

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз використання сучасних інформаційних технологій в
управлінських процесах в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»

Сазонова Марія Миколаївна

Керівник: Пасічник Т.О., к.е.н.,
доц. кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Сазонова М. М. Аналіз використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025 р.

Метою роботи є аналіз використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах ТОВ «ІТС ГРУП», основних напрямків діяльності організації, вивчення процесів прийняття управлінських рішень в компанії, а також визначення маркетингового впливу на ефективність ринкової діяльності підприємства. У роботі розглянуто фактори, що визначають напрямки розвитку управлінської діяльності ТОВ «ІТС ГРУП». Визначено тенденції розвитку цифрових технологій в управлінських процесах.

Об'єкт дослідження – система управління товариством з обмеженою відповідальністю ТОВ «ІТС ГРУП». *Предмет дослідження* – інформаційні технології в управлінні організації.

Проведено маркетинговий аналіз можливостей покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій на основі SWOT-аналізу та запропоновано шляхи вдосконалення управління.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Робота виконана на 65 сторінках, містить 10 таблиць, 17 рисунків, 2 додатки. Список бібліографічних посилань включає 25 найменувань.

Ключові слова: організація, управлінські процеси, інформаційні технології, управління, ринок.

ANNOTATION

Sazonova M.M. Analysis of the Use of Modern Information Technologies in Managerial Processes within an Organization.

Bachelor's qualification thesis in the specialty 073 "Management." Dnipro: University of Customs and Finance, 2025.

The purpose of this thesis is to analyze the application of modern information technologies in managerial processes within LLC Group of Companies "ITS ", examine the organization's main areas of activity, study the decision-making processes within the company, and determine the marketing impact on the enterprise's market efficiency. The paper explores the factors shaping the development of managerial activities within LLC "ITS" and identifies trends in the evolution of digital technologies in management processes.

The object of research is the management of the limited liability company "its". The subject of the research is information technologies in the management of an organization.

A marketing analysis has been conducted to assess opportunities for improving managerial processes in the organization using modern information technologies, based on a SWOT analysis. Additionally, recommendations for enhancing management efficiency have been proposed.

The qualification paper consists of an introduction, two chapters, a conclusion, a list of references, and appendices. The work spans 65 pages, includes 10 tables, 17 figures, and 2 appendices. The bibliography comprises 25 sources.

Keywords: organization, managerial processes, information technology, management, market.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття та функції управлінських процесів в організації.....	7
1.2. Основні складові інформаційних технологій в управлінських процесах в організації.....	15
1.3. Основні підходи використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в організації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІТС ГРУП».....	27
2.1. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022-2024 рр.....	27
2.2. Процеси прийняття управлінських рішень в компанії.....	36
2.3. Маркетинговий аналіз можливостей покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що від організації та впровадження управлінських процесів залежать доходи підприємства, можливість скорочення існуючих витрат на здійснення діяльності.

Розробка та ухвалення управлінських рішень є взаємопов'язаною послідовністю етапів, що включають процедури вибору найкращого варіанту управлінського рішення. На практиці існує велика кількість сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах організації, однак кожен керівник обирає таку технологію, яка дозволить підтримувати конкурентоспроможність та ефективність підприємства в зовнішньому середовищі.

Ефективна підприємницька діяльність зараз неможлива без сучасних цифрових технологій, що базуються на комунікаційному обміні та засобах автоматизації. Це пов'язано з тим, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища потрібна оперативність менеджменту в ухваленні управлінських рішень.

Проте якість управлінських процесів в багатьох випадках залежить від кваліфікації керівника. Для підвищення ефективності процесу розробки управлінських рішень використовуються різноманітні методи менеджменту, що включають процеси планування, аналізу, контролю, обробки великих обсягів інформації.

Від оперативності ухвалення управлінських рішень залежать доходи підприємства та ділові зв'язки в зовнішньому середовищі. Ухвалення двосторонніх рішень без узгодження може завдати шкоди підприємству та знизити його доходи. Тому досить важливо виконувати вимоги щодо використання інформаційних технологій розробки рішень та їх ухвалення до реалізації.

Отже, питання використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в організації потребують більш глибокого дослідження.

Об'єкт дослідження – система управління товариством з обмеженою відповідальністю ТОВ «ІТС». *Предмет дослідження* – інформаційні технології в управлінні організації.

Мета дослідження – аналіз використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в ТОВ «ІТС », основних напрямків діяльності організації, вивчення процесів прийняття управлінських рішень в компанії, а також визначення маркетингового впливу на ефективність ринкової діяльності підприємства.

Завдання роботи:

- розглянути поняття та функції управлінських процесів в організації;
- проаналізувати основні складові інформаційних технологій в управлінських процесах в організації;
- оцінити основні підходи використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в організації;
- виконати аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 –2024 роки;
- дослідити процеси прийняття управлінських рішень в компанії
- провести маркетинговий аналіз можливостей покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій на основі SWOT-аналізу.

Методи дослідження – аналізу та синтезу, порівняння та аналогії використовувались при виконанні теоретичних досліджень, методи вивчення та узагальнення практичного досвіду та економічно-математичний апарат використовувались при проведенні аналізу організації та прийняття рішень, а також при розробці заходів щодо покращення використання сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та функції управлінських процесів в організації

Процеси в організації представлені у вигляді взаємозв'язаних дій або операцій, що виконуються для досягнення результату, пов'язаного зі створенням продукту, послуги чи забезпечення управління. Кожен процес має вхід (ресурси), вихід (результат), виконавця і споживача результату.

Найбільш детально процеси в організації відображені в процесному підході, який є одним з інструментів вдосконалення діяльності організації і дозволяє рівномірно перерозподілити ресурси і концентрувати роботу на стратегічних цілях.

На відміну від функціонального підходу він спрямований на скорочення кількості рівнів управління для прийняття рішень, формалізації методів виконання процесів, збільшення уваги щодо якості роботи організації і продукції, що випускається [1, с.84].

Процесний підхід неможливий без переходу на процесну організаційну структуру управління, яка, на відміну від функціональної структури управління представляє роботу організації у вигляді взаємопов'язаних процесів.

Відмінностями процесного підходу є безперервність в процесах збору, обробки інформації, планування і виконання заходів для досягнення поставлених цілей. Ефективність процесного підходу визначається рівнем забезпеченості підприємства ресурсами, оскільки саме від їх правильного функціонування можливо отримати значних результатів.

Процесний підхід представляє діяльність підприємства у вигляді бізнес-процесів або завершених фрагментів, кожен з яких можна контролювати в залежності від власника. В основі процесного підходу

знаходяться принципи досягнення поставленої мети з урахуванням вимог споживачів.

До основних переваг процесного підходу відносяться [5, с.148]:

- результативність, тобто відповідність очікуванням при переході від діючої структури управління до необхідної;
- визначеність, тобто перед впровадженням підходу необхідно розуміти очікуваний результат;
- керованість відповідно до встановлених кількісними і якісними показниками;
- повторюваність, тобто відтворення процесів із застосуванням встановлених критеріїв;
- ефективність, заснована на правильному розподілі ресурсів при досягненні поставленої мети.

Згідно з процесним підходом відокремлюють:

- основні (ключові) процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнтів (наприклад, виробництво, обслуговування клієнтів);
- забезпечувальні процеси, які підтримують основні процеси (ІТ-сервіси, бухгалтерія, HR);
- управлінські процеси, що координують діяльність організації, спрямовані на планування, контроль, прийняття рішень.

Управлінські процеси представлені у вигляді сукупності дій управлінського персоналу, які забезпечують планування, організацію, контроль, мотивацію та регулювання діяльності організації в цілому. Вони забезпечують цілеспрямований вплив на інші процеси.

Управлінські процеси взаємодіють з іншими процесами в організації. Вони направляють діяльність основних та забезпечувальних процесів, сприяють узгодженню дій між підрозділами, забезпечують контроль за досягненням цілей та ініціюють зміни в інших процесах через управлінські рішення.

Управлінські процеси в організації впливають на ефективність роботи всіх підрозділів, якість прийняття рішень, стратегію і розвиток, мотивацію персоналу, а також на адаптацію до змін в ринковому середовищі [8, с.89].

Класифікація управлінських процесів по різних ознаках наведена на рис.1.1.

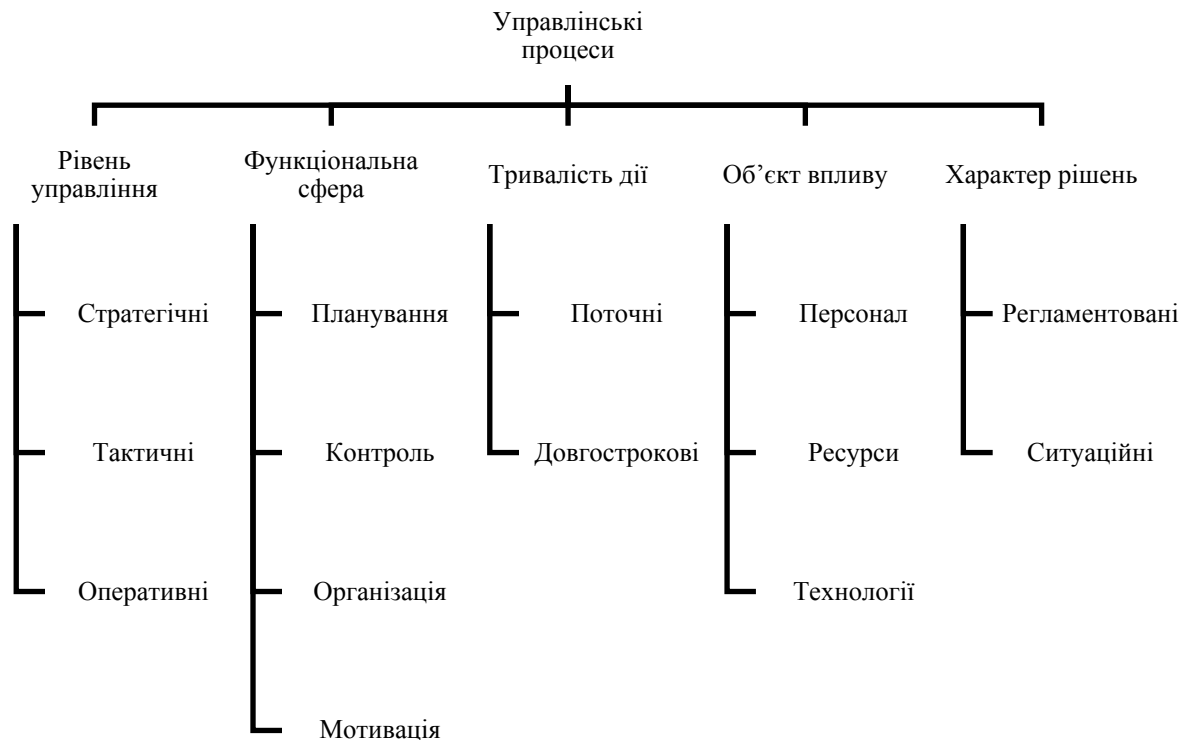


Рис.1.1. Класифікація управлінських процесів за різними ознаками

Управлінський процес планування передбачає постановку цілей і визначення способів їх досягнення. Тільки ефективна система планування діяльності дозволить організації зберегти конкурентні позиції на ринку, знизити існуючі ризики в умовах невизначеності зовнішнього середовища, посилити взаємодію з наявною цільовою аудиторією.

Від системи планування діяльності залежать можливості оптимального формування фінансових ресурсів, швидкість прийняття управлінських рішень для розвитку. При цьому від прийнятих управлінських рішень, гнучкості системи управління залежать способи

встановлення ділових відносин на ринку. Саме в технологіях планування діяльності найбільшою мірою проявляється здатність організації до нейтралізації негативних зовнішніх впливів.

В управлінських процесах достатньо уваги приділяється системі стратегічного планування, яка дозволяє перейти на якісно новий рівень управління, нарощувати конкурентні переваги для реалізації можливостей і збільшення доходів [11, с.105].

Стратегічне планування дозволяти вирішити певні проблеми, організувати взаємодію між соціально-економічними, технологічними завданнями, що виникають в діяльності організації.

Головною метою стратегічного планування є пошук шляхів для формування резервів з метою нейтралізації негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Завдання стратегічного планування наведені на рис.1.2.

