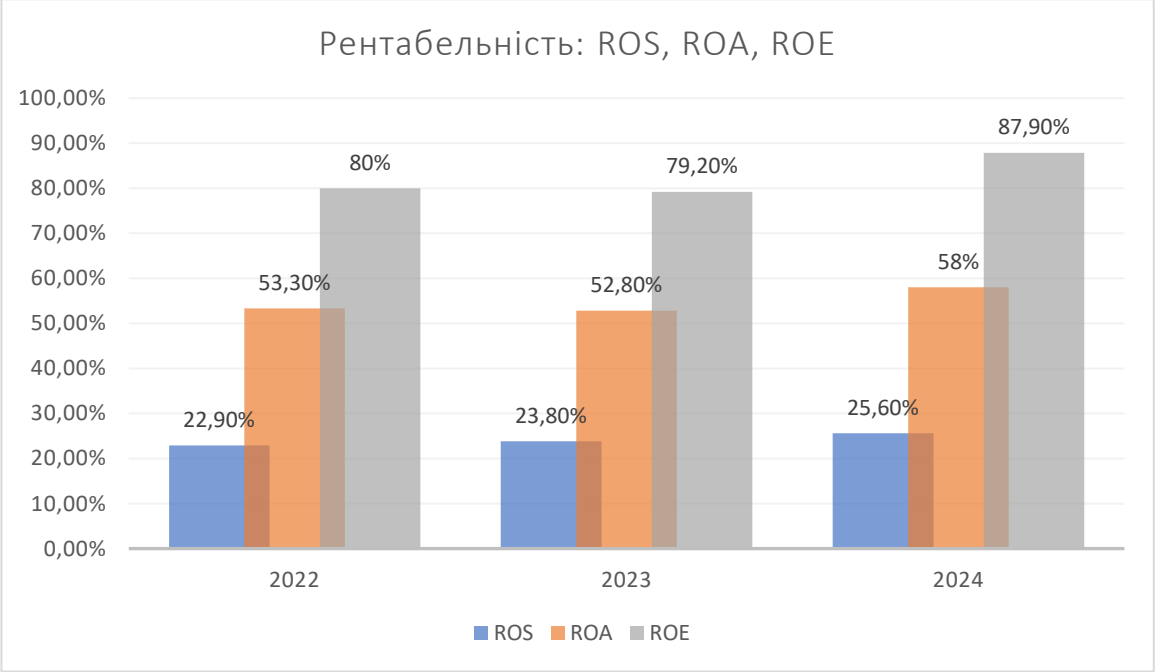


Рисунок 2.2 – Рентабельність власного капіталу та активів ТОВ «INCODE GROUP» 2022-2024 рр.

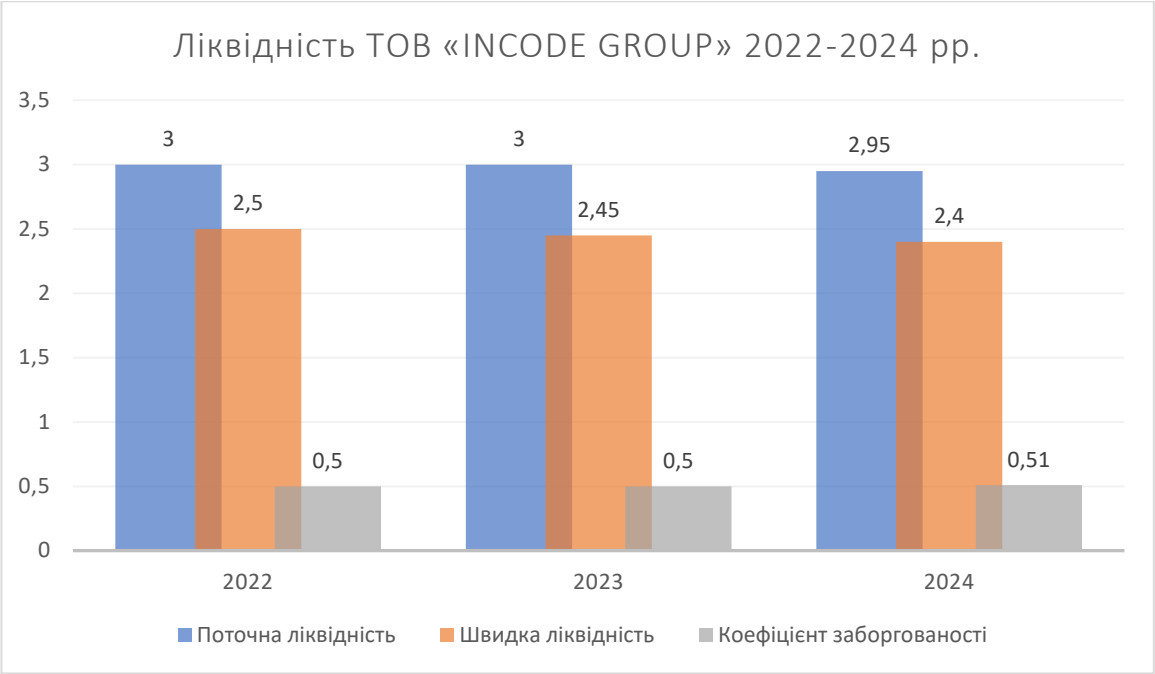


Рисунок 2.3 – Ліквідність ТОВ «INCODE GROUP» 2022-2024 рр.