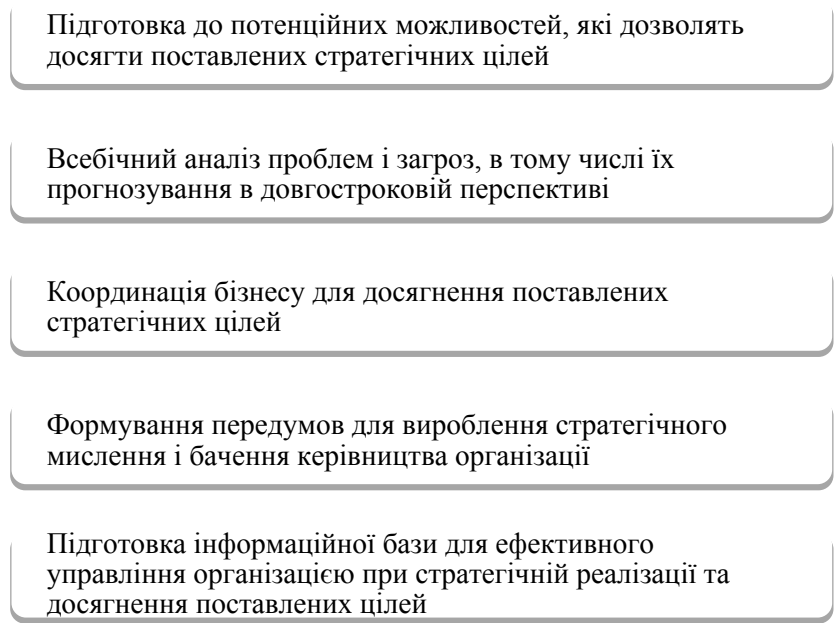


Рис.1.2. Завдання стратегічного планування

Одним з поширених методів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який дозволяє виконати аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз.

На початковому етапі складається список сильних і слабких сторін організації, загроз і можливостей. При складанні переліку факторів необхідно враховувати результати аналізу зовнішнього середовища і внутрішнього середовища.

На наступному етапі проводиться оцінка сильних і слабких сторін організації. При проведенні оцінки сильних і слабких сторін використовується бальна експертна оцінка і кожен з виділених факторів оцінюється за 5-ти бальною шкалою (5 - це максимальне значення прояв фактора, а 0 – мінімальне) [14, с.119].

Після виконання оцінки сильних і слабких сторін аналогічним чином здійснюється аналіз можливостей і загроз і складається зведена таблиця. На полях матриці встановлюється взаємозв'язок між факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Якщо фактор зовнішнього середовища не відповідають фактору внутрішнього середовища, то на перетині осередків вказують 0, а коли фактори взаємопов'язані -1 або 1.

Після складання підсумкової матриці SWOT-аналізу формуються рекомендації поліпшенню стратегії розвитку організації. Кожен квадрат матриці включає певні дії. Квадрат (SO) вказує на сильні сторони та можливості організації щодо реалізації стратегії зростання та розвитку.

Фактори, що знаходяться в квадранті (ST) передбачають вибір організацією стратегії захисту і визначають сильні сторони для нейтралізації існуючих загроз.

Квадрант (WO) відображає фактори для реалізації оборонної стратегії та прийняття рішень щодо виключення слабких сторін. Квадрат (WT) визначає можливості в відносини нейтралізації загроз і зміцнення слабких сторін організації.

Недоліком застосування SWOT-аналізу для оцінки стратегії розвитку є те, що він не дозволяє вибрати певні показники і залежить від суб'єктивних думок експертів. Тому для оцінки стратегії розвитку SWOT-аналіз комбінують з методами кількісного аналізу.

В управлінських процесах організація пов'язана з розподілом завдань, відповідальності, ресурсів.

В сучасних умовах в організації діяльності поширення отримали гнучкі методології Scrum і Agile. В основі гнучкої методології Agile знаходиться адаптивне і швидке виконання різноманітних завдань. При організації діяльності відповідно до цієї методології виділяють спринти або ітерації, кожна з яких має тривалість від 1 до 4 тижнів [17, с.466].

Для візуального відображення завдань використовується Кабан-дошка, на якій наводяться завдання, відстежується прогрес виконання поставлених завдань і вирішуються поточні проблеми.

Перевагою методології Agile є те, що команда працює в середовищі відкритого комунікаційного обміну і самоорганізовується.

До принципів методу Agile при організації діяльності відносяться:

- існує можливість зміни вимог. У методології Agile зміни спрямовані на створення командою конкурентних переваг;
- здійснюється постійна взаємодія між інвесторами, користувачами і розробниками;
- гнучкість дозволяє підвищити постійне технічне вдосконалення і якісне проектування;
- простота дозволяє мінімізувати зайву роботу і є досить важливим фактором реалізації проекту.

Методологія Scrum є однією з різновидностей методології Agile і її відмінною рисою є оперативне реагування на зміни і високий рівень гнучкості. Відповідно до методології Scrum на етапі організації діяльності визначаються цілі команди, обсяг роботи, вимоги до учасників і очікувані

результати. Це дозволяє визначити необхідний склад команди, професійні навички її учасників.

Цілі по методології Scrum визначаються за допомогою проведення аналізу вимог і цілей проекту, очікуваних результатів. У процесі комунікаційного обміну за методологією Scrum, як і за методологією Agile проводяться щоденні стендапи (короткі зустрічі), зустрічі команди для обговорення поточного статусу проекту, оцінки прогресу, аналізуються успіхи і невдачі.

В управлінських процесах мотивація передбачає стимулювання працівників до ефективної діяльності. Залежно від потреб виділяють матеріальну і нематеріальну мотивації [20, с.80].

Матеріальна мотивація передбачає видачу заохочень як в грошовому еквіваленті у вигляді премії, надбавок до зарплати, так і в заохочення: оплати путівок в санаторії, видачі подарункових сертифікатів.

Матеріальна мотивація представлена у вигляді системи різних матеріальних мотивів або стимулів, які працівники можуть отримати за рахунок прямої участі в підвищенні продуктивності праці за рахунок використання свого професіоналізму, а також дотримання встановлених правил і приписів.

Основні завдання матеріальної мотивації наведені на рис.1.3.

Поліпшення показників продуктивності праці та якості виконуваної співробітниками роботи, підвищення готовності працівників виконати важко реалізовані завдання

Підвищення соціального захисту працівників з наданням їм державних гарантій

Створення іміджу для організації та представлення його у вигляді високого рівня роботодавця, який надає високий рівень оплати праці

Налаштування позитивного мікроклімату у відносинах з персоналом

Рис.1.3. Основні завдання матеріальної мотивації

Серед переваг матеріальної мотивації в управлінських процесах слід зазначити:

- прояв змагального ефекту між персоналом в отриманні більшої оплати праці;
- повсякденне моральне задоволення потреб співробітників за рахунок самореалізації;
- збільшення ефективності діяльності за рахунок прагнення працівника досягти більших результатів і отримання більшої оплати праці.

Серед недоліків матеріальної мотивації слід відзначити [22, с:70].

- багато видів діяльності спрямовані на отримання творчого успіху і передбачають спеціальні знання, які неможливо застосувати до всіх співробітників;
- може виникнути ситуація, коли недооцінюється внесок молодих фахівців і це негативно відбивається на загальному кліматі в колективі.

В результаті нематеріального стимулювання співробітник виконує більш якісно свої обов'язки і за це створює нематеріальні блага, тобто кошти, не виражені в грошовій формі.

До основних цілей нематеріальної мотивації відноситься необхідність підвищення рівня ефективності роботи співробітників, прибутковості організації, формування знань і умінь в області планування.

Система нематеріальної мотивації безпосередньо впливає на трудову поведінку працівників, сприяють зміцненню колективу, оскільки передбачає реалізацію заходів, сприятливо впливають на атмосферу і організацію в колективі. До основних інструментів нематеріальної системи мотивації відноситься застосування мотивів, що дозволяють згуртувати колектив.

Нематеріальна мотивація включає до свого складу трудову і статусну мотивації. Трудова мотивація спрямована на створення у співробітників рушійних сил поведінки спрямованих безпосередньо на робочий процес,

поліпшення умов праці, зміни робочого розкладу, надання додаткових відгулів і самостійності розподілу робочого часу.

В управлінських процесах функція контролю передбачає оцінку результатів і внесення коригувань. При регулюванні виконується оперативне втручання в процеси для усунення відхилень.

1.2. Основні складові інформаційних технологій в управлінських процесах в організації

Розглянемо основні складові інформаційних технологій в управлінських процесах в організації.

Інформаційні технології представлені у вигляді сукупності способів, методів отримання обробки і подання інформації. Вони дозволяють прискорити процес прийняття рішень, отримати більш якісну інформацію про ємність ринку, існуючих на ньому видів товарів і конкурентів [2, с.204].

Інформаційна технологія включає до складу технічне, програмне, організаційне забезпечення, об'єднане в технологічний ланцюг.

Основною метою інформаційної технології є створення можливості прискорення процесів підготовки стратегічного плану, вироблення рішень у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Залежно від призначення інформаційні технології в управлінських процесах в організації поділяються на три види:

- системи підтримки прийняття рішень (СППР);
- автоматизовані системи експертного оцінювання (АСЕО);
- експертні системи (ЕС).

Серед існуючих інформаційних технологій в управлінських процесах в організації слід зазначити системи підтримки прийняття рішень (СППР). Системи підтримки прийняття рішень відрізняються можливістю обробки структурованих і неструктурованих даних за допомогою певних алгоритмів, вони поєднують математичні та аналітичні методи обробки

даних, засоби отримання доступу до бази даних для пошуку необхідного рішення.

В основі роботи СППР знаходяться технології штучного інтелекту, що дозволяє обробляти дані в режимі реального часу. Моделі, засновані на штучному інтелекті, крім баз даних включають базу знань і логіко-математичний апарат.

База знань застосовується для накопичення знань, які виступають основою роботи інтелектуальної системи. Використовуючи базу знань, моделюють різні альтернативи рішення і формують прогнози його реалізації [3, с.75].

На відміну від звичайних систем прийняття рішень в інтелектуальних системах використовуються продукційні моделі, засновані на семантичних умовах і правилах. До їх складу входить імітаційна модель, прецеденти, засоби ситуаційного аналізу.

Структура інтелектуальної системи прийняття рішень наведена на рис.1.4.

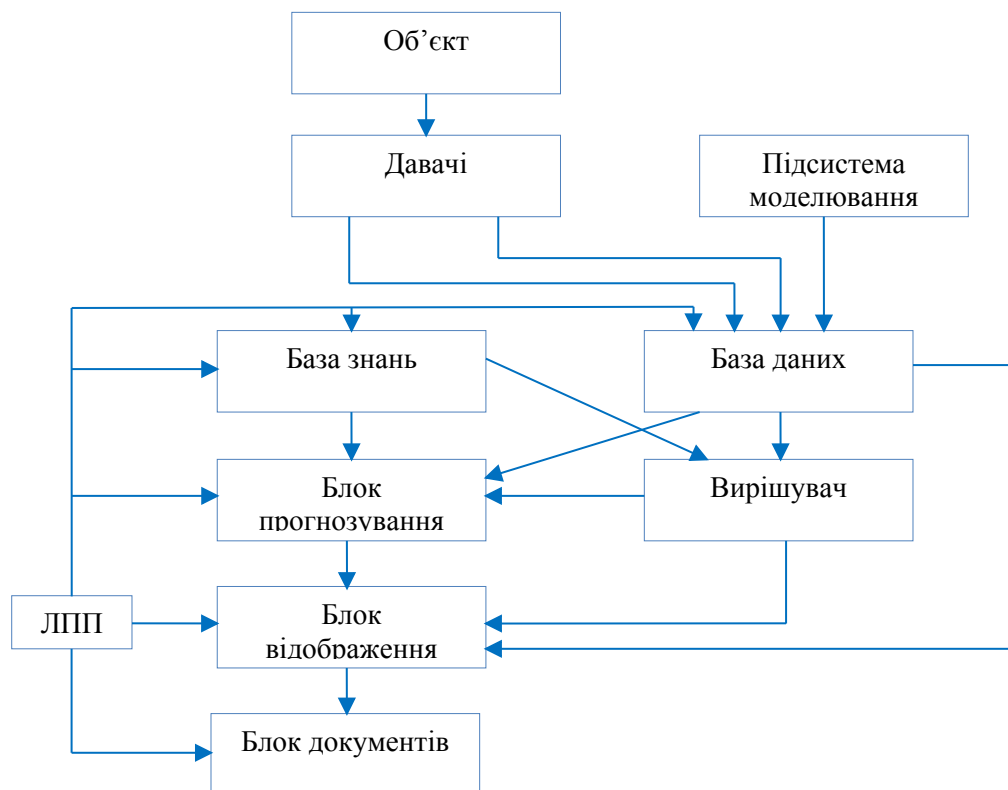


Рис.1.4. Структура інтелектуальної системи прийняття рішень

Інтелектуальні системи прийняття рішень включають в себе різні інтелектуальні модулі, основними з яких є база даних і знань, вирішувач, модулі накопичень і поповнення знань, пояснень і організації взаємодії з користувачами, моделювання проблемної області і виконання прогнозування, зв'язку з зовнішніми об'єктами і організації різних видів інтерфейсу.