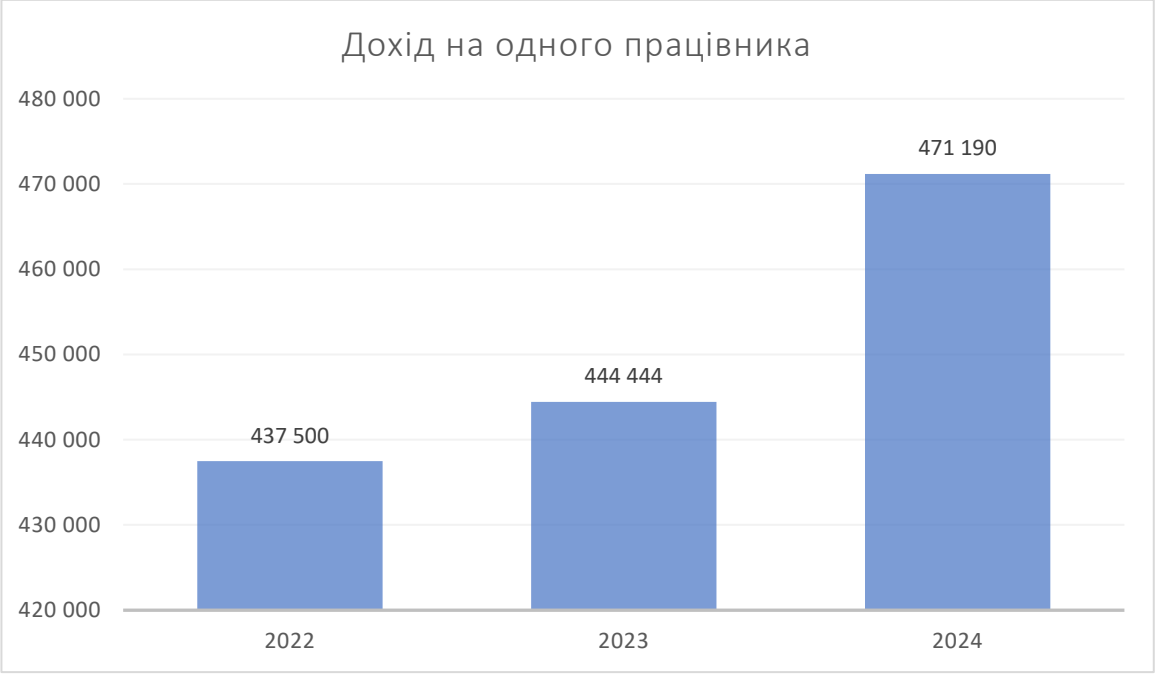


Рисунок 2.4 – Дохід на одного працівника ТОВ «INCODE GROUP» 2022-2024 рр.

Проведений фінансовий аналіз дає змогу зробити загальні висновки про наступне:

1. Фінансова стабільність та рентабельність: підприємство демонструє зростання доходу та чистого прибутку, що відображає ефективне управління продажами та витратами. Рентабельність власного капіталу (ROE) та активів (ROA) свідчить про високий потенціал прибутковості при збереженні помірного рівня заборгованості.

2. Ліквідність: коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності стабільні і перевищують нормативні значення (>1,5-2,0), що говорить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

3. Фінансова структура: співвідношення власного та позикового капіталу (Debt to Equity ≈ 0,5) забезпечує баланс між фінансовою стабільністю та використанням зовнішніх ресурсів для розвитку.

4. Ефективність використання персоналу: доходи на одного працівника зростають, що демонструє підвищення продуктивності команди та ефективне управління людськими ресурсами.

5. Динаміка: всі ключові показники демонструють позитивну тенденцію, що підтверджує стійкий розвиток підприємства, ефективне управління ресурсами та стратегічну орієнтацію на зростання.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «INCODE GROUP» з метою визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT для ТОВ «INCODE GROUP»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висококваліфікована команда розробників (100+ експертів).	1. Обмежені ресурси для масштабування через невизначеність воєнного стану.
2. Досвід у розробці веб, мобільних та хмарних рішень будь-якої складності.	2. Залежність від локального ринку та інфраструктури, що може постраждати від бойових дій.
3. Діяльність у сфері IT, що менш чутлива до фізичного знищення активів.	3. Ризик відтоку кадрів через нестабільність та еміграцію спеціалістів.
4. Високий рівень рентабельності та фінансова стабільність.	4. Обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків через санкції та логістичні проблеми.
5. Репутація надійного партнера та клієнтоорієнтованість.	5. Обмеження у просуванні та рекламі на міжнародному ринку через політичну ситуацію.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення на міжнародний ринок IT-послуг та аутсорсинг.	1. Непередбачувані бойові дії, що можуть призвести до втрати інфраструктури.
2. Доступ до програм підтримки IT-компаній в Україні (Diia City, гранти, податкові пільги).	2. Економічна нестабільність, інфляція, коливання валютних курсів.
3. Зростання попиту на цифровізацію та хмарні сервіси.	3. Ризик кіберзагроз і атак через військову агресію та підвищену активність хакерів.
4. Вихід на нові ніші: консалтинг з IT-стратегій, цифрова трансформація бізнесу.	4. Можливі проблеми з логістикою та постачанням обладнання через воєнний стан.
5. Використання віддаленої роботи для збереження продуктивності та доступу до глобальних талантів.	5. Зростання конкуренції на міжнародному ринку IT-аутсорсингу.