Блоком відображення інформації виконуються функції з надання інформації. В якості вихідних даних для нього виступають дані з бази даних, а результати оцінки стану об'єкта обробляються вирішувачем з подальшим прогнозуванням і програмуванням.

Блок моделювання дозволяє моделювати поведінку об'єкта. Він може виступати агентом, що відображає стан об'єкта, на етапах тестування системи і прийняття управлінських рішень [6, с.33].

Експертна система представлена у вигляді програмного продукту, що імітує процес міркування експерта в певній галузі. Відмінною рисою експертної системи є можливість заміни керівника в разі прийняття оперативних рішень для виключення виниклої проблемної ситуації, накопичення інформації в базі знань у вигляді статистичних відомостей про предметну область і правил, представлених інструкціями, застосування процедур логічного висновку прийнятих рішень.

У роботі експертна система на основі введених даних формує модель, в основі якої знаходиться вироблення рекомендацій, що відповідають рівню експерта.

Автоматизовані системи експертного оцінювання (АСЕО) застосовуються для автоматизації складних процедур оцінки і підвищують ефективність роботи висококваліфікованих фахівців або експертів певної області.

АСЕО обробляють слабоструктуровані дані і формують модель прийняття рішень. Найбільш часто їх застосовують для порівняння

декількох альтернатив і прискорення процесу оцінки ефективності прийнятого рішення.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища все більше збільшується потреба в генерації нових ідей. Така можливість знаходиться в основі інформаційних технологій бізнес інтелекту Business Intelligence (BI) і технологій управління знаннями [12, с.76].

Технологія бізнес-інтелекту і управління знаннями інтегрується в програмному забезпеченні, яке дозволяє прискорити процеси збору інформації про поточну проблему і виробити ефективні рішення.

При аналізі даних використовується OLAP-куби, що підтримують різні архітектури сховищ і прискорюють процеси обробки транзакцій.

Однією зі складових BI-технологій є OLAP-системи, які надають аналітику засоби, що дозволяють перевіряти гіпотези при аналізі даних, тобто в цьому випадку основним завданням аналітика є генерація гіпотез.

До складу OLAP-системи входять система вибору, перетворення і завантаження даних, OLAP-механізм і сховище даних, багатовимірна модель даних, заснована на технологіях агрегування інформації, їх оперативної обробки і узагальнення у вигляді масивів даних і сервер, який дозволяє створювати і обробляти дані на основі реляційних баз даних.

Класифікація OLAP-систем наведена на рис.1.5.

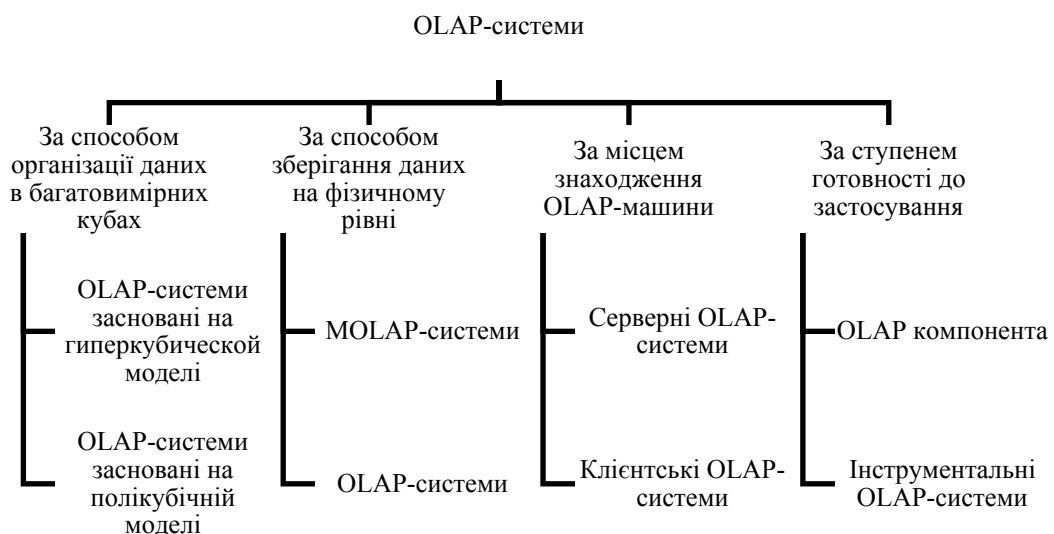


Рис.1.5. Класифікація OLAP-систем

Також ВІ-технології дозволяють проводити дескриптивний аналіз вихідних даних, кореляційний і регресійний аналіз.

Збереження даних OLAP-кубів у вигляді багатовимірних структур дозволяє використовувати наступні переваги [13, с.102]:

- виконати проектування та аналіз, кодування та програмування;
- реалізувати графічні методології, які прості в освоєнні для користувачів будь-якого рівня підготовки;
- підвищити якість і надійність за рахунок використання автоматизованих засобів верифікації;
- організувати можливість динамічної зміни та документування проекту.

Відмінною рисою нейронних мереж від інших технологій інтелектуального аналізу є глобальність зв'язків в процесах обробки. Архітектура нейронної мережі представлена у вигляді шару нейронів різного типу. Кожен з нейронів розміщений в різних каналах зв'язку і налаштовується на процес самоорганізації і навчання.

Можна сказати, що кожним нейроном виконується операція по зважуванню входів і виходів, їх перетворенню для вироблення рішень. Традиційно інформаційні нейронні системи застосовують для автономних рішень, заснованих на розпізнаванні образів, класифікації даних, діагностиці поточного стану системи управління. Дані системи відносяться до учнів інтелектуальним агентам, що вбудовуються в рішення індивідуальних завдань [15, с.109].

Нейронні інформаційні системи формують власні рішення, засновані на паралельній обробці даних, постійному навчанні та формалізації завдань. Впровадження в діяльність підприємства нейронної системи передбачає залучення фахівців, які мають досвід роботи з системами штучного інтелекту, оскільки неправильне налаштування даної системи може призвести до прийняття неефективного рішення.

Нейронні інформаційні системи є інтелектуальними системами і дозволяють автоматизувати функції роботи певного фахівця. За рахунок підтримки технологій штучного інтелекту нейронні інформаційні системи прискорюють збір, обробку та пошук необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

На підставі вище викладеного можна зробити висновки, що в даний час існують різні інформаційні технології в управлінських процесах в організації і найбільш ефективними є інформаційні технології, засновані на методах штучного інтелекту [7].

Інтелектуальні моделі підтримки прийняття рішень спрямовані на надання допомоги керівництву або менеджерам приймають рішення і дозволяють управляти складними об'єктами, що мають різну природу в умовах тимчасових обмежень і наявності неструктурованої інформації.

1.3. Основні підходи використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в організації

В умовах цифровізації сучасні інформаційні технології в управлінських процесах є складовою інформаційних систем. Великими компаніями для планування діяльності впроваджується програма Primavera Project Planner, в яку входять інструменти для автоматичного перерахунку розкладу, установки критеріїв при плануванні. При перерахунку існує можливість вирівнювання графіків ресурсів, коригування дат виконання робіт, згладжування перевантажень на трудові ресурси [9, с.64].

Для автоматизації управлінських процесів поширення отримала програма MS Project, оновлення якої здійснюється компанією Microsoft. Перевагою використання програми MS Project є наявність інтуїтивного та інтерактивного інтерфейсу, що включає інструменти для розробки календарних графіків, побудови мережових діаграм, діаграм Ганта.

ВІ-система Power BI представлена на ринку компанією Microsoft, яка отримала популярність в управлінських процесах, оскільки дуже широко поширена.

За допомогою ВІ-системи Power BI існує можливість проведення бізнес-аналітики структурованих і не структурованих даних.

Основними компонентами ВІ-системи Power BI виступають:

- інструментарій для розробки не реляційних сховищ даних;
- клієнтські і серверні засоби для роботи в багатовимірних сховищах даних, що включають агрегатні дані, не реляційні структури;
- засоби для аналізу багатовимірних реляційних даних та генерації звітів про багатовимірні та реляційні дані.

ВІ-система Power BI створює можливість аналізу і формулювання аналітичних і статичних показників діяльності підприємства, дозволяє виконати візуалізацію даних з наочним їх уявленням в графічному і табличному вигляді.

Відмінною характеристикою ВІ-системи Power BI є наявність механізму, що дозволяє визначити взаємозалежності в основних бізнес-процесах на основі наявної інформації. До їх складу входять інструменти, що дозволяють перевірити статистичні гіпотези, знаходити асоціації і створювати тимчасові шаблони [10, с.38].

За допомогою ВІ-системи Power BI можна виконувати розробку імітаційних математичних моделей, що дозволяють описати поведінку системи управління за певний інтервал часу. Завдання цього класу використовується для аналізу наслідків прийнятих стратегічних рішень, синтезу системи управління з визначенням допустимих керуючих впливів, що дозволяють забезпечити досягнення поставленої мети. Цей вид інформаційних технологій застосовується для того щоб оцінити досяжність поставлених цілей, визначити безліч керуючих впливів для досягнення певного результату

ВІ-система Power BI входить в клас оптимізованих технологій, заснованих на інтеграції управлінських, імітаційних, і статистичних методів прогнозування і моделювання. Разом з постановкою завдання синтезу управління створюється можливість вибору безлічі управлінських впливів, що дозволяють забезпечити найбільш ефективне досягнення поставленої мети.

Використання ВІ-системи Power BI в управлінських процесах дозволяє досліджувати проблемну область, для якої характерні ознаки, наведені на рис.1.6.

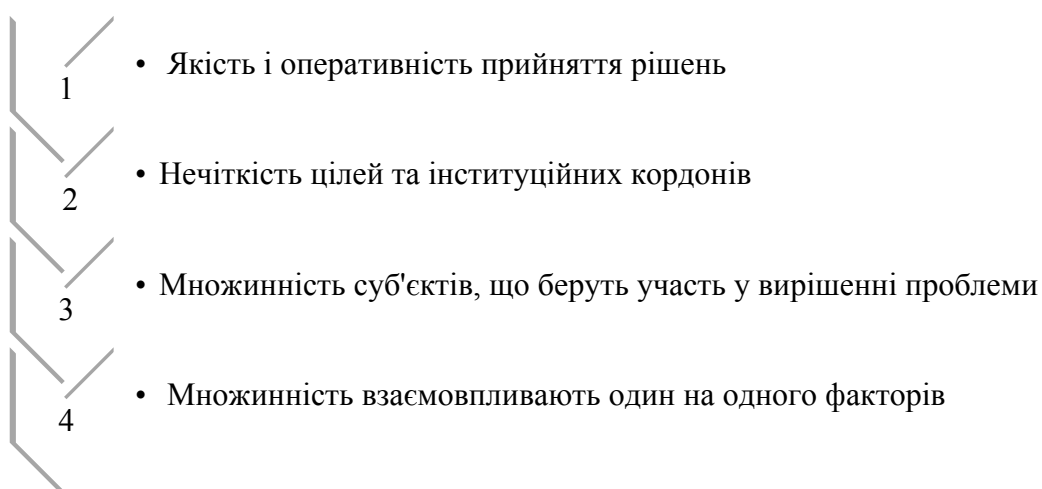


Рис.1.6. Ознаки проблемної області, яка досліджується за допомогою ВІ-системи Power BI

Для ВІ-системи Power BI характерні наступні можливості:

- використовується база знань, що накопичує досвід фахівців у вирішенні певних завдань, як правило, неструктурованих;
- включає модель на основі бази знань, заснованої на правилах і логічних висновках, міркуваннях і аргументації, класифікації ситуацій і розпізнавання, розуміння і узагальнення;
- дозволяє формувати рішення з використанням нечітких і неповних даних.