З наведеної матриці SWOT-аналізу можна зробити такі висновки:

1. Сильні сторони компанії дають змогу ТОВ «INCODE GROUP» залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах війни. Висококваліфіковані спеціалісти, досвід у розробці складних продуктів та фінансова стабільність дозволяють забезпечувати якість і надійність послуг, що сприяє збереженню та розширенню клієнтської бази. Репутація надійного партнера є ключовим фактором для міжнародних контрактів, особливо у нестабільному середовищі.

2. Слабкі сторони показують внутрішні обмеження компанії. Залежність від локальної інфраструктури, ризики відтоку кадрів та обмежені ресурси для масштабування можуть уповільнювати розвиток. В умовах війни ці слабкі сторони потребують стратегічного управління: диверсифікації бізнес-процесів, розвитку віддалених команд та міжнародних контактів.

3. Можливості відкривають шляхи для стійкого розвитку. Вихід на міжнародний ринок, участь у програмах підтримки IT-бізнесу, зростання попиту на цифрові рішення та використання віддаленої роботи можуть компенсувати ризики локальної нестабільності. Компанія може активно впроваджувати нові послуги, такі як IT-консалтинг, цифрова трансформація та хмарні сервіси, що сприятиме диверсифікації доходів.

4. Загрози наголошують на потребі постійного моніторингу зовнішнього середовища. Військова загроза, економічна нестабільність, кіберризики та конкуренція на глобальному ринку потребують проактивних стратегій захисту інфраструктури, кібербезпеки, фінансового управління та адаптації бізнес-моделі до віддаленої роботи та міжнародного ринку.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «INCODE GROUP» має сильну внутрішню базу та потенціал для розвитку навіть у кризових умовах війни. Для збереження та підвищення конкурентоспроможності компанії рекомендується: активна експансія на міжнародний ринок, впровадження нових сервісів, забезпечення кібербезпеки, диверсифікація джерел доходу та розвиток віддалених команд. Успішне використання сильних сторін і можливостей разом із мінімізацією слабких сторін та загроз забезпечить стабільний розвиток та стійкість компанії в умовах воєнного конфлікту.

2.2 Аналіз та оцінка ефективності існуючого механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP»

ТОВ «INCODE GROUP» позиціонує себе як міжнародного постачальника послуг аутсорсингу розробки програмного забезпечення будь-якої складності з командою понад 100 технічних фахівців в Україні. Компанія пропонує комплексні рішення – від повного циклу розробки, створення концепцій, до покращення та підтримки вже існуючих продуктів. Орієнтуючись на високі стандарти якості, стійкість продуктів під високим навантаженням та інноваційний підхід, компанія поєднує технічну досконалість із гнучкістю управлінських процесів [28].

Особлива увага приділяється клієнтоорієнтованості та командній роботі, що забезпечує підтримку на всіх етапах реалізації проєкту та створює атмосферу довіри між партнерами, замовниками та співробітниками. Внутрішня корпоративна культура спрямована на розвиток команди як

єдиного цілого, де кожен співробітник робить внесок у досягнення цілей клієнта та компанії. Місія підприємства полягає у створенні високоякісних веб-, мобільних та хмарних рішень, а також у розвитку інноваційних продуктів, що підвищують ефективність бізнесу клієнтів [28].

Аналіз діяльності підприємства свідчить про високу стратегію диверсифікації та інноваційності, адаптивність до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів та компетентний управлінський персонал. Компанія демонструє баланс між стратегічним зростанням, високою продуктивністю працівників та розширенням спектра послуг, що робить її конкурентоспроможною на локальному та міжнародному ринках IT-послуг [28].

Таким чином, ТОВ «INCODE GROUP» є прикладом сучасного технологічного підприємства, яке поєднує стратегічну орієнтацію на інновації, фінансову стабільність, високу продуктивність команди та клієнтоорієнтований підхід, що забезпечує його конкурентні переваги та перспективи для подальшого розвитку як на національному, так і на міжнародному ринку.

Аналіз та оцінка ефективності існуючого механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» свідчить про формування в компанії системи управління, що поєднує елементи стратегічного планування, фінансового контролю та проєктного менеджменту з гнучкими підходами до організації операційної діяльності.

З огляду на специфіку IT-бізнесу та умови функціонування в період воєнного стану в Україні, механізм прийняття управлінських рішень орієнтований на швидкість реагування, адаптивність і збереження фінансової стійкості.

У структурі компанії ключові рішення стратегічного характеру приймаються на рівні вищого менеджменту з урахуванням аналітичної інформації щодо динаміки доходів, прибутковості, ліквідності, завантаження персоналу та стану зовнішнього середовища. Операційні рішення делегуються

керівникам проєктів, що забезпечує децентралізацію та підвищення гнучкості управління.