ВІ-систему Power BI можна віднести до технологій не формалізованого пошуку прихованих закономірностей, в основі яких

знаходяться нові сучасні технології структурування формування інформаційних образів об'єктів, що входять до складу інтелектуальних систем управління.

Багатьма підприємствами ВІ-системи Power BI використовуються для проведення когнітивного і ситуаційного синтезу стратегічних рішень, заснованого на автоматизованому аналізі економічної, соціальної, політичної та технологічної ситуації.

При цьому можна виділити кілька взаємопов'язаних системних рівнів використання ВІ-системи Power BI [4, с.69]:

- автоматичний пошук нової інформації в існуючих потоках даних;
- проведення індивідуального експертного моделювання, заснованого на інтелектуальних методах;
- здійснення ситуаційно-когнітивного аналізу з наданням аналітичних звітів.

В даний час ВІ-система Power BI є основою оцінки споживчої поведінки, аналізу та прогнозування продажів, оцінки ефективності проектів, розвитку ділових відносин у зовнішньому середовищі. Постійне інвестування в Digital дозволяє не тільки зміцнити позиції підприємства на ринку, але і реалізувати довгострокову стратегію для масштабування бізнесу.

Найбільш важливу роль ВІ-система Power BI виконують в системі управління за допомогою створення можливостей обробки різних структурованих і неструктурованих даних і тим самим прискорюють процес прийняття управлінських рішень.

Перевагою впровадження ВІ-системи є те, що вона надає допомогу керівництву підприємства в проведенні аналізу інформації, оцінки ефективності бізнесу, зовнішнього оточення.

З впровадженням ВІ-системи Power BI підприємство отримує можливість в проведенні інтелектуального аналізу даних, який охоплює всю область проблем, пов'язаних з отриманням знань з масивів даних.

В умовах цифровізації сучасні інформаційні технології в управлінських процесах є складовою CRM-системи, яка виконує важливу роль, оскільки дозволяє враховувати індивідуальні потреби цільової аудиторії.

До складу CRM-системи входить база клієнтів, в якій зберігаються їх контакти, історія покупок і взаємодії, переваги, скарги, відповіді на розсилки. Отримання повного уявлення про профіль клієнта дозволяє підвищити ефективність формування програми просування і поліпшити асортиментну політику організації [16].

До складу CRM-системи входять інструменти для сегментації цільової аудиторії в розрізі інтересів, покупок, активності, створення індивідуальних пропозицій і програми лояльності. У цифрових каналах просування можна використовувати таргетовані розсилки і комунікації, що веде до зростання конверсій і підвищує задоволеність цільової аудиторії.

До основних модулів CRM-системи відносяться модулі email-маркетингу, нагадувань про повторні покупки, формування бонусних програм, воронки продажів, наскрізної аналітики. Використання перерахованих модулів підвищує ефективність роботи відділу маркетингу і прискорює процеси планування продажів і підготовки програм лояльності.

Сучасні CRM-системи включають до свого складу засоби аналітики та вимірювання ефективності, що дозволяє організації отримувати звіти по проведеним програмам просування з відстеженням поведінки цільової аудиторії, оцінювати воронки продажів і відгуки на акції, а також автоматично отримувати значення ROI маркетингових активностей.

Слід зазначити, що CRM-система використовується не тільки відділом маркетингу, але і відділом продажів і робота в одному середовищі покращує комунікаційний обмін між цими відділами, що в свою чергу відбивається на доходах і якості прийняття управлінських рішень.

Отже, в даний час в діяльності організації CRM-система є одним з найважливіших інструментів дозволяють посилювати взаємини з клієнтами,

покращувати роботу відділів маркетингу і продажів і формувати персоналізовані програми просування і лояльності.

Проте впровадження CRM-системи системи в діяльність організації передбачає врахування специфіки її діяльності, наявності фінансових ресурсів для її придбання та компетенцій у служби маркетингу для ефективного її використання [18, с.55].

Важливою особливістю Data Science-систем є використання не алгоритмів розв'язання задачі, а алгоритму обробки знань, який дозволяє отримати результати розв'язання певної задачі. Рішення задачі в Data Science-системі формується через систему пояснень.

Найбільш поширеним способом представлення знань в Data Science-системі є певні факти і правила, на підставі яких створюються нові правила.

Сферою застосування систем Data Science є аналіз поведінкових факторів на підставі обробки інформації про цільову аудиторію із застосуванням соціальних мереж, обробки аналітики ринкових зведень, вивчення запитів користувачів мережі Інтернет. За допомогою систем Data Science зібрану інформацію можна консолідувати, структурувати з метою отримання корисної інформації для оцінки поведінкових факторів.

Для аналізу даних в базі даних системи Data Science застосовуються моделі машинного навчання (Machine Learning), що включають алгоритми автоматичного аналізу великих масивів даних Big Data [19, с.155].

Кожна модель машинного навчання Machine Learning базується на глибоких навчальних модулях нейронної мережі з метою виявлення закономірностей, візуальної ідентифікації та розпізнавання об'єктів для проведення досліджень. При цьому можливе використання контрольованого навчання (Supervised Learning) і неконтрольованого навчання (Unsupervised learning) нейронних мереж в ідентифікації раніше не виявлених шаблонів наборів даних, які використовуються в обробці системами Data Science .

У порівнянні з контрольованим навчанням (Supervised Learning), неконтрольоване навчання (Unsupervised learning) автоматично, з мінімальним контролем експерта виявляє нові параметри для інтелектуального аналізу та прийняття рішень.

Алгоритми, що входять до складу моделей машинного навчання Machine Learning отримали назву однокласових класифікаторів машин опорних векторів SVM, до функцій яких відноситься перевірка наборів даних, визначення параметрів шаблонів поведінки, які виступають основою бази даних систем Data Science [21].

Безпосередньо з технологіями Data Science пов'язані технології інтелектуального аналізу даних Data Mining (DM) і виявлення знань Knowledge Discovery (KD), які застосовуються для побудови вбудованого механізму User Behavior Analytics (UBA).

Технології інтелектуального аналізу даних Data Mining (DM) засновані на технологіях інтелектуального аналізу, дозволяють за допомогою евристичних алгоритмів обробляти поведінку споживачів і формувати рішення для отримання операційної переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІТС ГРУП»

2.1. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022-2024 рр.

ТОВ «ІТС» спеціалізується на створенні та комплексному впровадженні галузевих програмних рішень в сфері IoT-технологій. Програмний комплекс «METRIX» побудовано за принципом модульної телеметричної IoT-платформи, що містить в собі набір технологічних інструментів для швидкої реалізації завдань з організації отримання, зберігання і обробки великого об'єму даних між сучасними корпоративними програмними комплексами та їх складовими (об'єкти, інтерфейси програмні модулі, цифрові датчики, сенсори та ін.) [23].

Телематична платформа «Metrix» має зручну сервіс-орієнтовану архітектуру (SOA) з реалізованою взаємодією між розподіленими програмними підсистемами та клієнтами з наявними CRUD-інтерфейсами для різних типів об'єктів, що також містять детальний універсальний API для їх управління.

Безумовною перевагою «METRIX» – це є швидкий адаптивний процес інтеграції в бізнес структуру компанії з урахуванням галузевих особливостей, також платформа «METRIX» може бути реалізована, як сервісна інформаційна шина рівня підприємства (ESB) для інтеграції вже існуючих інформаційних систем або тих, що розроблюються.

Також на базі програмного комплексу «METRIX» можна розвернути сучасну систему GPS-моніторингу транспорту/персоналу та/або інтегруватися до систем, що вже експлуатуються.

Система супутникового моніторингу «METRIX» передбачає глибоку роботу з транспортом компанії, створення різноманітних груп транспорту

та побудову транспортної логістики з відповідною автоматизацією документообігу (побудова маршрутного листа та т.ін.).

«METRIX» має детально описаний відкритий інтерфейс для забезпечення інтеграцій з іншими інформаційними системами, що можуть використовуватися замовником. Також на базі «METRIX» можливо створювати хмарні сервіси, а розроблений та задокументований API дозволяє адаптуватися, як до веб-додатків, десктоп або в ERP-системи, зазначені можливості підкреслюють модульність та універсальність програмного продукту.

Організаційна структура управління ТОВ «ІТС» наведена на рис.2.1.

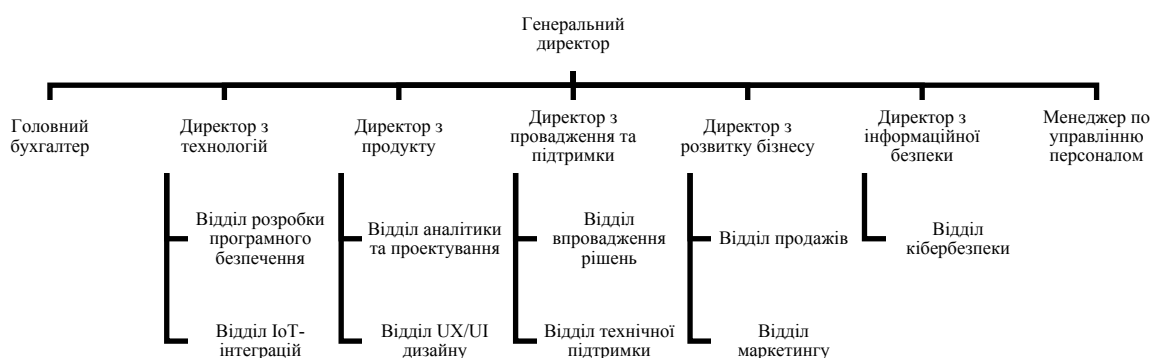


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ІТС»

Як видно з рис. 2.1, генеральний директор ТОВ «ІТС» відповідає за формування стратегії компанії та контроль її реалізації. Він приймає ключові управлінські рішення та виконує представництво компанії перед інвесторами, партнерами, державними органами.

Директор з технологій ТОВ «ІТС» визначає технологічну стратегію компанії, здійснює керівництво процесом розробки IoT-платформи «METRIX», а також координує роботу технічних відділів розробки, інтеграції, DevOps.

Директор з продукту ТОВ «ІТС» займається плануванням розвитку програмного комплексу «METRIX», визначає потреби користувачів та

формує вимоги до функціоналу. Він здійснює управління життєвим циклом продукту: від ідеї до реалізації.

Директор з впровадження та підтримки ТОВ «ІТС» відповідає за організацію процесу впровадження IoT-рішень на об'єктах замовника, забезпечує супровід та технічну підтримку клієнтів, управління SLA (угодами про рівень обслуговування).

Директор з розвитку бізнесу ТОВ «ІТС» встановлює партнерства та залучає нових клієнтів. Він виконує аналіз ринку IoT-рішень та виявляє нові можливості. До його задач відноситься контроль маркетингових кампаній та продажів.

Директор з інформаційної безпеки ТОВ «ІТС» здійснює розробку політики інформаційної безпеки. Від нього залежить захист IoT-систем, серверів та каналів передачі даних.

На підставі фінансової звітності ТОВ «ІТС», наведеної у додатках А і Б, виконаємо аналіз активів балансу протягом 2022-2024 років за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів балансу групи компаній «ІТС ГРУП» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Назва рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 рік до	
				2022 року	2023 року
Нематеріальні активи	40	40	40	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	0	3072	5433	5433	2361
Основні засоби	4823	8719	12478	7655	3759
Усього за розділом I	4823	11791	17911	13088	6120
Запаси	47488	137844	120440	72952	-17404
Дебіторська заборгованість	63404	75264	111534	48130	36270
Гроші та їх еквіваленти	60	9294	53693	53633	44399
Усього за розділом II	125011	307200	319079	194068	11879
Баланс	129834	318991	336990	207156	17999

Як видно з таблиці 2.1, сума балансу ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років збільшилась на 207156 тис. грн. На це вплинуло зростання суми незавершених капітальних інвестицій на 5433 тис. грн., основних засобів на 7655 тис. грн., запасів на 72952 тис. грн., дебіторської заборгованості за продукцію на 48130 тис. грн., грошей та їх еквівалентів на 53633 тис. грн.

Протягом 2023-2024 років сума балансу ТОВ «ІТС» збільшилась на 17999 тис. грн. На це вплинуло зростання суми незавершених капітальних інвестицій на 2361 тис. грн., основних засобів на 3759 тис. грн., дебіторської заборгованості за продукцію на 36270 тис. грн., грошей та їх еквівалентів на 44399 тис. грн.

Структура активів балансу ТОВ «ІТС ГРУП» протягом 2022-2024 років наведена на рис.2.2.

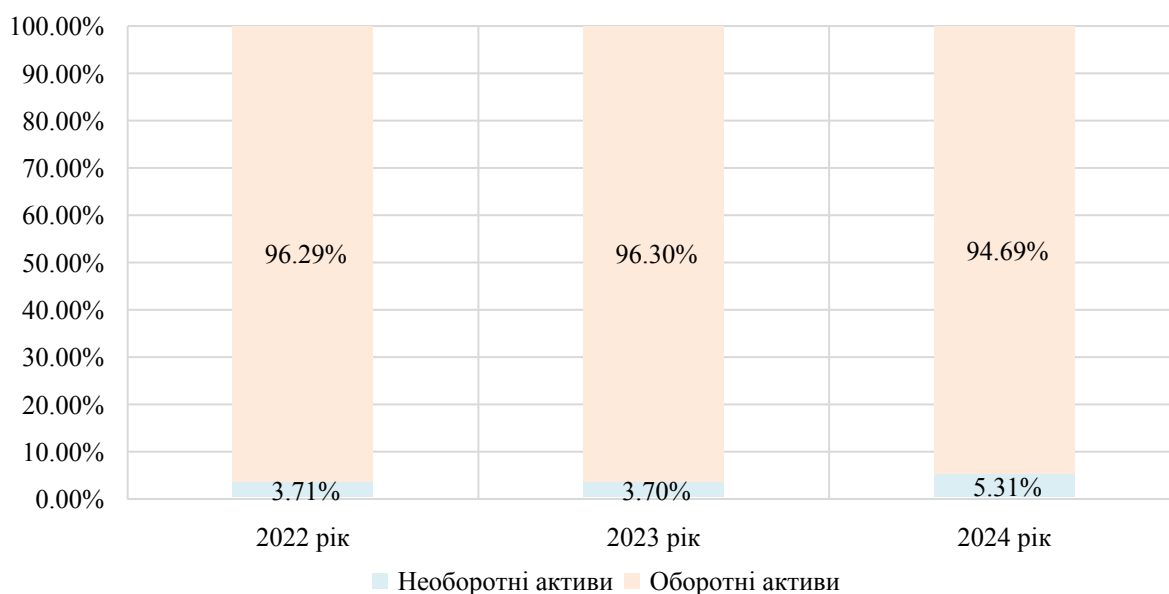


Рис.2.2. Структура активів балансу групи компаній «ІТС» протягом 2022-2024 років

Як видно з рисунку 2.2, найбільшу вагу в структурі активів ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років займають оборотні активи та вона зменшилась з 96,29% до 94,69%, а питома вага необоротних активів збільшилась 3,71% до 5,31%.

Динаміка пасивів балансу групи компаній «ІТС» протягом 2022-2024 років наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів балансу ТОВ «ІТС ГРУП» протягом 2022-2024 років,
тис. грн.

Назва рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 рік до	
				2022 року	2023 року
Зареєстрований (пайовий) капітал	12100	12100	12100	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1385	2258	4061	2676	1803
Усього за розділом I	13485	14358	16161	2676	1803
Короткострокові кредити банків	24800	75604	39364	14564	-36240
Інші поточні зобов'язання	48134	64122	59628	11494	-4494
Усього за розділом III	116349	304633	320829	204480	16196
Баланс	129834	318991	336990	207156	17999

Як видно з таблиці 2.2, сума балансу ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років збільшилась на 207156 тис. грн. На це вплинуло зростання нерозподіленого прибутку на 2676 тис. грн., короткострокових кредитів банків на 14564 тис. грн., інших поточних зобов'язань на 11494 тис. грн.

Протягом 2023-2024 років сума балансу ТОВ «ІТС» збільшилась на 17999 тис. грн. На це вплинуло зростання суми нерозподіленого прибутку на 1803 тис. грн., зменшення короткострокових кредитів банків на 36240 тис. грн., інших поточних зобов'язань на 4494 тис. грн.

Структура пасивів балансу ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років наведена на рис.2.3.

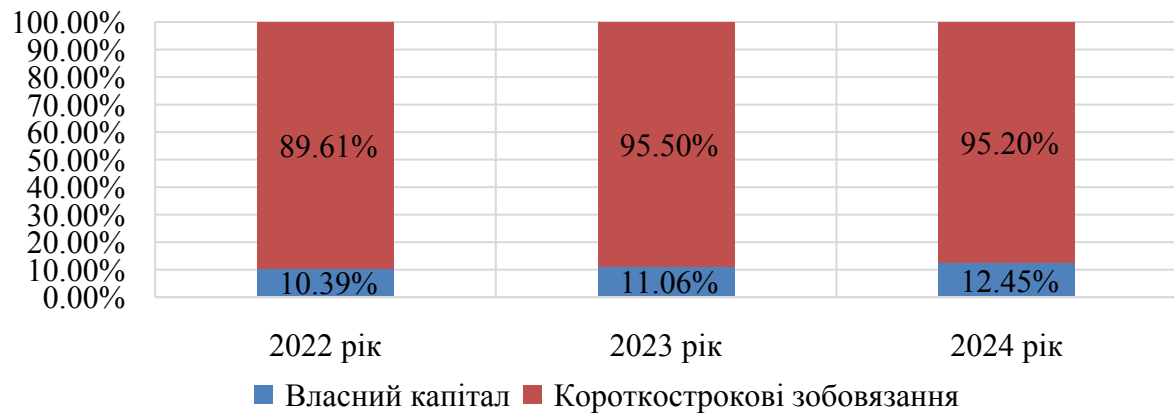


Рис.2.3. Структура пасивів балансу ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років

Як видно з рисунку 2.3, найбільшу вагу в структурі пасивів ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років займають короткострокові зобов'язання та вона збільшилась з 89,61% до 95,20%.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ІТС ГРУП» протягом 2022-2024 років наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років,
тис. грн.

Назва рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 рік до	
				2022 року	2023 року
Чистий дохід від реалізації продукції	94902	183212	228571	133669	45359
Собівартість реалізованої продукції	93542	178771	214682	121140	35911
Валовий: прибуток	1360	4441	13889	12529	9448
Інші операційні доходи	13879	7826	23368	9489	15542
Адміністративні витрати	2148	2144	2354	206	210
Витрати на збут	8720	1353	24038	15318	22685
Інші операційні витрати	479	1451	897	418	-554
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3892	7319	9968	6076	2649
Чистий фінансовий результат	496	873	1802	1306	929

Як видно з таблиці 2.3, протягом 2022-2024 років в ТОВ «ІТС ГРУП» чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 133669 тис. грн. Зростання собівартості реалізованої продукції на 121140 тис. грн., не призвело до зменшення валового прибутку і він збільшився на 12529 тис. грн.

На збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 6076 тис. грн. вплинуло збільшення інших операційних доходів на 9489 тис. грн., адміністративних витрат на 206 тис. грн., витрат на збут на 15318 тис. грн. та інших операційних витрат на 418 тис. грн..

Протягом 2022-2024 років ТОВ «ІТС ГРУП» є прибутковим підприємством, оскільки чистий фінансовий результат збільшився на 1306 тис. грн.

Динаміка операційних витрат ТОВ «ІТС ГРУП» протягом 2022-2024 років наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка операційних витрат ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Назва рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 рік до	
				2022 року	2023 року
Матеріальні затрати	53463	118837	135107	81644	16270
Витрати на оплату праці	4666	7425	9174	4508	1749
Відрахування на соціальні заходи	1013	1589	1961	948	372
Амортизація	1460	3383	3503	2043	120
Інші операційні витрати	5134	20189	18006	12872	-2183
Разом	65736	151423	167751	102015	16328

Як видно з таблиці 2.4 сума операційних витрат протягом 2022-2024 років збільшилась на 102015 тис. грн. На це вплинуло збільшення матеріальних витрат на 81644 тис. грн., витрат на оплату праці на 4508 тис.

грн., відрахувань на соціальні заходи на 948 тис. грн., амортизації на 2043 тис. грн. та інших операційних витрат на 12872 тис. грн.

Структура операційних витрат ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років відображена на рис. 2.4.

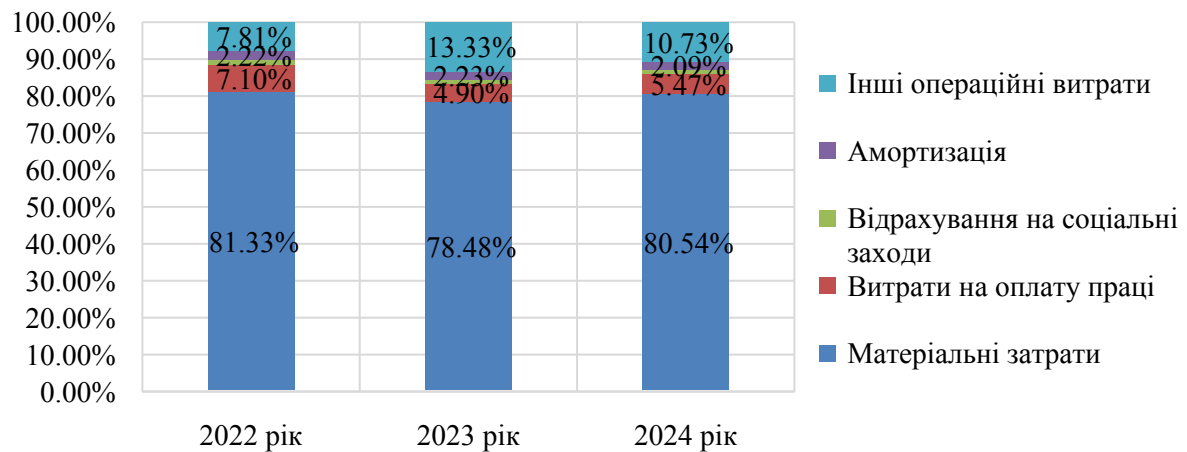


Рис.2.4. Структура операційних витрат ТОВ «ІТС» протягом 2022-2024 років

Аналіз показників прибутковості ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників прибутковості ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років, %

Назва показника	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 рік до 2023 року
Рентабельність активів (ROA)	0,39	0,55	0,16
Рентабельність власного капіталу (ROE)	6,27	11,81	5,54
Рентабельність продажів (ROS)	0,48	0,78	0,3

Як видно з таблиці 2.5, рентабельність активів ТОВ «ІТС ГРУП» протягом 2023-2024 років збільшилась на 0,16%, а рентабельність власного капіталу на 5,54%. Перевагою також є те, що протягом 2023-2024 років в ТОВ «ІТС ГРУП» рентабельність продажів збільшилась на 0,3%.

Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «ІТС ГРУП» протягом 2023-2024 років наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років

Назва показника	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 рік до 2023 року
Коефіцієнт автономії	0,05	0,05	0
Коефіцієнт фінансового левериджу	21,22	19,85	-1,37

Як видно з таблиці 2.6, незалежність ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років, яку визначає коефіцієнт автономії, не змінилась, проте залежність від позикового капіталу зменшилась у 1,37 разів.

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років наведено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років

Назва показника	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 рік до 2023 року
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,01	1,00	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,52	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,17	0,14

Як видно з таблиці 2.7, коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років погіршився в 0,01 рази. Проте спостерігається збільшення коефіцієнту швидкої ліквідності в 0,24 рази та абсолютної ліквідності в 0,14 рази.

2.2. Процеси прийняття управлінських рішень в компанії

У ТОВ «ІТС» етапи прийняття управлінських рішень включають наступний порядок:

1. Ідентифікація проблеми чи можливості з визначенням проблеми або можливості, яка потребує управлінського втручання з виконанням командою збору та обробки інформації, виявленням основних факторів, що впливають на проблему.

2. Встановлення командою цілей, яких необхідно досягти й розробка критеріїв для оцінки альтернативних варіантів рішення.

3. Розробка командою альтернативних варіантів з генерацією можливих рішень або дій для досягнення поставлених цілей. При цьому враховуються стратегії, які можуть бути застосовані.