Процес прийняття управлінських рішень у компанії базується на використанні фінансових показників, системи внутрішньої звітності та регулярного моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Проведений фінансовий аналіз засвідчив позитивну динаміку доходів і чистого прибутку протягом 2022-2024 років, зростання показників рентабельності та збереження достатнього рівня ліквідності. Це свідчить про те, що прийняті управлінські рішення у сфері ціноутворення, оптимізації витрат, управління проєктами та диверсифікації клієнтської бази є економічно обґрунтованими та результативними. Високі показники рентабельності активів і власного капіталу підтверджують ефективне використання ресурсів і правильність стратегічних орієнтирів розвитку.

Водночас аналіз існуючого механізму дозволяє виявити певні особливості, що впливають на його ефективність. З одного боку, компанія демонструє гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до воєнних ризиків, перебоїв у роботі інфраструктури та валютних коливань. Активне застосування дистанційних форматів роботи, диверсифікація клієнтського портфеля та орієнтація на міжнародні ринки знижують вплив локальних ризиків. З іншого боку, зростання масштабів діяльності потребує більш формалізованих процедур стратегічного планування, ризик-менеджменту та внутрішнього аудиту, оскільки надмірна концентрація рішень на рівні керівництва може створювати інформаційне перевантаження та підвищувати ризик суб’єктивності.

Ефективність механізму прийняття рішень також проявляється у здатності компанії підтримувати фінансову стійкість в умовах нестабільності. Підтримання високих коефіцієнтів ліквідності свідчить про зважену політику управління оборотними активами та зобов’язаннями, а зростання доходу на одного працівника відображає підвищення продуктивності та оптимізацію структури витрат на персонал. Разом із тим доцільним є подальше

впровадження інструментів сценарного планування, систем управління ризиками та цифрових аналітичних платформ для підтримки прийняття стратегічних рішень на основі даних.

Загалом можна зробити висновок, що існуючий механізм прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» є достатньо ефективним, що підтверджується позитивною динамікою фінансово-економічних показників та здатністю компанії функціонувати в умовах воєнного стану. Водночас подальший розвиток системи управління має бути спрямований на посилення аналітичної складової, формалізацію процедур стратегічного контролінгу та розширення інструментарію ризик-менеджменту, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників і достатній рівень адаптивності, аналіз існуючої практики прийняття рішень дозволяє ідентифікувати низку системних обмежень, які можуть знижувати оперативність, якість і стратегічну узгодженість управлінських дій.

Однією з ключових проблем є часткова централізація стратегічних рішень на рівні вищого керівництва. За умов зростання кількості проєктів та розширення клієнтської бази це створює ризик перевантаження керівництва інформаційними потоками та затримки в ухваленні важливих управлінських рішень. Крім того, недостатній рівень формалізації процедур стратегічного планування може призводити до ситуативного характеру окремих рішень, що в довгостроковій перспективі знижує їх узгодженість із місією та стратегічними цілями компанії.

Іншим «вузьким місцем» є обмежене використання системного ризик-менеджменту. В умовах воєнного стану, валютної нестабільності, кіберзагроз та можливих перебоїв інфраструктури рішення повинні прийматися з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку подій. Відсутність формалізованої системи ідентифікації та кількісної оцінки ризиків може призводити до недостатньої превентивності управлінських дій.

Певні труднощі також можуть виникати у сфері внутрішніх комунікацій між функціональними підрозділами та проєктними командами. Якщо інформація щодо змін у пріоритетах, бюджетах або строках реалізації проєктів передається несвоєчасно або неповністю, це впливає на якість операційних рішень та може призводити до зростання витрат чи втрати клієнтів. Додатковим аспектом є залежність від окремих ключових фахівців, що створює ризик втрати управлінської експертизи у разі їх вибуття.

Оцінка ефективності процесу прийняття рішень також виявляє потребу в поглибленні аналітичної підтримки управління. Хоча компанія використовує фінансові показники та KPI, доцільним є розширення використання цифрових BI-систем, прогнозних моделей та автоматизованих інструментів аналізу даних, що дозволить мінімізувати суб’єктивність та підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

В таблиці 2.5 наведемо систематизовані дані щодо основних «вузьких місць» у процесі прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP»:

Таблиця 2.5 – Виявлені «вузькі місця» у процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «INCODE GROUP»

№	Вузьке місце	Сутність проблеми	Можливі наслідки	Напрям удосконалення
1	2	3	4	5
1	Надмірна централізація рішень	Концентрація стратегічних рішень на рівні керівництва	Затримки у прийнятті рішень, перевантаження топ-менеджменту	Делегування повноважень, впровадження регламентів
2	Недостатня формалізація стратегічного планування	Відсутність чітких процедур довгострокового прогнозування	Ситуативність управлінських дій	Розробка стратегічних карт та планів розвитку
3	Обмежений ризик-менеджмент	Відсутність системної оцінки ризиків (воєнних, валютних, кібер)	Непередбачувані фінансові втрати	Впровадження системи управління ризиками
4	Інформаційні розриви між підрозділами	Несвоєчасна або неповна передача інформації	Помилки в операційних рішеннях	Автоматизація внутрішніх комунікацій
5	Залежність від ключових фахівців	Концентрація експертизи в окремих працівників	Ризик втрати управлінської ефективності	Формування кадрового резерву

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
6	Обмежене використання аналітичних систем	Недостатня цифровізація процесу аналізу даних	Суб’єктивність рішень	Впровадження BI-платформ та аналітичних панелей
7	Валютні та воєнні ризики	Висока невизначеність зовнішнього середовища	Коливання доходів, фінансова нестабільність	Диверсифікація ринків та валютних потоків

Таким чином, ідентифіковані «вузькі місця» не свідчать про кризовий стан системи управління, але вказують на напрями її подальшого вдосконалення. Своєчасне усунення зазначених проблем дозволить підвищити швидкість, якість та стратегічну узгодженість управлінських рішень, що є особливо важливим для IT-компанії, яка функціонує в умовах високої динамічності та воєнної невизначеності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «INCODE GROUP»

3.1 Розробка концептуальної моделі вдосконалення процесу прийняття рішень

Розробка концептуальної моделі вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» має ґрунтуватися на поєднанні системного, процесного та цифрового підходів до управління. В умовах динамічного розвитку ІТ-сектору та зростання масштабів діяльності підприємства ключовим завданням є трансформація існуючої моделі прийняття рішень із переважно інтуїтивно-експертної у комплексну аналітико-цифрову систему, яка забезпечує прозорість, обґрунтованість та швидкість управлінських дій.

Концептуальна модель вдосконалення має передбачати інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління в єдину логічну структуру, де кожне рішення формується на основі достовірних даних, прогнозних сценаріїв і чітко визначених критеріїв ефективності (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Концептуальна модель вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP»

Напрям удосконалення	Виявлена проблема	Запропонований інструмент / рішення	Очікуваний результат	Показники оцінки ефективності
1	2	3	4	5
Формалізація процесу прийняття рішень	Нечітка регламентація етапів погодження та відповідальності	Розробка внутрішнього регламенту прийняття рішень; визначення рівнів відповідальності (RACI-модель)	Скорочення часу ухвалення рішень; зменшення дублювання функцій	Середній час погодження рішення; кількість повторних погоджень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Аналітична підтримка рішень	Обмежене використання прогнозних інструментів	Впровадження BI-системи та аналітичних дашбордів	Підвищення обґрунтованості стратегічних і тактичних рішень	Точність фінансових прогнозів; відхилення фактичних показників від планових
Цифровізація управління	Розрізненість інформаційних систем	Інтеграція ERP/CRM/HRM у єдину інформаційну систему	Єдиний інформаційний простір підприємства	Рівень автоматизації процесів; зменшення ручних операцій
Управління ризиками	Недостатня систематизація ризик-менеджменту	Впровадження системи ідентифікації та оцінки ризиків; сценарне планування	Зниження управлінських та фінансових ризиків	Кількість реалізованих критичних ризиків; рівень втрат
Інформаційне забезпечення	Нерегулярність та несистемність звітності	Стандартизація форм управлінської звітності; автоматичне оновлення даних	Підвищення прозорості та оперативності інформації	Частота оновлення звітів; рівень доступності даних
Комунікаційні потоки	Інформаційні затримки між підрозділами	Впровадження корпоративного порталу та систем управління завданнями	Покращення координації діяльності	Своєчасність виконання завдань; кількість прострочених рішень
Контроль виконання рішень	Недостатній моніторинг результатів	Створення системи внутрішнього контролінгу та KPI	Підвищення відповідальності та дисципліни виконання	Рівень досягнення KPI; частка виконаних стратегічних цілей

У межах запропонованої концепції доцільно формалізувати етапи прийняття управлінських рішень: ідентифікацію проблеми, збір і систематизацію інформації, аналітичну обробку даних, моделювання альтернатив, оцінювання ризиків, вибір оптимального варіанта та контроль реалізації. Особливу увагу слід приділити створенню внутрішнього регламенту ухвалення рішень, який визначатиме відповідальність посадових

осіб, строки розгляду управлінських питань, механізми погодження та критерії оцінювання результатів. Такий підхід дозволить мінімізувати суб'єктивність, уникнути дублювання функцій і знизити ризик затримок у процесі погодження рішень (рис.3.1):



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP»

Впровадження сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень є ключовим напрямом удосконалення системи управління. Для компанії доцільним є використання інтегрованих інформаційних систем, які поєднують фінансовий облік, управління проєктами, контроль ресурсів і HR-аналітику в єдиному цифровому середовищі. Запровадження BI-платформ (Business Intelligence) дозволить автоматизувати обробку великих масивів даних, формувати динамічні аналітичні панелі (дашборди), здійснювати моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу та оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів. Використання систем прогнозної аналітики та

сценарного моделювання сприятиме більш обґрунтованому стратегічному плануванню, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Окремого значення набуває цифровізація процесів комунікації та документообігу. Автоматизовані системи управління завданнями, електронний документообіг, корпоративні портали та хмарні сервіси забезпечують прозорість управлінських процедур, скорочують час обміну інформацією та підвищують рівень контролю виконання рішень. В умовах розподілених команд і дистанційного формату роботи такі інструменти дозволяють синхронізувати діяльність підрозділів, зменшити інформаційні втрати та підвищити відповідальність виконавців.

Удосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень передбачає створення єдиного інформаційного простору підприємства. Це означає стандартизацію форматів звітності, уніфікацію показників оцінки ефективності, регулярне оновлення баз даних та інтеграцію різних джерел інформації в централізовану систему. Особливу роль відіграє впровадження принципів data-driven management, за яких управлінські рішення приймаються на основі системного аналізу достовірних даних, а не виключно на основі інтуїції чи досвіду керівництва. Це підвищує точність прогнозів, знижує рівень невизначеності та забезпечує стратегічну узгодженість дій.

Покращення комунікаційних потоків у межах концептуальної моделі має бути спрямоване на забезпечення двостороннього інформаційного обміну між рівнями управління. Необхідним є формування чітких горизонтальних зв’язків між підрозділами, що дозволить уникнути фрагментації інформації та дублювання функцій. Запровадження регулярних координаційних нарад, електронних звітів про виконання завдань і систем внутрішнього зворотного зв’язку сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень. Крім того, доцільно впровадити систему внутрішнього контролінгу, яка забезпечуватиме постійний моніторинг результативності прийнятих рішень та своєчасне коригування відхилень.

Загалом розроблена концептуальна модель вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» має забезпечити перехід від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на прогнозування, цифрову аналітику та системну координацію діяльності. Комплексне впровадження сучасних цифрових інструментів, посилення інформаційної бази та оптимізація комунікаційних потоків створять передумови для підвищення швидкості прийняття рішень, зменшення управлінських ризиків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Формування системи управління ризиками при прийнятті рішень

Формування системи управління ризиками при прийнятті управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» є необхідною умовою забезпечення стабільності, фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнних ризиків, валютних коливань, змін у податковому регулюванні та високої конкуренції в ІТ-секторі управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням потенційних загроз і невизначеності.

Саме тому система ризик-менеджменту має стати інтегрованою складовою загального механізму управління підприємством, а не функціонувати як окремий епізодичний елемент контролю.

Формування ефективної системи управління ризиками передбачає, насамперед, створення цілісної концепції ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків. На стратегічному рівні необхідно визначити ризик-апетит підприємства, тобто допустимий рівень ризику, який компанія готова прийняти для досягнення своїх цілей [12]. Це дозволяє узгодити стратегічні рішення з фінансовими можливостями та ресурсним потенціалом

підприємства. Визначення ризик-апетиту сприяє уникненню надмірно консервативної або, навпаки, надмірно ризикової управлінської поведінки (рис.3.2):



Рисунок 3.2 – Система управління ризиками при прийнятті рішень для ТОВ «INCODE GROUP»

Наступним етапом є систематична ідентифікація ризиків, що супроводжують діяльність підприємства. Для ТОВ «INCODE GROUP» до ключових груп ризиків можуть належати фінансові ризики (валютні коливання, затримка платежів клієнтів, зміна податкового навантаження), операційні ризики (збої в роботі інфраструктури, втрата ключових спеціалістів, порушення строків виконання проєктів), стратегічні ризики (зміна кон’юнктури ринку, зниження попиту на окремі IT-продукти), а також репутаційні та кіберризики. Ідентифікація ризиків повинна здійснюватися на постійній основі із залученням керівників підрозділів та ключових менеджерів проєктів.

Після виявлення ризиків необхідно провести їх якісну та кількісну оцінку. Якісна оцінка дозволяє визначити ймовірність настання ризику та можливі наслідки для підприємства, тоді як кількісна – дає змогу оцінити

потенційні фінансові втрати або вплив на ключові показники ефективності. Доцільним є використання матриці ризиків, що дозволяє ранжувати їх за рівнем критичності та визначати пріоритетність управлінських заходів. У межах цифровізації процесів управління доцільно застосовувати спеціалізовані програмні інструменти для аналізу ризиків і сценарного моделювання, що підвищить об’єктивність оцінювання.

Важливою складовою системи управління ризиками є розробка заходів реагування. Залежно від характеру ризику підприємство може застосовувати стратегії уникнення ризику, його зниження, передачі (наприклад, через страхування або контрактні механізми) або прийняття з формуванням резервів. У фінансовій сфері це може передбачати диверсифікацію валютних надходжень, створення резервного фонду, використання хеджування. В операційній діяльності – резервування критичних IT-ресурсів, дублювання серверної інфраструктури, формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє зменшити негативні наслідки навіть у разі реалізації ризикової події.

Окремого значення набуває постійний моніторинг ризиків та інтеграція системи ризик-менеджменту в процес прийняття управлінських рішень. Кожне стратегічне або інвестиційне рішення має супроводжуватися аналізом ризиків і розрахунком можливих сценаріїв розвитку подій. Для цього доцільно впровадити процедуру обов’язкового ризик-аналізу перед затвердженням значущих проєктів або фінансових рішень. Регулярне оновлення реєстру ризиків, проведення внутрішніх аудитів і аналіз відхилень від планових показників сприятимуть своєчасному виявленню нових загроз.

Запропоновані заходи – формалізація процедур прийняття рішень, впровадження цифрових аналітичних інструментів, розвиток системи управління ризиками та оптимізація комунікаційних потоків – мають мультиплікативний ефект і впливають як на економічні, так і на організаційні параметри функціонування компанії.

З економічної точки зору, впровадження сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень сприяє підвищенню точності

планування доходів і витрат, зниженню рівня фінансових втрат та оптимізації використання ресурсів. Автоматизація збору та обробки даних дозволяє скоротити витрати часу управлінського персоналу на підготовку аналітичної інформації, що, у свою чергу, зменшує адміністративні витрати. Крім того, застосування BI-систем і прогнозної аналітики забезпечує більш обґрунтоване формування бюджетів та інвестиційних рішень, що знижує ризик помилкових вкладень і підвищує рентабельність проєктів. Очікуваним результатом є зростання показників операційної маржі, підвищення продуктивності праці та збільшення доходу на одного працівника.

Важливим аспектом економічної ефективності є зниження ризикових втрат завдяки впровадженню системи управління ризиками. Своєчасна ідентифікація загроз і сценарне моделювання дозволяють мінімізувати негативні наслідки нестабільності ринку, валютних коливань або змін у регуляторному середовищі. Формування резервів і диверсифікація джерел доходів підвищують фінансову стійкість підприємства та забезпечують стабільність грошових потоків. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на ліквідність, платоспроможність і інвестиційну привабливість компанії.

Організаційна ефективність запропонованих заходів проявляється у вдосконаленні структури управління та підвищенні прозорості управлінських процедур. Формалізація процесу прийняття рішень із чітким розподілом повноважень і відповідальності сприяє зменшенню дублювання функцій, уникненню конфліктів компетенцій та скороченню часу погодження рішень. Впровадження цифрових систем управління завданнями та корпоративних комунікаційних платформ покращує координацію між підрозділами, забезпечує оперативний обмін інформацією та підвищує дисципліну виконання управлінських рішень.

Крім того, підвищується рівень управлінської культури підприємства, оскільки прийняття рішень починає базуватися на принципах data-driven management. Це сприяє формуванню аналітичного мислення у керівників

середньої ланки, підвищує їх відповідальність за результати діяльності та стимулює орієнтацію на досягнення стратегічних цілей. Покращення інформаційного забезпечення та стандартизація управлінської звітності створюють єдиний інформаційний простір, що підвищує узгодженість дій і забезпечує системність розвитку підприємства.

Загалом економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у зростанні прибутковості, підвищенні фінансової стійкості та зниженні витрат, тоді як організаційна ефективність полягає у вдосконаленні управлінських процесів, підвищенні швидкості та якості прийняття рішень і зміцненні внутрішньої координації. Комплексна реалізація запропонованих змін створює передумови для довгострокового сталого розвитку ТОВ «INCODE GROUP», забезпечуючи його адаптивність до викликів зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, формування системи управління ризиками при прийнятті управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» має базуватися на принципах системності, превентивності, інтегрованості та цифрової підтримки. Створення формалізованої процедури ризик-менеджменту, впровадження інструментів аналітичного моделювання та постійний моніторинг ризиків дозволять підвищити якість управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» та обґрунтовано напрями його вдосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища та цифрової трансформації економіки.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення якості управлінських рішень в ІТ-компаніях, які функціонують в умовах воєнних ризиків, високої конкуренції, динамічних змін технологій та зростання вимог до ефективності використання ресурсів. Для сучасних підприємств саме ефективність управлінських рішень визначає рівень їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стратегічної адаптивності.

Метою дослідження було обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «INCODE GROUP» на основі аналізу фінансового стану, організаційної структури та ризиків діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження виступає процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, а предметом – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування ефективного механізму управління в умовах цифровізації та невизначеності зовнішнього середовища.

У роботі наведено характеристику підприємства ТОВ «INCODE GROUP», яке є ІТ-компанією, що здійснює діяльність у сфері розробки програмного забезпечення та цифрових рішень для корпоративних клієнтів, орієнтуючись як на внутрішній, так і на міжнародний ринок. Компанія характеризується проєктною організаційною структурою, гнучкими управлінськими підходами та орієнтацією на інновації.

Проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2022-2024 роки засвідчив позитивну динаміку доходів та чистого прибутку, зростання

показників рентабельності, достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості. Встановлено, що підприємство ефективно використовує активи та власний капітал, забезпечує стабільні грошові потоки та демонструє зростання продуктивності праці. Водночас виявлено залежність результатів від кон'юнктури ринку та потребу в систематизації ризик-менеджменту.

SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких – гнучкість управління, високий рівень кваліфікації персоналу, диверсифікація клієнтської бази та адаптивність до змін. До слабких сторін віднесено недостатню формалізацію процедур прийняття рішень і обмежене використання цифрових аналітичних інструментів. Серед можливостей – розширення міжнародної співпраці, впровадження нових технологій та масштабування бізнесу. До загроз – валютні коливання, воєнні ризики, посилення конкуренції та кіберзагрози.

Аналіз існуючого механізму прийняття управлінських рішень показав, що компанія застосовує переважно гнучку, частково децентралізовану модель управління з концентрацією стратегічних рішень на рівні керівництва. Такий підхід забезпечує оперативність, проте створює ризики суб'єктивності, інформаційного перевантаження та недостатньої формалізації процедур. Система управлінської звітності потребує стандартизації, а процес оцінки ризиків – інтеграції в загальний механізм прийняття рішень.

У ході дослідження було розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення механізму управління. Запропоновано концептуальну модель прийняття управлінських рішень, що включає чітко визначені етапи: ідентифікацію проблеми, збір та аналітичну обробку інформації, моделювання альтернатив, оцінювання ризиків, прийняття рішення та контроль його реалізації. Обґрунтовано необхідність формалізації процедур погодження рішень із визначенням відповідальності посадових осіб.

Рекомендовано впровадження сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, зокрема BI-платформ, систем прогнозної аналітики, електронного документообігу, корпоративних порталів та систем

управління завданнями. Запропоновано створення єдиного інформаційного простору підприємства, стандартизацію управлінської звітності та використання інтерактивних аналітичних дашбордів для моніторингу KPI.

Окрему увагу приділено формуванню системи управління ризиками. Розроблено підхід до ідентифікації, оцінки та ранжування ризиків із використанням матриці ризиків та сценарного моделювання. Запропоновано інтеграцію ризик-аналізу в процес прийняття стратегічних та інвестиційних рішень, створення реєстру ризиків та впровадження постійного моніторингу загроз.

Оцінка ефективності запропонованих змін показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню прибутковості, зниженню адміністративних витрат, скороченню часу прийняття рішень, підвищенню точності фінансового планування та зменшенню ризикових втрат. Організаційна ефективність проявляється у покращенні координації між підрозділами, зростанні прозорості управління та підвищенні відповідальності персоналу.

Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексної концептуальної моделі вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в IT-компанії з урахуванням цифровізації та підвищених ризиків зовнішнього середовища, а також у поєднанні фінансового аналізу з організаційними аспектами управління.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «INCODE GROUP» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

Загалом проведене дослідження підтвердило, що вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій, системного ризик-менеджменту та формалізації управлінських процедур є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373.

2. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 83-87.

3. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип 17. Т. 2. С. 251-259.

4. Борковська В. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6.2021. DOI: https://doi.org/10.32702/2306.

5. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23.

6. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48.

7. Войтик О. Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. (31). С. 63-74. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063.

8. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 112-122.

9. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2022. № 2. С. 108-114.

10. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751.

11. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6

12. Дячков Д., Вараксіна О., Книш О. Ризик-апетит як ключовий елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-137.

13. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37.

14. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40 (дата звернення: 10.08.2024)

15. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86.

16. Малюкіна А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на міжнародних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-142.

17. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166.

18. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій

діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 109-115. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/69 (дата звернення: 27.02.2026).

19. Онищенко О.А., Шишкін В.О. Логістика міжнародних транспортних перевезень: управлінські рішення в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Випуск 4(34). С. 191-206. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-15.

20. Онокієнко Т. С. Прийняття управлінських рішень: ключові аспекти для успіху. *Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливост*і: матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року); Державний біотехнологічний університет. 2024. С. 53-55. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KRUHLOHO_STOLU_2024-54-56.pdf (дата звернення: 03.03.2026).

21. Павловські Г. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2023. №11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9337.

22. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49.

23. Судомир С.М. Управлінські рішення у системі менеджменту. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.3. №2. С.64-73. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5201 (дата звернення: 25.02.2026).

24. Терещенко Е., Ушенко Н., Дєліні М., Нестерова М., Ложачевська О., Гончаренко Н. Поведінкові моделі прийняття рішень стейкхолдерами бізнесу і промисловості. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5(40). С. 300-313. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245156.

25. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків : Діса плюс, 2023. 430 с.

26. ТОВ «INCODE GROUP». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/39982841 (дата звернення: 18.03.2026).

27. ТОВ «INCODE GROUP». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39982841/ (дата звернення: 18.03.2026).

28. ТОВ «INCODE GROUP». *Офіційний сайт компанії*. URL: https://www.incode-group.com/ (дата звернення: 18.03.2026).

29. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Випуск 4 (55). С. 197-205. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27.

30. Штирьов О. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2023. Том 2 № 34. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03.

31. Bemthuis, R. H. Lost in Models? Structuring Managerial Decision Support in Process Mining with Multi-criteria Decision Making. *ArXiv*. 2025. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.10236.

32. Drucker P. The Practice of Management (1st ed.). London: Routledge, 2007. DOI: https://doi.org/10.4324/9780080942360.

33. Khadpe, P., Le, L., Nowak, K., Iqbal, S. T., & Suh, J. DISCERN: Designing Decision Support Interfaces to Investigate the Complexities of Workplace Social Decision-Making With Line Managers. *ArXiv*. 2024. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.19318.

34. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. HarperCollins, 1973.

35. Ramos, E. C., Campos, M. L. M., & Baião, F. ABI Approach: Automatic Bias Identification in Decision-Making Under Risk based in an Ontology

of Behavioral Economics. *ArXiv*. 2024. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.14067.

36. Simon H. A. Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (3rd ed.). Free Press, 1976. URL: https://psycnet.apa.org/record/1976-21554-000 (дата звернення: 25.02.2026).