4. Оцінка командою альтернатив з виконанням кожного варіанта на основі встановлених критеріїв, врахуванням переваг і недоліків кожного рішення, можливих ризиків і вигод й вибором найкращого варіанту:

5. Прийняття рішення на основі оцінки альтернатив і вибором оптимального варіанту, який найбільше відповідає цілям і критеріям.

6. Реалізація рішення з розробкою плану дій для впровадження вибраного рішення, розподілом ресурсів, визначенням відповідальних осіб та встановлення термінів виконання.

7. Моніторинг і контроль з відстеженням виконання прийнятого рішення і оцінкою результатів і внесення необхідних коректив.

Найбільш важливим серед етапів є етап підготовки управлінського рішення. У цьому випадку командою здійснюється збір інформації, проводиться огляд ринку, оцінюються ризики обраного управлінського рішення.

Після вибору процедур для прийняття управлінського рішення менеджери структурних підрозділів починають виконувати управлінське рішення. На наступних етапах у реалізоване управлінське рішення вносяться корективи.

У табл. 2.8 наведено розподіл повноважень при прийнятті управлінського рішення в ТОВ «ІТС».

Таблиця 2.8

Розподіл повноважень при прийнятті управлінського рішення в ТОВ «ІТС»

Сфери прийняття управлінського рішення	Тип рішення	Посада
Визначення місії та бачення компанії	Стратегічне	Генеральний директор
Встановлення довготривалих відносин з виробниками телекомунікаційного обладнання	Стратегічне	Генеральний директор
Планування інвестицій в розвиток торгівельної діяльності	Стратегічне	Генеральний директор
Формування організаційної культури	Стратегічне	Генеральний директор
Розробка стратегії маркетингу для просування телекомунікаційних послуг	Тактичне	Директор з розвитку бізнесу
Вихід на нові ринки надання телекомунікаційних послуг	Тактичне	Директор з розвитку бізнесу
Розробка фінансового плану і бюджету	Тактичне	Головний бухгалтер
Впровадження системи внутрішнього контролю	Тактичне	Головний бухгалтер
Впровадження сучасних інформаційних технологій	Тактичне	Директор з технологій
Розробка програм навчання та розвитку персоналу	Тактичне	Менеджер по управлінню персоналом
Вирішення оперативних проблем з постачанням телекомунікаційного обладнання	Оперативне	Директор з розвитку бізнесу
Виконання планів продажів телекомунікаційного обладнання	Оперативне	Директор з розвитку бізнесу
Підтримка щоденної комунікації з покупцями та вирішення їх запитів	Оперативне	Директор з розвитку бізнесу
Вирішення технічних проблем і інцидентів	Оперативне	Директор з технологій
Підтримка та оновлення програмного забезпечення	Оперативне	Директор з технологій
Аналіз витрат і доходів, підготовка рекомендацій для їх оптимізації	Оперативне	Головний бухгалтер

Після проведеного аналізу даних в таблиці 2.8 можна зробити висновок, що в ТОВ «ІТС» в основному прийняття та реалізація управлінського рішення залежить від генерального директора.

Аналіз структури управління показав, що заступниками генерального директора є посадові особи. Генеральний директор несе повну відповідальність за прийняті управлінські рішення щодо розпорядження майном, укладання договорів та прийняття персоналу. Всі структурні підрозділи знаходяться під постійним контролем генерального директора.

Отже, найбільша відповідальність в ТОВ «ІТС» покладена на генерального директора, який здійснює підготовку управлінського рішення, обирає процедури для його прийняття, займається плануванням та контролює виконання управлінських рішень.

Дерево проблем ТОВ «ІТС» представлено на рис. 2.5.

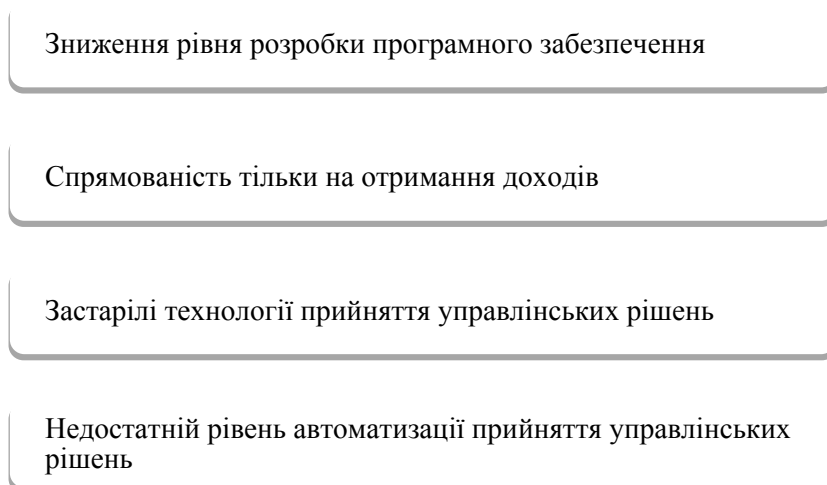


Рис.2.5. Дерево проблем ТОВ «ІТС»

Як видно з рис. 2.5, негативно на діяльність ТОВ «ІТС» впливає зниження рівня розробки програмного забезпечення, що призводить до зниження прибутків, застарілі технології прийняття управлінських рішень і недостатній рівень їх автоматизації.

Отже, система прийняття управлінських рішень в групі компаній «ІТС» потребує вдосконалення.

Для розробки програмного забезпечення в ТОВ «ІТС» працюють проектні офіси, які використовують методологію Agile, яка виступає

гнучким сучасним підходом побудови управлінських рішень. Вона дозволяє динамічно сформулювати вимоги до роботи команди в проектному офісі, їх реалізувати за рахунок постійної взаємодії всередині робочих груп, що включають фахівців різного профілю.

Основні принципи Agile і їхній вплив на управлінські рішення в ТОВ «ІТС» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні принципи Agile і їхній вплив на управлінські рішення

Принцип	Опис
Постійні рішення	Agile дозволяє приймати управлінські рішення на кожному етапі ітерації, швидко реагуючи на зміни і адаптуючи план відповідно до поточних обставин. Це зменшує ризик великих помилок і забезпечує гнучкість
Регулярне перегляд і коригування	На кожній ітерації (спринті) команда проводить ретроспективу, аналізуючи, що спрацювало добре, а що потребує покращення, і приймає відповідні рішення для наступних ітерацій
Якісне виконання завдань	Управлінські рішення приймаються на основі пріоритетів клієнта і бізнес-цінностей. Це дозволяє зосереджувати ресурси на тих аспектах, які приносять найбільшу цінність
Безпосередня взаємодія з клієнтами	Регулярний зворотний зв'язок з клієнтами допомагає приймати більш обґрунтовані рішення, що відповідають реальним потребам користувачів
Швидке реагування на зміни	Agile заохочує прийняття управлінських рішень, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в проекті, ринку або вимогах клієнтів

Отже, методологія Agile пов'язана з управлінськими рішеннями, оскільки вона забезпечує гнучкість, швидкість і адаптивність, необхідні для успішного управління проектами в умовах змінного середовища. Використання Agile підходів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, що базуються на постійному зворотному зв'язку та орієнтації на цінність для клієнта.

На будь-якому етапі реалізації прийняття управлінського рішення керівництво ТОВ «ІТС» має можливість зміни вимог. Випуск працюючого продукту проектним офісом здійснюється з періодичністю від 2 тижнів до

2 місяців. Протягом усього проекту розробники проектного офісу та представники бізнесу ведуть спільну щоденну роботу.

Побудову управлінського рішення при створенні цифрових продуктів в ТОВ «ІТС» здійснює не тільки керівник, а мотивовані спеціалісти проектного офісу. Для успішної побудови управлінського рішення створені сприятливі умови роботи для команди та забезпечити підтримку.

Найефективнішим методом обміну інформацією є спілкування, як всередині команди, так і з самою командою.

Гнучкість проектного офісу дозволяє підвищити постійне технічне вдосконалення та якісне проектування управлінського рішення. У даному випадку команда проектного офісу регулярно аналізує свої можливості та коригує обраний стиль роботи.

Для побудови управлінського рішення в групі компаній «ІТС» також використовується методологія Scrum, яка виступає ітераційним підходом для досягнення поставлених результатів. Особливістю цієї методології є те, що на початку побудови рішення невідома тривалість життєвого циклу та бажаний стан кінцевого продукту. Команду проекту розбивають на ітеративні фази, що отримали назву «спринти». При цьому в склад кожного спринту включаються різні завдання для досягнення кінцевого результату.

Методологію Scrum застосовують для створення повнофункціональної команди проектного офісу, яка виконує локальні завдання технічного, маркетингового, технологічного та інших напрямків в рамках побудови управлінських рішень.

Застосування методології Scrum та створення проектного офісу дозволяє збільшити людський потенціал, підвищити якість побудови управлінських рішень в ТОВ «ІТС».

Для роботи команди в проектному офісі ТОВ «ІТС» використовується організаційна структура управління, яка приведена на рис. 2.6.

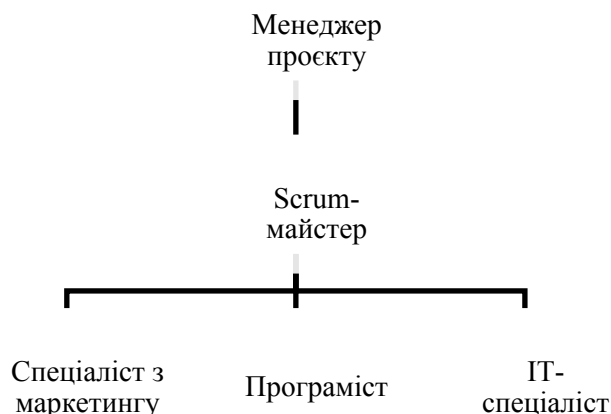


Рис.2.6. Організаційна структур управління проектного офісу ТОВ «ІТС»

Як видно з рисунка 2.6, контроль та управління проектом здійснює менеджер проекту, під чийм керівництвом якого знаходиться Scrum-майстер. Основними завданнями менеджера проекту виступають:

- формування концепції та статуту управлінського рішення;
- організація виконання робіт по побудові управлінського рішення відповідно до плану;
- координація роботи команди проекту;
- контроль якості виконаних робіт побудові управлінського рішення відповідно до плану;
- формування та узгодження проміжних та підсумкових звітів по побудові управлінського рішення;
- надання проміжних та підсумкових звітів керівнику підприємства відповідно до плану графіків.

Для оцінки ефективності управлінських рішень групи компаній «ІТС» проведемо маркетингове дослідження серед корпоративних клієнтів, які представляють цільову аудиторію і від яких залежать доходи підприємства.

Результати ключових факторів вибору ТОВ «ІТС» наведені на рис. 2.7.

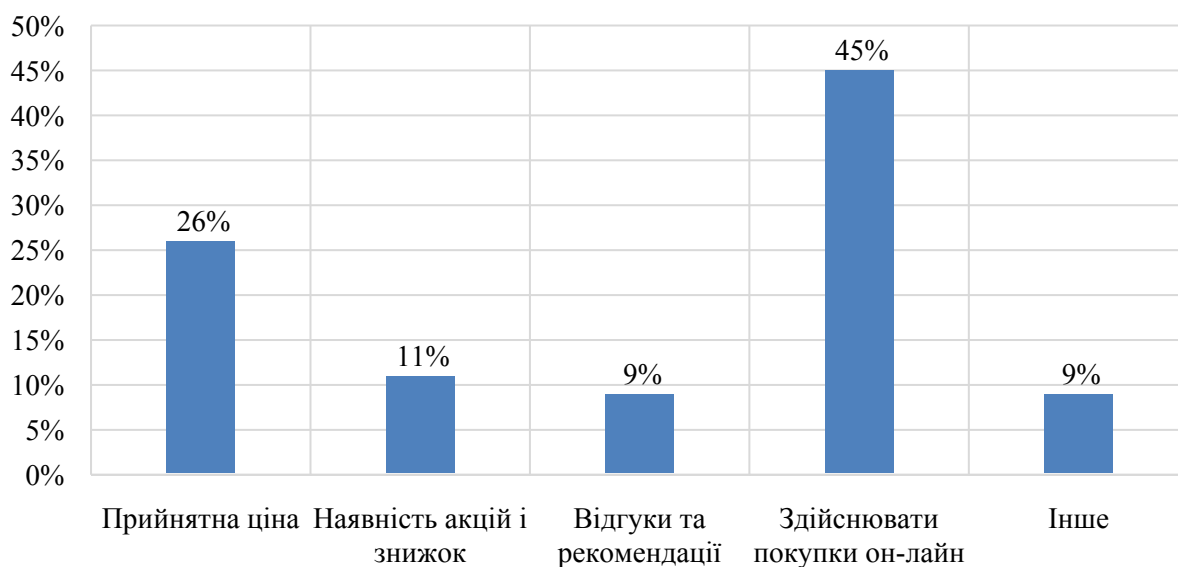


Рис. 2.7. Результати ключових факторів вибору ТОВ «ІТС»

Як видно з рисунку 2.7, більшість корпоративних клієнтів обирають програмне забезпечення ТОВ «ІТС» через прийнятну ціну (26%), 11% обирають через наявність акцій і знижок.

Багатьом цікаво брати участь в програмах лояльності, залишати відгуки та рекомендації для інших покупців (9%), а в більшій мірі покупцям подобається здійснювати покупки он-лайн (45%), оскільки у цьому випадку відсутня необхідність відвідувати підприємство.

На наступному етапі проведемо маркетингове дослідження, як часто корпоративні клієнти беруть участь в програмах лояльності ТОВ «ІТС» (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Результати маркетингового дослідження, як часто корпоративні клієнти беруть участь в програмах лояльності ТОВ «ІТС»

Виконані дослідження показали, що 83,25% корпоративних клієнтів беруть участь в програмі лояльності під час відвідування групи компаній «ІТС» з метою отримання знижок, і тільки 16,75% не беруть участь.

На наступному етапі визначимо, які програми лояльності у корпоративних клієнтів викликають найбільший інтерес. Отримані результати опитування наведені на рис. 2.9.

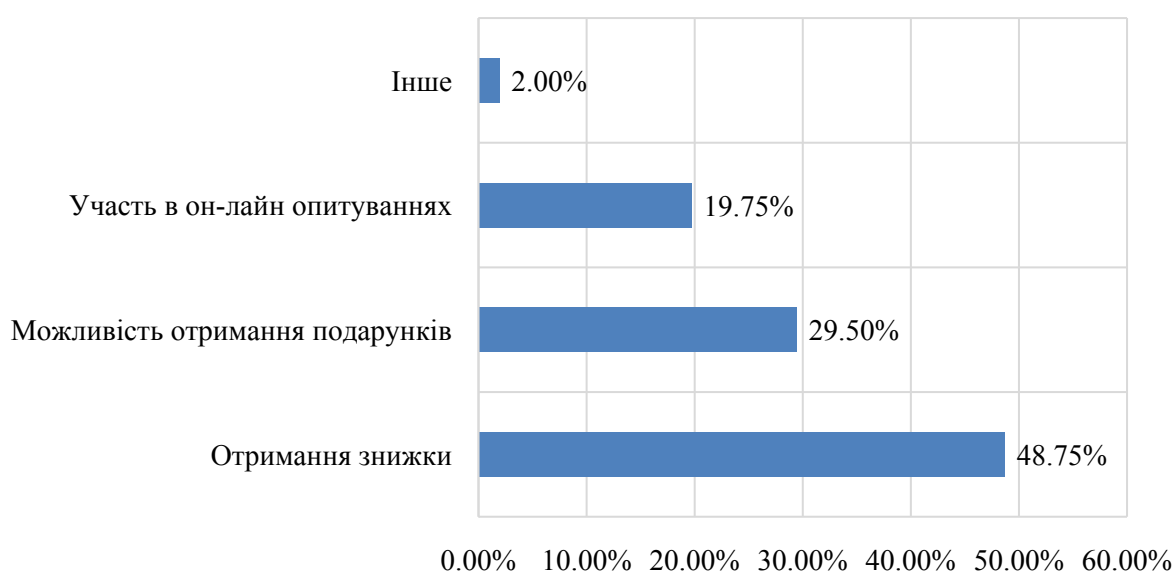


Рис. 2.9. Визначення, які програми лояльності у корпоративних клієнтів викликають найбільший інтерес

Як видно з рис. 2.9, більшу частину корпоративних клієнтів приваблює можливість отримання знижки (48,75%). 29,5% приваблює можливість отримання подарунків, 19,75% - участь в он-лайн опитуваннях.

Отже, в системі прийняття управлінських рішень ТОВ «ІТС» необхідно передбачити не тільки знижки, а й видачу подарункових сертифікатів.

2.3. Маркетинговий аналіз можливостей покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій

Маркетинговий аналіз можливостей покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій на основі SWOT-аналізу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «ІТС»

S – Сильні сторони	Оцінка впливу (1-5 балів)	Ваговий коефіцієнт (0-1)	Зважена оцінка
1	2	3	4
1. Високий рівень технологічної експертизи в IoT та аналітиці	5	0,30	1,50
2. Гнучка модульна IoT-платформа (METRIX), адаптована до масштабування	5	0,25	1,25
3. Наявність IT-архітектури, готової до інтеграції з BI, ERP, CRM	4	0,20	0,80
Всього			3,55
W – Слабкі сторони			
1. Недостатня автоматизація управлінських процесів на 2025 рік	4	0,30	1,20
2. Високі витрати на реалізацію стратегії цифровізації	4	0,25	1,00
3. Низька міжнародна впізнаваність бренду	3	0,15	0,45
Всього			2,65
O – Можливості			
1. Зростаючий ринок IoT, цифрових платформ і систем автоматизації	5	0,30	1,50
2. Державна підтримка цифровізації бізнесу	4	0,20	0,80

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
3. Запит клієнтів на кастомізовану аналітику та хмарні сервіси	5	0,25	1,25
Всього			3,55
T – Загрози			
1. Посилення кіберзагроз при масштабуванні IoT-інфраструктури	5	0,30	1,50
2. Конкуренція з великими міжнародними розробниками IoT-платформ	4	0,25	1,00
3. Дефіцит кадрів в сфері DevOps, кібербезпеки, аналітики	3	0,15	0,45

Всього			2,95
--------	--	--	------

Баланс сили та можливостей склав 7,10 і показує високий потенціал до зростання. Слабкі сторони та загрози дорівнюють 5,60 та є контрольованими, їх можна мінімізувати за рахунок обраної стратегії.

Ключовим акцентом є цифрова трансформація управління, масштабування рішень METRIX, поглиблення аналітики та зміцнення кіберзахисту.

Отже, стратегія зростання через покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій буде спрямована на:

- оптимізацію управління проектами та впровадженням IoT-рішень;
- підвищення якості аналітики та управлінських рішень;
- зміцнення кібербезпеки як складової довіри клієнтів;
- масштабування бізнесу через цифрову трансформацію клієнтських сервісів;
- підвищення операційної ефективності через інтеграцію систем.

При оптимізації управління проектами та впровадженням IoT-рішень пропонуємо виконати впровадження CRM-системи, адаптованої під IT-інтеграційні проекти Microsoft Dynamics з технічною підтримкою.

Вона дозволить не тільки посилити взаємодію цільовою аудиторією та автоматизувати внутрішній документообіг через системи електронного підпису та обліку. Це дозволить скоротити витрати часу на управління, зменшити помилки та підвищити прозорість процесів.

Переваги CRM-системи Microsoft Dynamics групи компаній «ІТС» наведено на рис.2.10.

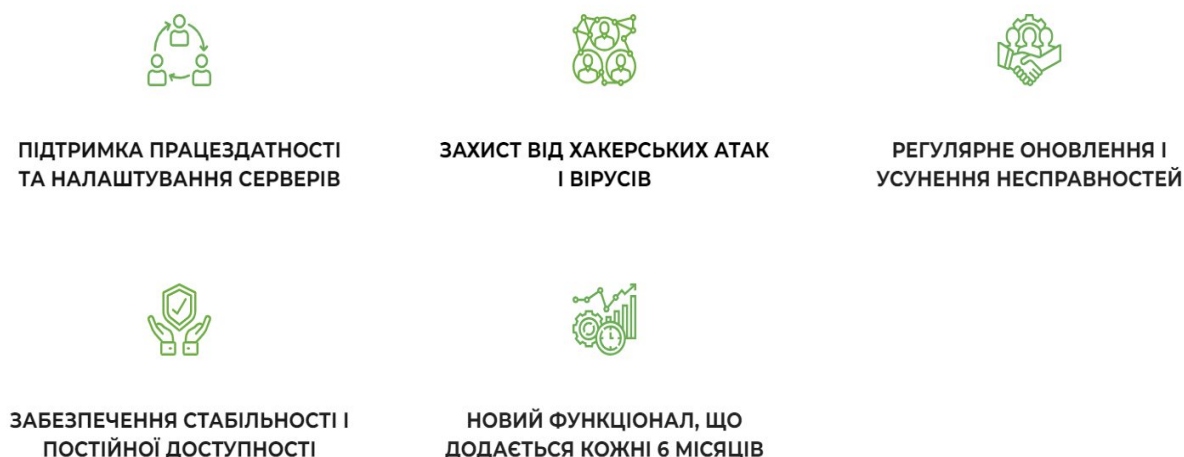


Рис. 2.10. Зовнішній вигляд CRM-системи Microsoft Dynamics групи компаній «ІТС ГРУП»

Впровадження CRM-системи Microsoft Dynamics дозволить підключити наявні спільноти в соціальних мережах, сайт, організувати систему здійснення діяльності з використанням чат-ботів з налаштуванням їх під завдання бізнесу, використовувати сховище документів, створити автоматизований Call-центр.

CRM-система Microsoft Dynamics дозволить ТОВ «ІТС» для прийняття якісних управлінських рішень отримати:

- звіт про ефективність здійснюваних угод з відображенням середнього часу здійснення угоди, суми, конверсії, а також оцінити ефективність роботи менеджерів;
- план і звіт про динаміку отримання прибутку з виділенням первинних та повторних продажів в розрізі часу;
- порівняльний звіт про аналіз динаміки продаж за поточний і попередні періоди;
- звіт про ефективність роботи менеджерів з визначенням внеску в продажі по угодах і періодах часу;
- звіт про ефективність роботи з цільовою аудиторією в розрізі контрактів, компаній, VIP-клієнтів.

ТОВ «ІТС» зможе підключити інструменти для підвищення ефективності роботи, а також використовувати нові інструменти.

Основні роботи по проведенню аудиту CRM-системи Microsoft Dynamics для покращення якості її роботи наведено на рис. 2.11.

РОБОТУ ОСНОВНИХ МОДУЛІВ CRM	ІНТЕГРАЦІЮ З УСІМА КАНАЛАМИ ЗВ'ЯЗКІВ
РОБОТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	НАЛАШТУВАННЯ СЕРВЕРНОЇ ЧАСТИНИ (ЯКЩО У ВАС КОРОБКОВА ВЕРСІЯ)
РОЗПОДІЛ ПРАВ ДОСТУПУ І РОЛЕЙ	ПРАВИЛЬНІСТЬ ЗАПОВНЕННЯ І ЗБОРУ ДАНИХ В CRM
НАЛАШТУВАННЯ ВОРОНОК ПРОДАЖІВ І РОБОТІВ	

Рис.2.11. Основні роботи по проведенню аудиту CRM-системи Microsoft Dynamics для покращення якості її роботи

CRM-система Microsoft Dynamics програма являє собою одночасно систему, яка буде охоплювати і регулювати всі бізнес-процеси CRM-системи Microsoft Dynamics :

- навчання нових співробітників і постановка завдань;
- допомагає керувати завданнями в проектах, розподіляти час і аналізувати ефективність роботи. Можна створювати шаблони рутинних завдань, автоматично вводити нових співробітників в курс справ і навчати їх.
- ефективність проектів.

CRM-система Microsoft Dynamics допомагає автоматизувати воронки продажів, дає можливість створювати клієнтську базу з систематичним оновленням даних про всіх покупців.

Співробітники зможуть надавати миттєві звіти, за допомогою яких можна відстежити якість сервісу, канали реклами і зробити свій бізнес ефективнішим.

Створюючи внутрішньо корпоративний портал в Microsoft Dynamics, ТОВ «ІТС» прискорить роботу між підрозділами. Кілька співробітників можуть дистанційно працювати над одним проектом, виконуючи завдання з контролем часу.

CRM-система Microsoft Dynamics підвищить якість аналітики та управлінських рішень. В рамках стратегії пропонуємо її об'єднати з BI-системою Power BI для контролю KPI, аналізу прибутковості рішень, прогнозування ринку IoT. Така інтеграція дозволить виконати застосування AI-модулів для аналізу поведінки клієнтів, попиту, навантаження на інфраструктуру.

Інтеграція CRM-системи Microsoft Dynamics та BI-системою Power BI дозволить ТОВ «ІТС» швидше прийняти рішення. Це сприяє зростанню точності прогнозів, виявленню неочевидних закономірностей.

Для зміцнення кібербезпеки як складової довіри клієнтів пропонуємо впровадження систем SIEM-системи, яка дозволить виконувати моніторинг інформаційної безпеки в режимі реального часу. Впровадження SIEM-системи знизить ризики атак, підвищить конкурентоспроможність групі компаній «ІТС» серед B2B-клієнтів.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи був проведений аналіз використання сучасних інформаційних технологій в управлінських процесах в ТОВ «ІТС», основних напрямків діяльності організації, вивчені процеси прийняття управлінських рішень в компанії, а також визначено маркетинговий вплив на ефективність ринкової діяльності підприємства.

В першому розділі роботи були досліджені теоретичні основи інформаційних технологій в управлінських процесах в організації та визначено, що управлінські процеси в організації впливають на ефективність роботи всіх підрозділів, якість прийняття рішень, стратегію і розвиток, мотивацію персоналу, а також на адаптацію до змін в ринковому середовищі.

Основною метою інформаційної технології є створення можливості прискорення процесів підготовки стратегічного плану, вироблення рішень у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

В управлінських процесах в організації використовуються системи підтримки прийняття рішень, автоматизовані системи експертного оцінювання, експертні системи, основою яких є технології штучного інтелекту, BI-технології, OLAP-куби, нейронні мережі.

Було встановлене, що в управлінські процеси в організації впроваджують програми Primavera Project Planner, MS Project, BI-систему Power BI, CRM-системи або Data Science-системи.

У другому розділі роботи було виконане аналіз результатів фінансово-господарської і управлінської діяльності ТОВ «ІТС», яка спеціалізується на створенні та комплексному впровадженні галузевих програмних рішень в сфері IoT-технологій.

Аналіз показав, що рентабельність активів ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років збільшилась на 0,16%, а рентабельність власного капіталу на

5,54%. Перевагою також є те, що протягом 2023-2024 років в ТОВ «ІТС» рентабельність продажів збільшилась на 0,3%.

Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «ІТС» протягом 2023-2024 років погіршився в 0,01 рази. Проте спостерігається збільшення коефіцієнту швидкої ліквідності в 0,24 рази та абсолютної ліквідності в 0,14 рази.

Після проведеного аналізу даних можна зробити висновок, що в ТОВ «ІТС» в основному прийняття та реалізація управлінського рішення залежить від генерального директора.

Негативно на діяльність ТОВ «ІТС» впливає зниження рівня розробки програмного забезпечення, що призводить до зниження прибутків, застарілі технології прийняття управлінських рішень і недостатній рівень їх автоматизації.

Для розробки програмного забезпечення в ТОВ «ІТС» працюють проєктні офіси, які використовують методологію Agile, яка виступає гнучким сучасним підходом побудови управлінських рішень. Вона дозволяє динамічно сформулювати вимоги до роботи команди в проєктному офісі, їх реалізувати за рахунок постійної взаємодії всередині робочих груп, що включають фахівців різного профілю.

Дослідження показали, що в системі прийняття управлінських рішень в ТОВ «ІТС» необхідно передбачити не тільки знижки, а й видачу подарункових сертифікатів.

На підставі SWOT-аналізу ТОВ «ІТС» було обрана стратегія зростання через покращення управлінських процесів в організації з використанням сучасних інформаційних технологій буде спрямована на оптимізацію управління проєктами та впровадження IoT-рішень, підвищення якості аналітики та управлінських рішень, зміцнення кібербезпеки як складової довіри клієнтів, масштабування бізнесу через цифрову трансформацію клієнтських сервісів і підвищення операційної ефективності через інтеграцію систем.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. 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. – №49. С. 83–87.
2. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень // Економіка і суспільство, 2017. - №11. – С.201-206.
3. Держак Н.О. Техніка адміністративної діяльності: навчальний посібник. Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. – 144 с.
4. Долгальова О. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень // Галицький економічний вісник, 2023. - №1(80). – С. 68-73.
5. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. – № 19. –С. 146–150.
6. Іваненко В.І. Прийняття управлінських рішень в економіці та маркетингу: навчальний посібник / уклад.: В.І. Іваненко, Ж.Т. Черноусова. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 62 с.
7. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку // Економіка та суспільство, 2022. –№ 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
8. Кузнецова І. О. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / І. О. Кузнецова. – Харків: Діса плюс, 2023. – 430 с.
9. Лозовський О. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації // Економіка та суспільство, 2023. - №55. – С.63-69.
10. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 67 с.
11. Новікова М. М. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / М. М.

Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик. – Харків: Друкарня Мадрид, 2020. – 335 с.

12. Парій Л. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – С.75-80.

13. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю.Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

14. Сухачова О. О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства // Вісник післядипломної освіти, 2020. - №20(49). – С.118-137.

15. Теднюк А. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень // Наукові перспективи, 2023. – №8(38). – С.108-115.

16. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>

17. Шевчук Д.М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023 – №180. – С. 465-468.

18. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації, 2022. – № 22. – С. 54-58.

19. Ethical Decision-Making in Management Perspectives of the Philosopher, the Sociologist and the Manager. Routledge, 2023. – 288 p.

20. Mats Danielson, Love Ekenberg. Eal-Life Decision-Making. CRC Press, 2023. – 140 p.

21. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.googlesir.com/techniques-of- decision-making/>

22. Ruth Murray-Webster, David Hillson. Making Risky and Important Decisions: A Leader's Guide. Auerbach Publications, 2021. – 148 p.

23. Офіційний сайт групи компаній «ІТС ГРУП». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32484309/
24. Довідка про діяльність групи компаній «ІТС ГРУП».. URL: <https://opendatabot.ua/c/40806348>
25. CRM-система Microsoft Dynamics. URL: <https://www.develop.de/software/dynamics-365>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ІТС» за 2022-2024 роки

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
І *Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	24	02	2023
Підприємство ТОВ «ІТС ГРУП»	за ЄДРПОУ		
Територія Україна	за		
Організаційно-правова форма Приватне підприємство	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	за КВЕД		
Середня кількість 89			
Адреса, 02217, Україна, місто Київ, проспект Маяковського, будинок, 22а, квартира, 204			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2022 р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	40	40
накопичена амортизація	1002	40	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	3072
Основні засоби	1010	5290	4823
первісна вартість	1011	10554	9987
знос	1012	5264	5164
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5290	4823
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	82160	47488
Виробничі запаси	1101	75899	42213
Готова продукція	1103	6261	5275
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23595	63404
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	6913	9860
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	10722	682
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	663	3517
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3207	60
Рахунки в банках	1167	3207	60
Витрати майбутніх періодів	1170	5649	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	132909	125011
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	138199	129834

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12100	12100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	889	1385
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	12989	13485
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	19900	24800
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	49194	43182
розрахунками з бюджетом	1620	328	41
у тому числі з податку на прибуток	1621	267	39
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	4	0
за одержаними авансами	1635	105	192
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	55679	48134
Усього за розділом III	1695	125210	116349
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	138199	129834

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

(Із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року N 627, від 9 липня 2021 року N 385)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			23 02 2024
Підприємство	ТОВ «ПС ГРУП»	за ЄДРПОУ	37501826
Територія	Україна	за	UA375018226520
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності	Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	за КВЕД	62.03
Середня кількість	83		
Адреса,	02217, Україна, місто Київ, проспект Маяковського, будинок, 22а, квартира, 204		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2023 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	40	40
накопичена амортизація	1002	40	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	3072
Основні засоби	1010	4823	8719
первісна вартість	1011	9987	17266
знос	1012	5164	8547
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4823	11791
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	47488	137844
Виробничі запаси	1101	42213	113716
Готова продукція	1103	5275	24128
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63404	75264
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9860	29944
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	682	19879
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3517	18627
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	60	9294
Рахунки в банках	1167	60	9294
Витрати майбутніх періодів	1170	0	16348
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	125011	307200
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	129834	318991

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12100	12100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1385	2258
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	13485	14358
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	24800	75604
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	43182	164842
розрахунками з бюджетом	1620	41	52
у тому числі з податку на прибуток	1621	39	51
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
за одержаними авансами	1635	192	13
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	48134	64122
Усього за розділом III	1695	116349	304633
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	129834	318991

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

(Із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року N 627, від 9 липня 2021 року N 385)

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
02	03	2025
37501826		
UA375018226520		
120		
62.03		

Підприємство ТОВ «ІТС ГРУП»

за ЄДРПОУ

Територія Україна

за

Організаційно-правова форма

Приватне підприємство

за КОПФГ

Вид економічної

Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням

за КВЕД

діяльності

96

Середня кількість

Адреса,

02217, Україна, місто Київ, проспект Маяковського, будинок, 22а, квартира, 204

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2024 р.

Форма N 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	40	40
накопичена амортизація	1002	40	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3072	5433
Основні засоби	1010	8719	12478
первісна вартість	1011	17266	24528
знос	1012	8547	12050
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	11791	17911
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	137844	120440
Виробничі запаси	1101	113716	92410
Готова продукція	1103	24128	28030
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	75264	111534
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	29944	
з бюджетом	1135	19879	1517
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18627	9898
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9294	53693
Рахунки в банках	1167	9294	3693
Витрати майбутніх періодів	1170	16348	70
Інші оборотні активи	1190	0	21927
Усього за розділом II	1195	307200	319079
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	318991	336990

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12100	12100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2258	4061
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	14358	16161
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75604	39364
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	164842	221221
розрахунками з бюджетом	1620	52	193
у тому числі з податку на прибуток	1621	51	122
розрахунками зі страхування	1625	0	60
розрахунками з оплати праці	1630	0	363
за одержаними авансами	1635	13	
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	64122	59628
Усього за розділом III	1695	304633	320829
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	318991	336990

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

(Із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року N 627, від 9 липня 2021 року N 385)

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ІТС ГРУП» за 2022-2024 роки

Підприємство <u>ТОВ «ІТС ГРУП»</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		23	02	23
		37501826		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.		за ЄДРПОУ		
Форма № 2 Код за ДКУД		1801003		

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	94902	70667
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(93542)	(64193)
Валовий:	2090	1360	6474
прибуток			
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	13879	5028
Адміністративні витрати	2130	(2148)	(2020)
Витрати на збут	2150	(8720)	(8129)
Інші операційні витрати	2180	(479)	(650)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	3892	703
прибуток			
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(3287)	(293)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	605	413
прибуток			
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-109	-226
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	496	187
прибуток			
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	496	187

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53463	51812
Витрати на оплату праці	2505	4666	6053
Відрахування на соціальні заходи	2510	1013	1350
Амортизація	2515	1460	1902
Інші операційні витрати	2520	5134	9712
Разом	2550	65736	70829

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «ІТС ГРУП»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
24	02	24
37501826		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	183212	94902
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(178771)	(93542)
Валовий: прибуток	2090	4441	1360
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	7826	13879
Адміністративні витрати	2130	(2144)	(2148)
Витрати на збут	2150	(1353)	(8720)
Інші операційні витрати	2180	(1451)	(479)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7319	3892
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(6204)	(3287)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1115	605
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-242	-109
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	873	496
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	873	496

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	118837	53463
Витрати на оплату праці	2505	7425	4666
Відрахування на соціальні заходи	2510	1589	1013
Амортизація	2515	3383	1460
Інші операційні витрати	2520	20189	5134
Разом	2550	151423	65736

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство <u>ТОВ «ІТС ГРУП»</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	25	03	25
	за ЄДРПОУ	37501826		
	Форма № 2 Код за ДКУД	1801003		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.**

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228571	183212
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(214682)	(178771)
Валовий: прибуток	2090	13889	4441
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	23368	7826
Адміністративні витрати	2130	(2354)	(2144)
Витрати на збут	2150	(24038)	(1353)
Інші операційні витрати	2180	(897)	(1451)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9968	7319
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(7770)	(6204)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2198	1115
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-396	-242
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1802	873
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1802	873
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	135107	118837
Витрати на оплату праці	2505	9174	7425
Відрахування на соціальні заходи	2510	1961	1589
Амортизація	2515	3503	3383
Інші операційні витрати	2520	18006	20189
Разом	2550	167751	151423

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер