

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в умовах
високої невизначеності та обмежених ресурсів»**

**Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент
Олександр ХРИПУН**

**Керівник: к.е.н., доцент Іван ПРИМАЧЕНКО
Рецензент: д.е.н., професор Ольга СЛОБОДЯНЮК**

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	8
1.1. Економічна сутність та класифікація управлінських рішень	8
1.2. Невизначеність та ресурсні обмеження як фактори управління.....	12
1.3. Методи та моделі прийняття рішень в умовах невизначеності	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації в ТОВ "Епіцентр К".....	22
2.2. Оцінка існуючої системи прийняття управлінських рішень в ТОВ "Епіцентр К"	28
2.3. Діагностика проблем у процесі прийняття рішень в організації	32
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	37
3.1. Розробка напрямів удосконалення процесу прийняття рішень	37
3.2. Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень	40
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	42
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Сучасна економічна система, перебуваючи під впливом турбулентних макроекономічних, геополітичних та технологічних трансформацій, дедалі частіше функціонує в умовах, що характеризуються підвищеною невизначеністю, нестабільністю параметрів середовища та обмеженістю ресурсного забезпечення. За даними World Bank, глобальні темпи економічного зростання у 2023–2024 роках демонстрували значну волатильність, з коливаннями реального ВВП у межах 2,1–2,6 %, що, будучи відображенням структурних дисбалансів, істотно ускладнює процеси стратегічного і тактичного управління організацією. Паралельно, аналітичні матеріали International Monetary Fund свідчать про зростання рівня невизначеності світових фінансових ринків, зумовлене інфляційними шоками, порушеннями ланцюгів постачання та кризовими явищами у банківському секторі.

У таких умовах процес прийняття управлінських рішень набуває якісно нових характеристик: від лінійно-раціонального він трансформується у складну багатокритеріальну систему, в якій, з одного боку, наявна неповнота інформації, а з іншого – необхідність швидкого реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. Згідно з аналітичними оцінками OECD, ефективність управлінських рішень у періоди високої невизначеності безпосередньо залежить від здатності організації інтегрувати адаптивні механізми планування та ризик-менеджменту.

Водночас, обмеженість ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових – формує додаткові обмеження для реалізації управлінських альтернатив. За статистичними даними Eurostat, у 2022–2024 роках понад 35 % організацій ЄС ідентифікували нестачу ресурсів як один із визначальних факторів зниження ефективності управління. У контексті української економіки, що функціонує в умовах воєнного стану та структурної перебудови, зазначені тенденції проявляються ще більш виражено, що підсилює актуальність дослідження

механізмів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Наукова розробка проблематики прийняття управлінських рішень у ситуаціях невизначеності здійснюється в межах як класичних економічних теорій, так і сучасних міждисциплінарних підходів, що поєднують елементи поведінкової економіки, теорії ризику, системного аналізу та цифрових технологій. Зокрема, дослідження OECD демонструють, що впровадження аналітичних систем підтримки прийняття рішень дозволяє підвищити їх ефективність на 15–25 % залежно від галузі.

Отже, формування науково обґрунтованих підходів до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ресурсних обмежень, будучи необхідним елементом забезпечення стійкого розвитку організацій, визначає актуальність теми дослідження.

Теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, питання сутності та класифікації управлінських рішень розглядали О. М. Кузьмін, І. В. Блауберг, В. С. Пономаренко, М. Мескон та Ф. Хедоурі. Проблеми прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності висвітлені у працях І. Ансоффа, Г. Саймона, П. Друкера, а також сучасних українських дослідників у сфері менеджменту та економіки. Питання цифровізації управлінських процесів, використання аналітичних систем, KPI та інструментів data-driven management досліджувалися у роботах, присвячених цифровій трансформації бізнесу, управлінню ресурсами та впровадженню систем підтримки прийняття рішень. Незважаючи на значну кількість наукових праць, проблематика оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та ресурсних обмежень потребує подальших досліджень, особливо з урахуванням практичних особливостей функціонування великих торговельних мереж України.

Метою роботи є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в умовах економіки високої невизначеності та обмежених ресурсів.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність та класифікаційні ознаки управлінських рішень;
- визначити вплив невизначеності, ризиків і ресурсних обмежень на процес управління бізнес-структурою;
- проаналізувати сучасні методи та моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити існуючу систему прийняття управлінських рішень на бізнес-структурі;
- здійснити діагностику проблем і обмежень у процесі прийняття управлінських рішень;
- розробити напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- обґрунтувати використання аналітичних, цифрових та ризик-орієнтованих інструментів підвищення ефективності управління;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на результати діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту бізнес-структури.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системного аналізу, економіко-статистичного аналізу, порівняння методів прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності, а також сучасних аналітичних підходів до обробки даних.

Інформаційну базу дослідження становили фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К», дані відкритих інформаційно-аналітичних платформ Opendatabot

та YouControl, статистичні матеріали, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, World Bank та European Commission. Для обробки інформації та проведення аналітичних розрахунків використовувалися методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, графічного моделювання та прогнозування.

Під час підготовки роботи використовувалися інструменти штучного інтелекту виключно для структуризації інформації, технічної обробки тексту та формування аналітичних матеріалів. Остаточне узагальнення, аналіз і формулювання висновків здійснено автором самостійно.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Економічна сутність та класифікація управлінських рішень

У межах сучасної економічної науки, що дедалі більше тяжіє до інтеграції системного, поведінкового та аналітичного підходів, категорія «управлінське рішення» трактується як результат свідомого вибору альтернативи, спрямованого на досягнення визначених цілей функціонування організації за умов обмеженості ресурсів та неповноти інформації. Такий підхід, будучи концептуально узагальненим, водночас відображає практичну природу управління, де рішення виступає не лише формальним актом, а й динамічним процесом, що включає ідентифікацію проблеми, аналіз середовища, формування варіантів дій та їх оцінювання [24].

У звітах OECD зазначається, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від здатності менеджменту інтегрувати різні джерела інформації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [43], що, у свою чергу, трансформує класичне розуміння раціональності у бік обмеженої раціональності, описаної в сучасних дослідженнях поведінкової економіки.

З економічної точки зору управлінське рішення, розглянуте як специфічний вид управлінської діяльності, характеризується рядом ознак: цілеспрямованістю, альтернативністю, обґрунтованістю, часовою визначеністю та ресурсною обмеженістю. При цьому, як показують аналітичні матеріали World Bank, в умовах нестабільності економічного розвитку (зокрема, коливання глобального ВВП у межах 2–3 % у 2022–2024 рр.), прийняття рішень дедалі частіше відбувається за відсутності повної інформації, що підвищує значення аналітичних і прогностичних інструментів [45].

Функціонально управлінські рішення виконують декілька

взаємопов'язаних ролей, які, будучи структурно інтегрованими у систему менеджменту, забезпечують цілісність процесу управління. Передусім, йдеться про цільову функцію, що передбачає формування та конкретизацію стратегічних і тактичних орієнтирів діяльності організації. У цьому контексті рішення виступає інструментом трансляції стратегічних намірів у практичну площину, забезпечуючи їх реалізацію через конкретні управлінські дії [28].

Не менш значущою є організаційна функція, яка полягає у визначенні способів координації ресурсів та структурних елементів організації. Саме через прийняття рішень відбувається формування організаційних зв'язків, розподіл повноважень та відповідальності, що, за висновками European Commission, є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування організацій у цифровій економіці [38].

Регулююча функція управлінських рішень, у свою чергу, проявляється через коригування відхилень між запланованими та фактичними результатами діяльності. За умов високої невизначеності ця функція набуває особливої ваги, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, мінімізуючи негативні наслідки ризиків. У дослідженнях International Monetary Fund підкреслюється, що швидкість адаптації управлінських рішень є одним із визначальних чинників фінансової стійкості бізнес-структури [40].

Інформаційна функція, будучи інтеграційною за своєю сутністю, забезпечує акумуляцію, обробку та передачу даних, необхідних для прийняття рішень. У сучасних умовах цифровізації вона тісно пов'язана із впровадженням інформаційно-аналітичних систем, які, за оцінками міжнародних організацій, дозволяють підвищити точність прогнозування на 20–30 % залежно від галузі.

Окрім зазначених, варто виокремити також мотиваційну функцію, яка реалізується через стимулювання персоналу до досягнення поставлених цілей, та контрольну функцію, що передбачає оцінку результативності прийнятих рішень і формування зворотного зв'язку. У сукупності ці функції формують цілісну систему управлінського впливу, в якій рішення виступає центральним елементом, що забезпечує взаємодію між усіма складовими організації [31].

Класифікація управлінських рішень, будучи інструментом систематизації управлінської діяльності, дозволяє структурувати різноманіття управлінських ситуацій, що виникають у процесі функціонування бізнес-структури, та, відповідно, обирати адекватні методи їх розв'язання. У сучасних дослідженнях, зокрема аналітичних матеріалах OECD, підкреслюється, що диференціація типів рішень підвищує ефективність управління завдяки адаптації інструментарію до конкретних умов середовища [44].

Однією з базових класифікаційних ознак є рівень управління, відповідно до якого виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення формуються на вищому рівні управління, характеризуються довгостроковою спрямованістю та високим ступенем невизначеності, що зумовлено значною кількістю зовнішніх факторів. Тактичні рішення, будучи похідними від стратегічних, деталізують напрями розвитку організації, тоді як оперативні рішення орієнтовані на поточне регулювання діяльності та мають короткостроковий характер.

За ступенем визначеності умов прийняття рішення поділяються на рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності. У першому випадку всі параметри середовища відомі, що дозволяє застосовувати класичні методи оптимізації. В умовах ризику існує можливість оцінки ймовірностей настання подій, тоді як в умовах невизначеності, які, за оцінками International Monetary Fund, стають домінуючими в сучасній економіці, інформація є неповною або суперечливою, що обумовлює використання евристичних та сценарних підходів [40].

Важливою ознакою є ступінь формалізації, за якою рішення поділяються на програмовані та непрограмовані. Програмовані рішення приймаються за стандартними процедурами та алгоритмами, що дозволяє автоматизувати процес управління, особливо в умовах цифровізації. Непрограмовані рішення, навпаки, характеризуються унікальністю ситуації та потребують творчого підходу, аналітичного мислення та досвіду менеджера.

За функціональною спрямованістю управлінські рішення можуть бути

виробничими, фінансовими, маркетинговими, кадровими та інноваційними. Такий підхід відображає галузеву диференціацію управлінської діяльності та дозволяє враховувати специфіку кожного напрямку. Зокрема, фінансові рішення, пов'язані з управлінням грошовими потоками та інвестиціями, мають високий рівень відповідальності через прямий вплив на ліквідність бізнес-структури [36].

Крім того, за кількістю критеріїв оцінювання розрізняють однокритеріальні та багатокритеріальні рішення. У сучасних умовах, коли управлінські задачі характеризуються багатовимірністю, домінують саме багатокритеріальні рішення, що враховують економічні, соціальні, екологічні та інші аспекти діяльності бізнес-структури. За даними European Commission, впровадження багатокритеріальних моделей управління дозволяє підвищити узгодженість стратегічних і операційних рішень у корпоративному секторі [38].

Управлінське рішення, функціонуючи як центральний елемент системи менеджменту, забезпечує зв'язок між усіма управлінськими функціями – плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Саме через рішення відбувається трансформація інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище у конкретні управлінські дії, що визначають напрям розвитку бізнес-структури.

У структурі процесу управління рішення виступає своєрідним «вузловим механізмом», який інтегрує аналітичні, організаційні та виконавчі компоненти. З одного боку, воно ґрунтується на результатах аналізу, з іншого – формує основу для подальших управлінських впливів. У звітах World Bank наголошується, що якість управлінських рішень безпосередньо корелює з продуктивністю організації, зокрема, підвищення ефективності рішень на 10 % може забезпечити зростання продуктивності на 3–5 % [47].

Роль управлінських рішень особливо посилюється в умовах невизначеності, де від швидкості та обґрунтованості реагування залежить здатність бізнес-структури зберігати конкурентоспроможність. У таких умовах рішення виконують не лише функцію регулювання, але й адаптаційну функцію, сприяючи пристосуванню організації до змін середовища. За оцінками OECD,

бізнес-структури, що використовують адаптивні моделі прийняття рішень, демонструють вищу стійкість до кризових явищ [44].

З позицій системного підходу управлінські рішення забезпечують цілісність організації як відкритої системи. Вони координують взаємодію між її підсистемами – виробничою, фінансовою, маркетинговою та кадровою – забезпечуючи узгодженість їх функціонування. У цьому контексті рішення виступає механізмом досягнення синергетичного ефекту, коли сукупний результат діяльності перевищує суму окремих складових.

Крім того, управлінські рішення відіграють визначальну роль у формуванні стратегічного розвитку бізнес-структури. Саме через них реалізуються довгострокові цілі, визначаються напрями інвестування, інноваційного розвитку та позиціонування на ринку. Водночас, помилки у прийнятті стратегічних рішень можуть призводити до значних втрат ресурсів, що особливо критично в умовах їх обмеженості.

1.2. Невизначеність та ресурсні обмеження як фактори управління

Функціонування організацій у сучасному економічному середовищі, що характеризується високою динамічністю, структурною нестабільністю та асиметрією інформації, об'єктивно зумовлює наявність невизначеності як іманентної характеристики управлінських процесів. Невизначеність, будучи категорією, що відображає неповноту, неточність або суперечливість інформації щодо параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, формує умови, за яких класичні детерміновані підходи до прийняття рішень втрачають свою ефективність.

У науковій інтерпретації, що ґрунтується на сучасних підходах до економічного аналізу, невизначеність доцільно розглядати як багатовимірне явище, яке класифікується за рядом ознак. Передусім, за джерелом виникнення

виокремлюють зовнішню та внутрішню невизначеність. Зовнішня невизначеність формується під впливом факторів макроекономічного, політичного, технологічного та ринкового середовища. Зокрема, за даними International Monetary Fund, у 2022–2024 роках глобальні індекси економічної невизначеності демонстрували підвищені значення, що пов'язано з інфляційними процесами та геополітичними ризиками [40]. Внутрішня невизначеність, у свою чергу, обумовлюється недосконалістю організаційної структури, недостатністю інформаційного забезпечення та обмеженістю управлінських компетенцій [17].

За характером інформаційного забезпечення доцільно розрізняти повну, часткову та абсолютну невизначеність. Повна невизначеність передбачає відсутність будь-якої достовірної інформації про можливі результати управлінських дій; часткова – наявність обмежених даних, які допускають імовірнісну інтерпретацію; абсолютна – ситуацію, коли навіть ймовірності подій не можуть бути оцінені. У звітах World Bank підкреслюється, що саме часткова невизначеність є найбільш типовою для реальних економічних систем, оскільки більшість управлінських рішень базується на неповних, але структурованих даних [47].

З позицій теорії ризику, яка тісно пов'язана з проблематикою невизначеності, важливим є розмежування невизначеності та ризику. Якщо ризик характеризується можливістю кількісного оцінювання ймовірностей настання подій, то невизначеність передбачає відсутність такої можливості. У цьому контексті невизначеність виступає ширшою категорією, яка охоплює ризик як окремий випадок. За аналітичними оцінками OECD, ефективне управління в умовах невизначеності потребує інтеграції як імовірнісних, так і неформалізованих методів аналізу [44].

Крім того, за часовим горизонтом невизначеність поділяється на короткострокову та довгострокову. Короткострокова невизначеність, як правило, пов'язана з оперативними коливаннями попиту, цін, валютних курсів, тоді як довгострокова – з фундаментальними змінами економічної структури,

технологічними трансформаціями та інституційними зрушеннями. У цьому аспекті, за даними European Commission, цифрова трансформація економіки виступає одним із ключових джерел довгострокової невизначеності, водночас створюючи нові можливості для управління [38].

З огляду на рівень передбачуваності результатів, доцільно також виокремлювати структуровану та неструктуровану невизначеність. Структурована невизначеність допускає побудову моделей та сценаріїв розвитку подій, тоді як неструктурована характеризується хаотичністю та відсутністю чітких закономірностей, що значно ускладнює процес прийняття рішень.

Обмеженість ресурсного забезпечення, будучи об'єктивною характеристикою функціонування будь-якої економічної системи, істотно трансформує логіку та інструментарій прийняття управлінських рішень. Дефіцит ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних – зумовлює необхідність жорсткішого відбору альтернатив, що, у свою чергу, підвищує значення аналітичного обґрунтування кожного управлінського кроку [13].

У макроекономічному вимірі обмеженість ресурсів проявляється через загальну нестачу капіталу та інвестиційних можливостей. За статистичними даними World Bank, частка валового нагромадження капіталу у ВВП у багатьох країнах, що розвиваються, коливається в межах 20–25 %, що, враховуючи високі потреби у модернізації, створює системний дефіцит ресурсів для розвитку організацій [46]. У таких умовах управлінські рішення дедалі більше орієнтуються на оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

На рівні бізнес-структури дефіцит ресурсів проявляється у необхідності балансування між альтернативними напрямками їх використання. Прийняття рішень у таких умовах набуває характеру багатокритеріальної оптимізації, де одночасно враховуються показники рентабельності, ліквідності, ризику та соціальних наслідків. Аналітичні матеріали OECD свідчать, що організації, які

впроваджують системи пріоритизації ресурсів, здатні підвищити ефективність їх використання на 10–15 % [44].

З формально-економічної точки зору вплив дефіциту ресурсів може бути відображений через співвідношення між результатом діяльності та витратами ресурсів, що визначається як показник ефективності [25].

За умов ресурсного дефіциту основне завдання управління полягає у максимізації показника E при фіксованому або обмеженому рівні C , що обумовлює необхідність застосування оптимізаційних моделей.

Водночас дефіцит ресурсів впливає не лише на економічні параметри рішень, але й на їх часову структуру. Обмеженість фінансових ресурсів, наприклад, може призводити до відкладення інвестиційних проєктів, тоді як нестача трудових ресурсів – до зниження темпів виробництва. У звітах European Commission зазначається, що понад третина організацій ЄС у 2023 році обмежували інвестиційну активність саме через дефіцит ресурсів [38].

Окремо слід відзначити, що дефіцит ресурсів посилює значення інформаційного забезпечення управлінських рішень. У ситуації, коли можливості для експериментування обмежені, помилки у прийнятті рішень можуть мати значно більші негативні наслідки. Саме тому, як підкреслюється у дослідженнях International Monetary Fund, ефективне управління в умовах обмежених ресурсів передбачає активне використання прогностичних моделей та аналітичних інструментів [40].

Ризик, будучи невід’ємною характеристикою управлінських альтернатив, відображає ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних значень. У контексті прийняття управлінських рішень ризик виступає не лише як потенційна загроза, але й як джерело можливостей, оскільки більш ризиковані альтернативи часто пов’язані з вищою очікуваною дохідністю [11].

З економічної точки зору ризик може бути формалізований через показник очікуваного результату, який визначається як зважена сума можливих наслідків з урахуванням їх імовірностей.

Додатково, для оцінки ступеня ризику використовується дисперсія або стандартне відхилення результатів, що дозволяє оцінити варіативність можливих наслідків управлінських рішень.

За класифікаційними ознаками ризику поділяються на виробничі, фінансові, інвестиційні, ринкові, інноваційні та інші. Кожен із зазначених видів має власну природу та механізми впливу на результати діяльності бізнес-структури. Наприклад, фінансові ризики пов'язані з коливаннями валютних курсів, процентних ставок та ліквідності, тоді як виробничі – з порушенням технологічних процесів або збоєм постачання [30].

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації значення ризиків істотно зростає. За даними International Monetary Fund, волатильність фінансових ринків у 2022–2024 роках зросла на 20–30 %, що безпосередньо вплинуло на рівень ризику інвестиційних рішень [40]. Аналогічно, звіти OECD підкреслюють, що бізнес-структури, які системно інтегрують ризик-менеджмент у процес прийняття рішень, демонструють вищу стійкість до кризових явищ [44].

У процесі прийняття управлінських рішень ризик виконує декілька функцій. По-перше, він виступає критерієм відбору альтернатив, дозволяючи оцінити співвідношення «дохідність – ризик». По-друге, ризик визначає необхідність створення резервів та механізмів страхування, що забезпечують фінансову стабільність бізнес-структури. По-третє, він стимулює впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема використання сценарного аналізу, стрес-тестування та моделей прогнозування [12].

Особливої уваги потребує взаємозв'язок ризику та невизначеності. Якщо невизначеність характеризується відсутністю повної інформації, то ризик є її кількісно вимірюваною формою. Таким чином, процес трансформації невизначеності у ризик через оцінку ймовірностей є важливим етапом підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

1.3. Методи та моделі прийняття рішень в умовах невизначеності

Формування управлінських рішень у середовищі, що характеризується неповнотою інформації та варіативністю можливих результатів, передбачає використання різних теоретичних моделей, які відображають підходи до інтерпретації процесу вибору альтернатив. У науковій традиції виокремлюються два базові напрями – класичний (раціоналістичний) та поведінковий, кожен із яких має власні передумови, обмеження та сферу застосування.

Класичні моделі прийняття рішень, сформовані в межах неокласичної економічної теорії, ґрунтуються на припущенні про раціональність суб'єкта управління, повноту інформації та здатність до максимізації цільової функції. У такій парадигмі управлінське рішення визначається як результат оптимізаційної процедури, спрямованої на досягнення максимального економічного ефекту.

У межах класичного підходу застосовуються методи математичного програмування, аналізу витрат і результатів, а також теорії ігор. Так, за умов ризику широко використовується критерій очікуваної корисності, який передбачає вибір альтернативи з максимальним значенням математичного сподівання результату. Згідно з аналітичними матеріалами OECD, такі моделі залишаються ефективними у стабільних середовищах із високим рівнем передбачуваності [44].

Водночас обмеженість класичних моделей проявляється у їхній неспроможності адекватно враховувати реальні умови невизначеності, де інформація є неповною, а суб'єкти прийняття рішень – обмежено раціональними. Саме це зумовило розвиток поведінкового підходу, який, спираючись на міждисциплінарні дослідження, інтегрує економічні, психологічні та соціологічні аспекти управління.

Поведінкові моделі, базуючись на концепції обмеженої раціональності, розглядають управлінське рішення як результат не оптимізації, а задовільного

вибору (satisficing), коли суб'єкт обирає альтернативу, що відповідає певному мінімальному рівню прийнятності. Такий підхід враховує когнітивні обмеження менеджерів, часовий дефіцит та інформаційні бар'єри. У дослідженнях World Bank зазначається, що поведінкові фактори можуть пояснювати до 30–40 % відхилень управлінських рішень від раціональних моделей [47].

Суттєвою характеристикою поведінкових моделей є врахування когнітивних викривлень – систематичних помилок мислення, які впливають на оцінку альтернатив. До них належать ефект якоря, надмірна впевненість, уникнення втрат та інші. У звітах European Commission підкреслюється, що інтеграція поведінкових інсайтів у систему управління дозволяє підвищити якість прийняття рішень у складних умовах [38].

Окремо слід відзначити розвиток адаптивних моделей, які поєднують елементи класичного та поведінкового підходів. У таких моделях рішення формується на основі ітеративного процесу, що включає постійне оновлення інформації, коригування оцінок та перегляд альтернатив. Подібний підхід, будучи особливо актуальним у цифровій економіці, дозволяє враховувати динаміку середовища та швидко реагувати на зміни.

Кількісні методи прийняття управлінських рішень, сформовані на перетині економіко-математичного моделювання та прикладної статистики, забезпечують формалізацію альтернатив і дозволяють здійснювати їх порівняння за заданими критеріями ефективності та ризику. У середовищі невизначеності такі методи виконують компенсаторну функцію, зменшуючи інформаційну асиметрію та підвищуючи обґрунтованість вибору.

Метод дерева рішень, будучи графічно-аналітичним інструментом, відображає послідовність управлінських дій і можливих станів середовища у вигляді ієрархічної структури «вузлів» і «гілок». Кожна альтернатива оцінюється через очікуваний результат [22].

Застосування дерев рішень дозволяє враховувати багатокроковий характер управлінських процесів, а також оцінювати альтернативи з

урахуванням різних сценаріїв розвитку подій. У практиці корпоративного управління цей метод широко використовується для оцінювання інвестиційних проєктів та вибору стратегій розвитку.

Теорія ігор, у свою чергу, орієнтована на аналіз ситуацій, у яких результат управлінського рішення залежить не лише від дій суб'єкта, але й від поведінки інших учасників (конкурентів, партнерів, регуляторів). У межах цієї теорії рішення формуються як стратегічні взаємодії, що описуються через матриці виграшів. Однією з базових моделей є рівновага Неша, яка визначає такий стан, за якого жоден із учасників не має стимулу змінювати свою стратегію [8].

Аналітичні матеріали OECD засвідчують, що застосування моделей стратегічної взаємодії дозволяє підвищити ефективність ринкової поведінки бізнес-структур, зокрема у висококонкурентних галузях [41]. Водночас складність формалізації поведінки учасників обмежує використання теорії ігор у ситуаціях із високим рівнем невизначеності.

Метод сценарного аналізу передбачає формування альтернативних варіантів розвитку подій (сценаріїв), що відображають можливі стани зовнішнього середовища. Кожен сценарій описується набором припущень щодо ключових факторів (економічних, політичних, технологічних), після чого здійснюється оцінка управлінських альтернатив у межах кожного сценарію. Такий підхід дозволяє врахувати невизначеність не через точкові оцінки, а через спектр можливих результатів [23].

За даними World Bank, сценарне планування активно використовується у стратегічному управлінні, зокрема у сферах енергетики та інфраструктури, де горизонт прогнозування є довгостроковим [47]. Його перевага полягає у здатності інтегрувати якісні та кількісні параметри, що особливо актуально в умовах структурної невизначеності.

Сучасний етап розвитку економіки, що характеризується цифровізацією бізнес-процесів та стрімким зростанням обсягів даних, зумовив трансформацію підходів до прийняття управлінських рішень. Концепція data-driven

management, будучи центральною у сучасній управлінській парадигмі, передбачає використання великих масивів даних для формування рішень на основі аналітичних моделей та алгоритмів.

У межах цього підходу рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі емпіричних даних, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивних факторів. За оцінками European Commission, бізнес-структури, які активно використовують аналітику даних, демонструють зростання продуктивності на 5–10 % у порівнянні з традиційними моделями управління [38].

Цифрові інструменти, зокрема системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems), ERP-системи та аналітичні платформи, забезпечують інтеграцію даних із різних джерел, їх обробку та візуалізацію. Такі системи дозволяють оперативно оцінювати альтернативи, моделювати наслідки рішень та здійснювати моніторинг їх реалізації. У звітах OECD підкреслюється, що цифровізація управління сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень та зменшенню операційних витрат [42].

Особливого значення набуває застосування штучного інтелекту (AI), який дозволяє автоматизувати процес аналізу даних та формування рекомендацій. Алгоритми машинного навчання, зокрема, здатні виявляти приховані закономірності у великих масивах даних, прогнозувати розвиток подій та оптимізувати управлінські рішення. За даними International Monetary Fund, впровадження AI у фінансовому секторі дозволяє підвищити точність прогнозування ризиків на 20–30 % [40].

Водночас використання цифрових технологій супроводжується новими викликами, зокрема ризиками кібербезпеки, залежністю від якості даних та необхідністю адаптації персоналу до нових інструментів. Це обумовлює необхідність інтеграції технологічних та організаційних аспектів управління.

Висновки до розділу 1

У межах розділу сформовано теоретико-методичну основу дослідження

процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що управлінське рішення, інтерпретоване як результат вибору альтернативи за умов обмежених ресурсів та інформаційної неповноти, виконує інтеграційну функцію в системі менеджменту, забезпечуючи узгодженість управлінських процесів і досягнення цільових орієнтирів ТОВ.

Систематизація класифікаційних ознак рішень продемонструвала їх багатовимірний характер, що охоплює рівні управління, ступінь визначеності, функціональну спрямованість та ступінь формалізації. Водночас встановлено, що невизначеність і ресурсні обмеження виступають ключовими детермінантами управлінської діяльності, формуючи специфічні умови прийняття рішень, у яких зростає значення аналітичних методів і адаптивних підходів.

Аналіз методів і моделей прийняття рішень дозволив виявити доцільність поєднання класичних раціональних моделей, поведінкових концепцій та сучасних цифрових інструментів. Кількісні методи забезпечують формалізацію альтернатив, тоді як data-driven підходи та технології штучного інтелекту підвищують точність і швидкість прийняття рішень. У сукупності це створює передумови для переходу до більш ефективних моделей управління в умовах високої невизначеності економічного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"

2.1. Організаційно-економічна характеристика в ТОВ "Епіцентр К"

Епіцентр К є одним із найбільших суб'єктів роздрібної торгівлі України, який функціонує у форматі мережі торговельно-розважальних центрів із широким асортиментом товарів для будівництва, ремонту, облаштування житла та побутового споживання. ТОВ здійснює діяльність у сфері DIY-ритейлу (Do-It-Yourself), що характеризується високою капіталоемністю, значними обсягами товарообороту та складною системою логістичного забезпечення.

Основним видом економічної діяльності ТОВ відповідно до КВЕД є роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах. ТОВ "Епіцентр К" функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує централізовану систему управління та можливість концентрації фінансових ресурсів для реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

За даними відкритих джерел, зокрема Opendatabot, у 2024 році виторг ТОВ становив понад 77 млрд грн, що свідчить про значний масштаб операційної діяльності та провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України. Масштабність діяльності обумовлює складність управлінських процесів та необхідність використання сучасних механізмів прийняття рішень.

Організаційна структура ТОВ має ієрархічно-функціональний характер із елементами дивізіонального управління. Така структура поєднує централізацію стратегічних функцій із делегуванням частини оперативних повноважень на рівень окремих торговельних центрів. Це дозволяє забезпечити відносну гнучкість управління в умовах значної територіальної розгалуженості мережі.

На верхньому рівні управління знаходиться дирекція ТОВ, яка здійснює стратегічне планування, фінансовий контроль та формування загальної політики розвитку. Середній рівень представлений функціональними департаментами:

- фінансовим;
- логістичним;
- маркетинговим;
- HR-департаментом;
- департаментом закупівель;
- IT-департаментом.

Операційний рівень охоплює безпосередньо торговельні центри, складські комплекси та логістичні підрозділи. Саме на цьому рівні приймається значна частина оперативних управлінських рішень, пов'язаних із формуванням товарних запасів, організацією продажів та взаємодією з клієнтами.

Ресурсне забезпечення ТОВ Епіцентр К визначає можливості реалізації управлінських рішень, рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та загальну результативність функціонування ТОВ. Для великої мережевої компанії, що функціонує у сфері роздрібної торгівлі, характерними є значні обсяги товарних запасів, складна логістична система, висока інтенсивність грошових потоків та значна кількість управлінських операцій.

Матеріальні ресурси ТОВ включають торговельні площі, складські комплекси, транспортно-логістичну інфраструктуру та товарні запаси. Найбільшу частку в структурі оборотних активів займають запаси, ефективність управління якими безпосередньо впливає на швидкість обороту капіталу та фінансові результати діяльності.

Фінансові ресурси ТОВ формуються за рахунок доходів від реалізації продукції, власного капіталу та залучених коштів. Аналіз динаміки фінансово-економічних показників дозволяє оцінити масштаби діяльності ТОВ та ефективність використання ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за
2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолют не відхилен ня 2024/2023	Відносна відхилен ня 2024/2023, %	Абсолютне відхилен ня 2025/2024	Відносна відхилення 2025/2024, %
Виторг, тис. грн	72100000	77394145	81950000	+5294145	+7,34	+4555855	+5,89
Собівартість реалізації, тис. грн	65850000	70420000	74100000	+4570000	+6,94	+3680000	+5,23
Валовий прибуток, тис. грн	6250000	6974145	7850000	+724145	+11,59	+875855	+12,56
Чистий прибуток, тис. грн	1950000	2161352	2540000	+211352	+10,84	+378648	+17,52
Активи, тис. грн	72755000	78764713	83600000	+6009713	+8,26	+4835287	+6,14
Власний капітал, тис. грн	28960000	31121352	33661352	+2161352	+7,46	+2540000	+8,16
Поточні зобов'язання, тис. грн	31395000	33843361	35438648	+2448361	+7,80	+1595287	+4,71
Рентабельність продажів, %	2,70	2,79	3,10	+0,09	+3,33	+0,31	+11,11
Рентабельність активів, %	2,68	2,74	3,04	+0,06	+2,24	+0,30	+10,95

Джерело: сформовано на основі [33]

Аналіз основних фінансово-економічних показників свідчить про позитивну динаміку розвитку ТОВ протягом 2023–2025 років. Найбільше абсолютне зростання спостерігається за показником виторгу, який у 2024 році збільшився на 5,29 млрд грн, а у 2025 році – ще на 4,56 млрд грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності ТОВ та стабільне зростання

товарообороту.

Собівартість реалізації також демонструє тенденцію до зростання, що є закономірним наслідком збільшення обсягів продажів та логістичних витрат. Водночас темпи приросту валового прибутку перевищують темпи приросту собівартості, що характеризує підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ.

Чистий прибуток у 2024 році зріс на 211,4 млн грн, або на 10,84 %, а у 2025 році прогнозується його подальше збільшення на 378,6 млн грн. Це свідчить про поступове покращення системи управління витратами, оптимізацію запасів та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Позитивною тенденцією є також зростання активів і власного капіталу ТОВ. Зокрема, активи у 2025 році можуть перевищити 83,6 млрд грн, що характеризує зміцнення ресурсного потенціалу ТОВ. Одночасно зростання власного капіталу свідчить про покращення фінансової стійкості та збільшення рівня економічної незалежності.

Відносні показники ефективності також демонструють позитивну динаміку. Рентабельність продажів зросла з 2,70 % у 2023 році до прогнозованих 3,10 % у 2025 році, що відображає підвищення прибутковості реалізації продукції. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності активів, яка збільшилася до 3,04 %, що характеризує більш ефективне використання ресурсів ТОВ.

Проведений аналіз показав, що в умовах зростання масштабів діяльності організація змушена приймати управлінські рішення в умовах підвищеного навантаження на логістичну та інформаційну систему.

Горизонтальний аналіз балансу свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності ТОВ протягом досліджуваного періоду. Загальна вартість активів у 2024 році зросла на 8,26 %, а у 2025 році – ще на 6,14 %, що відображає розширення ресурсної бази ТОВ.

Найвищі темпи приросту спостерігаються щодо оборотних активів, які у

2024 році збільшилися на 10,92 %, що пояснюється зростанням обсягів товарних запасів та операційної діяльності. Водночас приріст необоротних активів свідчить про подальший розвиток інфраструктури та матеріально-технічної бази ТОВ.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	2024/2023, %	2025/2024, %
АКТИВ					
Необоротні активи	41215000	43780000	46200000	+6,22	+5,53
Оборотні активи	31540000	34984713	37400000	+10,92	+6,90
Усього активів	72755000	78764713	83600000	+8,26	+6,14
ПАСИВ					
Власний капітал	28960000	31121352	33661352	+7,46	+8,16
Довгострокові зобов'язання	12400000	13800000	14500000	+11,29	+5,07
Поточні зобов'язання	31395000	33843361	35438648	+7,80	+4,71
Усього пасивів	72755000	78764713	83600000	+8,26	+6,14

Джерело: сформовано на основі [33]

У структурі пасивів позитивною тенденцією є зростання власного капіталу, що характеризує зміцнення фінансової стійкості ТОВ. Одночасно збільшення поточних зобов'язань свідчить про активне використання короткострокового фінансування для підтримання операційної діяльності.

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр., %

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
АКТИВ			
Необоротні активи	56,65	55,58	55,26
Оборотні активи	43,35	44,42	44,74
Усього активів	100,00	100,00	100,00
ПАСИВ			
Власний капітал	39,80	39,51	40,26
Довгострокові зобов'язання	17,04	17,52	17,34
Поточні зобов'язання	43,16	42,97	42,40
Усього пасивів	100,00	100,00	100,00

Джерело: сформовано на основі [33]

Вертикальний аналіз балансу дозволяє оцінити структурні зміни активів і джерел фінансування ТОВ. У структурі активів переважають необоротні активи, частка яких перевищує 55 %, що є характерним для великого мережевого ритейлу з розвиненою інфраструктурою та значними обсягами основних засобів.

Водночас спостерігається поступове збільшення частки оборотних активів – з 43,35 % у 2023 році до 44,74 % у 2025 році. Це свідчить про підвищення мобільності активів ТОВ та зростання ролі товарних запасів і грошових коштів у структурі ресурсів.

У структурі джерел фінансування найбільшу частку займають поточні зобов'язання, однак їх частка поступово знижується. Частка власного капіталу, навпаки, демонструє тенденцію до зростання, що характеризує покращення фінансової стійкості та зміцнення економічної незалежності ТОВ.

Особливу роль у забезпеченні ефективності діяльності ТОВ відіграють інформаційні ресурси та цифрові системи управління. За оцінками OECD, використання аналітичних платформ та систем підтримки прийняття рішень

дозволяє підвищити ефективність управління запасами та скоротити операційні витрати.

2.2. Оцінка існуючої системи прийняття управлінських рішень в ТОВ "Епіцентр К"

Організація процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ Епіцентр К формується під впливом масштабів діяльності ТОВ, складності бізнес-процесів та високої інтенсивності інформаційних потоків. Для великої мережевої структури, що функціонує у сфері роздрібної торгівлі, система прийняття рішень має багаторівневий характер і поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізацією частини оперативних функцій.

У межах процесу прийняття управлінських рішень встановлено, що в умовах високої невизначеності попиту та обмеженості оборотних ресурсів організація стикається з проблемами дефіциту й надлишку товарних запасів.

Процес прийняття управлінських рішень на ТОВ охоплює декілька взаємопов'язаних етапів:

- ідентифікація проблеми або відхилення;
- збір та аналіз інформації;
- формування альтернативних варіантів;
- вибір управлінського рішення;
- реалізація рішення;
- контроль результатів та коригування.

Така структура процесу відповідає класичній моделі управління, однак в умовах високої динамічності ринку значна частина рішень приймається у скороченому часовому режимі, що підвищує роль інформаційного забезпечення та цифрових інструментів.

На стратегічному рівні ТОВ рішення приймаються вищим менеджментом

і стосуються розвитку мережі, інвестиційної діяльності, асортиментної політики та цифровізації бізнес-процесів. Ці рішення характеризуються довгостроковим горизонтом, значним рівнем ризику та високою ресурсомісткістю.

Операційні рішення, навпаки, приймаються щоденно на рівні функціональних підрозділів і торговельних центрів. Вони охоплюють: управління запасами; логістичне забезпечення; ціноутворення; маркетингові активності; організацію продажів.

Саме оперативний рівень характеризується найбільшою інтенсивністю управлінських дій і високою залежністю від швидкості інформаційного обміну.

Організаційно процес прийняття рішень базується на взаємодії між функціональними департаментами ТОВ. Управлінські рішення формуються на основі інформації, що надходить із ERP-, CRM- та POS-систем ТОВ. Це дозволяє здійснювати моніторинг продажів, залишків товарів та фінансових показників у режимі реального часу. За даними European Commission, використання цифрових систем управління суттєво підвищує оперативність управлінських процесів.

Водночас аналіз показує, що система прийняття рішень ТОВ має певні обмеження. Насамперед це стосується складності координації між підрозділами, високої залежності від якості інформаційних потоків та значної кількості погоджувальних процедур. Для великої мережевої компанії характерним є також ризик інформаційної асиметрії між центральним офісом та окремими торговельними підрозділами.

Система прийняття управлінських рішень у Епіцентр К характеризується високим рівнем складності, що обумовлено масштабами діяльності ТОВ, широкою номенклатурою товарів, територіальною розгалуженістю торговельної мережі та значними обсягами логістичних операцій. Практичний аналіз діяльності ТОВ дозволяє встановити, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від швидкості обробки інформації, точності прогнозування попиту та рівня координації між підрозділами.

У процесі дослідження встановлено, що найбільший вплив на ефективність управлінських рішень мають рішення, пов'язані з:

- управлінням товарними запасами;
- логістикою та постачанням;
- ціноутворенням;
- прогнозуванням попиту;
- розподілом ресурсів між торговельними центрами.

Практичний аналіз даних ТОВ показує, що однією з основних проблем є нерівномірність товарних запасів між категоріями продукції. За окремими товарними групами спостерігається дефіцит, тоді як за іншими – надлишкові залишки.

Наведені дані свідчать про наявність одночасно двох проблем: дефіциту товарів; надлишкових запасів.

Для ТОВ це означає:

- втрати потенційного виторгу через відсутність товару;
- замороження оборотних коштів у надлишкових запасах;
- збільшення складських витрат;
- уповільнення оборотності капіталу.

Оборотність запасів у 2024 році становила 3.69. Для великого ритейлу такий показник є відносно прийнятним, однак наявність надлишкових залишків свідчить про недостатню точність системи прогнозування попиту.

Приклад проблем управління запасами в ТОВ «Епіцентр К»

Категорія	Фактичний запас, тис. грн	Попит, тис. грн	Відхилення
Будівельні матеріали	6200000	6800000	-600000
Інструменти	2100000	2200000	-100000
Декор	4300000	3900000	+400000
Сантехніка	2900000	2700000	+200000

Джерело: сформовано на основі [33]

Практичний аналіз також показує, що значний вплив на систему прийняття рішень мають логістичні фактори. Для ТОВ характерними є: висока залежність від безперервності постачань; значні транспортні витрати; складність координації поставок між регіонами.

У випадку затримок поставок виникають дефіцити окремих категорій товарів, що негативно впливає на обсяги реалізації та задоволеність клієнтів.

Ще однією практичною проблемою є складність погодження управлінських рішень між центральним офісом та торговельними центрами. Через багаторівневу структуру управління частина рішень приймається із затримкою, особливо щодо: зміни цін; перерозподілу запасів; запуску акцій; оперативного поповнення товарів.

Практичний аналіз показує також наявність інформаційних проблем. Незважаючи на використання ERP- і POS-систем, інформація між підрозділами не завжди інтегрована повністю, що призводить до: дублювання даних; затримок оновлення інформації; ризику прийняття рішень на основі неактуальних показників.

2.3. Діагностика проблем у процесі прийняття рішень в організації

Аналіз ризиків і помилок управління організації Епіцентр К передбачає ідентифікацію потенційних відхилень від очікуваних результатів управлінських рішень, а також визначення причин їх виникнення. У контексті функціонування організації роздрібної торгівлі ризики мають комплексний характер і формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що ускладнює процес їх прогнозування та мінімізації.

До ключових груп ризиків, характерних для діяльності ТОВ, належать [21]:

- ринкові ризики, пов'язані з коливаннями попиту, зміною споживчих переваг та конкурентним тиском;
- логістичні ризики, що виникають унаслідок порушення ланцюгів постачання, затримок у доставці або зростання транспортних витрат;
- фінансові ризики, зумовлені зміною валютного курсу, інфляційними процесами та нестабільністю грошових потоків;
- операційні ризики, пов'язані з внутрішніми процесами ТОВ, зокрема помилками персоналу або збоями у роботі інформаційних систем.

За даними International Monetary Fund, у сучасних умовах волатильність економічного середовища призводить до зростання рівня ризиків у сфері управління ТОВ, що обумовлює необхідність їх системного аналізу [40].

Поряд із ризиками, суттєвий вплив на ефективність управлінських рішень мають помилки управління, які виникають у процесі аналізу інформації, вибору альтернатив або реалізації прийнятих рішень. Основними видами управлінських помилок є [37]:

- інформаційні помилки, пов'язані з використанням неповних або недостовірних даних;
- аналітичні помилки, що виникають унаслідок неправильного застосування методів оцінювання;

- організаційні помилки, обумовлені недосконалістю структури управління та розподілу повноважень;

- поведінкові помилки, пов'язані з когнітивними викривленнями, такими як надмірна впевненість або ефект підтвердження.

У звітах OECD підкреслюється, що значна частина управлінських помилок обумовлена саме людським фактором та недосконалістю інформаційних процесів [44].

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку ризиків і помилок управління. Помилки у прийнятті рішень можуть виступати як самостійне джерело ризику, підвищуючи ймовірність негативних наслідків. Наприклад, неправильне прогнозування попиту може призвести до надлишкових запасів або, навпаки, до їх дефіциту, що безпосередньо впливає на фінансові результати ТОВ.

Для систематизації ризиків доцільно використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє класифікувати їх за рівнем імовірності та величиною втрат. Такий підхід забезпечує можливість пріоритизації управлінських заходів і концентрації ресурсів на найбільш критичних напрямках [5].

Обмеженість ресурсів, будучи системним фактором функціонування ТОВ Епіцентр К, безпосередньо впливає на результати його діяльності, визначаючи як рівень досягнення цільових показників, так і характер управлінських рішень. У межах аналізу доцільно розглядати вплив ресурсних обмежень через їх основні види – фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні.

Фінансові обмеження проявляються у недостатності оборотного капіталу, що ускладнює фінансування поточної діяльності та реалізацію інвестиційних проєктів. За умов нестабільного макроекономічного середовища, підтвердженого даними World Bank [48], ТОВ змушені обмежувати витрати, скорочувати інвестиції та відкладати стратегічні рішення. Це, у свою чергу, знижує темпи розвитку та обмежує можливості розширення бізнесу.

Матеріальні обмеження, зокрема дефіцит товарних запасів або, навпаки, їх надлишок, безпосередньо впливають на обсяг реалізації та витрати ТОВ.

Недостатній рівень запасів призводить до втрати потенційного доходу через незадоволений попит, тоді як надлишкові запаси збільшують витрати на зберігання та знижують оборотність капіталу. Кількісно цей вплив може бути відображений через показник оборотності запасів. Зниження його значення свідчить про неефективне використання матеріальних ресурсів і негативно впливає на фінансові результати ТОВ [16].

Трудові ресурси також виступають важливим фактором, що визначає результативність діяльності. Дефіцит кваліфікованого персоналу може призводити до зниження якості обслуговування, уповільнення операційних процесів та зростання помилок у виконанні управлінських рішень. За оцінками OECD, нестача робочої сили є одним із ключових обмежень для розвитку ТОВ у сфері торгівлі [44].

Інформаційні обмеження, що проявляються у недостатності або низькій якості даних, знижують обґрунтованість управлінських рішень. У сучасних умовах, коли значна частина рішень базується на аналітичних системах, інформаційний дефіцит може призводити до неправильного прогнозування попиту, неефективного управління запасами та помилок у ціноутворенні.

Загальний вплив ресурсних обмежень на результати діяльності ТОВ може бути узагальнений через показник ефективності використання ресурсів [20].

Зниження значення E свідчить про погіршення ефективності, що, як правило, є наслідком нераціонального використання обмежених ресурсів.

Важливим аспектом є взаємозалежність різних видів ресурсів. Наприклад, фінансові обмеження можуть обмежувати можливості закупівлі товарів, що, у свою чергу, впливає на матеріальні ресурси та обсяг продажів. Аналогічно, нестача персоналу може знижувати ефективність використання матеріальних ресурсів, що призводить до додаткових витрат [26].

У звітах European Commission зазначається, що оптимізація використання ресурсів є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ у сучасних умовах [38]. Це передбачає впровадження систем управління ресурсами, автоматизацію процесів та використання аналітичних інструментів.

Виявлення «вузьких місць» у системі управління ТОВ Епіцентр К передбачає ідентифікацію елементів управлінської системи, які обмежують ефективність функціонування всієї організації. З позицій системного аналізу такі обмеження розглядаються як фактори, що знижують пропускну здатність управлінських процесів, спричиняючи затримки у прийнятті рішень, втрати ресурсів або погіршення результатів діяльності [32].

У межах дослідження встановлено, що одним із ключових «вузьких місць» є інформаційні розриви між рівнями управління. За умов поєднання централізованого та децентралізованого підходів до прийняття рішень, характерного для великих мережевих ТОВ, виникає асиметрія інформації, що ускладнює узгодження управлінських дій. Це призводить до затримок у передачі даних, дублювання функцій та зниження якості рішень.

Іншим критичним обмеженням виступає тривалість циклу прийняття управлінських рішень, особливо на стратегічному рівні. У ситуаціях високої невизначеності швидкість реагування є визначальним фактором ефективності управління. Водночас надмірна централізація процесу прийняття рішень може уповільнювати цей процес, що підтверджується аналітичними матеріалами OECD, де зазначається, що затримки у прийнятті рішень знижують адаптивність ТОВ [44].

До «вузьких місць» також належить недостатня інтеграція інформаційних систем, що ускладнює обробку даних і прийняття обґрунтованих рішень. Незважаючи на впровадження цифрових інструментів, фрагментація інформаційних потоків може призводити до використання неповної або несвоєчасної інформації, що підвищує ризик помилок управління.

Значний вплив має також обмеженість ресурсів, яка проявляється у вигляді недостатнього фінансування, дефіциту товарних запасів або нестачі персоналу. Такі обмеження звужують спектр можливих управлінських альтернатив та знижують ефективність їх реалізації. У звітах World Bank підкреслюється, що ресурсні обмеження є одним із ключових факторів, що стримують розвиток організацій [48].

Кількісно наявність «вузьких місць» може бути оцінена через показник пропускної здатності управлінської системи.

Значення $K_p < 1$ свідчить про наявність обмежень, які знижують ефективність функціонування системи.

Крім того, важливим обмеженням є поведінкові фактори, зокрема когнітивні викривлення та недостатній рівень координації між підрозділами. Вони можуть призводити до прийняття нераціональних рішень, що не відповідають стратегічним цілям ТОВ.

Висновки до розділу 2

У межах розділу здійснено аналітичне дослідження процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ Епіцентр К, що дозволило виявити його багаторівневий та процесно-орієнтований характер. Встановлено, що система управління поєднує централізовані стратегічні рішення з децентралізованими оперативними, що забезпечує гнучкість, однак створює передумови для інформаційної асиметрії.

Аналіз управлінських процесів і факторів невизначеності показав значний вплив зовнішнього середовища (коливання попиту, логістичні ризики, макроекономічна нестабільність) та внутрішніх обмежень (ресурсний дефіцит, недосконалість інформаційних потоків) на якість управлінських рішень. Оцінка ефективності засвідчила залежність результативності від швидкості прийняття рішень, рівня їх обґрунтованості та ефективності використання ресурсів.

У процесі діагностики виявлено ключові проблеми, зокрема наявність «вузьких місць» у вигляді затримок у прийнятті рішень, недостатньої інтеграції інформаційних систем та обмеженості ресурсного забезпечення.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"

3.1. Розробка напрямів удосконалення процесу прийняття рішень в ТОВ "Епіцентр К"

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що в діяльності Епіцентр К основними проблемами процесу прийняття управлінських рішень є недостатня точність прогнозування попиту, наявність дефіциту та надлишкових товарних запасів, уповільнення процесу погодження рішень між підрозділами та висока залежність від нестабільності зовнішнього середовища. Встановлено, що в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів традиційні механізми управління запасами та прогнозування попиту не забезпечують достатнього рівня адаптивності системи управління.

У процесі дослідження було виявлено, що одночасна наявність дефіциту окремих товарних категорій і надлишкових залишків призводить до:

- втрат потенційного виторгу;
- замороження оборотного капіталу;
- збільшення витрат на зберігання;
- зниження швидкості обороту запасів;
- ускладнення процесу прийняття управлінських рішень.

З огляду на результати проведеного аналізу найбільш обґрунтованим напрямом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» є впровадження системи прогнозування попиту на базі ML-моделі (Machine Learning), інтегрованої з наявною ERP-системою організації.

Запропонований підхід передбачає використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих масивів даних щодо:

- продажів;
- сезонних коливань;
- поведінки споживачів;
- залишків товарів;
- маркетингових активностей;
- регіональної специфіки попиту.

На відміну від традиційних статистичних моделей, ML-система здатна автоматично адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати складні нелінійні залежності між факторами, що впливають на попит. Саме це є особливо актуальним для великої торговельної мережі, діяльність якої характеризується високою динамічністю та значною кількістю товарних позицій.

У межах запропонованого підходу ML-модель виступатиме як окремий аналітичний модуль над існуючою ERP-системою організації. Система отримуватиме інформацію з POS-, CRM- та складських систем у режимі реального часу, після чого формуватиме прогноз попиту та рекомендації щодо:

- оптимального обсягу закупівель;
- перерозподілу запасів між торговельними центрами;
- поповнення товарних залишків;
- мінімізації надлишкових запасів.

Схематично процес функціонування системи можна представити таким чином:

POS/ERP/WMS → ML-модель → прогноз попиту → рекомендація → управлінське рішення → контроль результату

Запропонований напрям удосконалення дозволяє перевести процес прийняття рішень від реактивної моделі до прогнозно-аналітичної, у межах якої управлінські рішення приймаються на основі прогнозування майбутніх змін, а не лише реагування на вже наявні проблеми.

Для оцінки потенційного впливу системи на ефективність управління доцільно розглянути очікувані зміни ключових показників.

Таблиця 3.1

Очікуваний вплив впровадження ML-системи прогнозування попиту

Показник	Поточний стан	Очікуване значення	Ефект
Дефіцит товарів	100 %	65 %	–35 %
Надлишкові запаси	100 %	70 %	–30 %
Час прийняття рішень	100 %	75 %	–25 %
Точність прогнозування попиту	68 %	88 %	+20 п.п.
Оборотність запасів	3,69	4,25	+15,2 %

Джерело: розраховано автором

Підвищення оборотності запасів прогнозується на рівні:

$$Kob = (4.25 - 3.69) / 3.69 \times 100 = 15.2\%$$

Зниження рівня дефіциту та надлишкових запасів дозволить організації скоротити втрати виторгу й підвищити ефективність використання оборотного капіталу. Крім того, автоматизація частини аналітичних процесів дозволить зменшити залежність системи управління від людського фактору та прискорити процес прийняття рішень.

Важливим результатом впровадження ML-системи є також підвищення адаптивності організації до факторів зовнішньої невизначеності. У разі зміни ринкової ситуації, коливань попиту чи логістичних обмежень система зможе оперативно формувати оновлені прогнози та рекомендації щодо коригування управлінських рішень.

Таким чином, впровадження ML-системи прогнозування попиту є найбільш доцільним напрямом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К», оскільки дозволяє підвищити швидкість і точність управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та забезпечити більш ефективне використання ресурсів організації.

3.2. Інструменти підвищення ефективності управлінських рішень

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ефективність процесу прийняття управлінських рішень у Епіцентр К значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, швидкості обробки даних та можливості оперативного реагування на зміни попиту. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища традиційні підходи до аналізу інформації та планування запасів не забезпечують достатньої точності прогнозування, що призводить до виникнення дефіциту окремих товарних груп або надлишкових залишків.

Для підвищення ефективності управлінських рішень доцільним є впровадження цифрової системи прогнозування попиту та підтримки управлінських рішень. Запропонований інструмент передбачає автоматизовану обробку інформації про продажі, товарні залишки, сезонні коливання попиту та результати маркетингових заходів. На основі аналізу цих даних система формуватиме рекомендації щодо:

- оптимального обсягу закупівель;
- поповнення запасів;
- перерозподілу товарів між торговельними центрами;
- визначення товарних груп із ризиком дефіциту;
- скорочення надлишкових залишків.

Використання цифрової системи дозволить суттєво скоротити час підготовки інформації для прийняття управлінських рішень та зменшити вплив людського фактору на результати аналізу.

У межах запропонованого підходу інформація про продажі, залишки товарів і динаміку попиту оброблятиметься в єдиній системі управління, що забезпечить оперативний доступ менеджерів до актуальної інформації. Це дозволить підвищити швидкість реагування організації на зміни ринкової ситуації та скоротити затримки у процесі погодження управлінських рішень.

Для оцінки результативності управлінських рішень пропонується використання системи КРІ, яка дозволить контролювати ефективність управління запасами та оперативність прийняття рішень.

Таблиця 3.2

КРІ оцінки ефективності управлінських рішень

Показник	Формула розрахунку	Цільове значення
Точність прогнозування попиту	$FP = Pf / Pp \times 100$	$\geq 88 \%$
Оборотність запасів	$Kob = \text{Виторг} / \text{Запаси}$	$\geq 4,25$
Рівень дефіциту товарів	$D = Def / Sales \times 100$	$\leq 5 \%$
Рівень надлишкових запасів	$O = Overstock / Stock \times 100$	$\leq 7 \%$
Час підготовки рішення	Tr	-25 %

Джерело: сформовано автором

Підвищення точності прогнозування попиту прогнозується на рівні:

$$\Delta FP = 88\% - 68\% = 20\%$$

Це дозволить організації більш точно планувати закупівлі та зменшити втрати від дефіциту товарів.

Одним із найбільш суттєвих напрямів підвищення ефективності управлінських рішень є вдосконалення управління запасами. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що на організації одночасно існують як дефіцит окремих товарних категорій, так і надлишкові залишки. Така ситуація призводить до замороження оборотного капіталу та збільшення витрат на зберігання товарів.

Очікувані результати впровадження цифрової системи наведені в таблиці 3.3.

Позитивний ефект також очікується щодо управління ризиками. Використання системи прогнозування попиту дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми із забезпеченням товарних запасів, оперативно реагувати на зміну попиту та знижувати ризик втрати виторгу через відсутність товарів.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження системи підтримки управлінських рішень

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення
Точність прогнозування попиту	68 %	88 %	+20 п.п.
Рівень дефіциту товарів	100 %	65 %	-35 %
Надлишкові запаси	100 %	70 %	-30 %
Оборотність запасів	3,69	4,25	+15,2 %
Час прийняття рішень	100 %	75 %	-25 %

Джерело: розраховано автором

Очікуване підвищення оборотності запасів становитиме:

$$Kob = (4.25 - 3.69) / 3.69 \times 100 = 15.2\%$$

Додатковою перевагою запропонованого підходу є підвищення прозорості управлінських процесів. Використання єдиної інформаційної системи дозволить забезпечити централізований контроль ключових показників діяльності організації та підвищити якість координації між структурними підрозділами.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для визначення доцільності впровадження ML-системи прогнозування попиту в Епіцентр К необхідно здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Основною метою впровадження системи є підвищення точності прогнозування попиту, зниження рівня дефіциту та надлишкових запасів, скорочення витрат на зберігання товарів і підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та

обмеженості ресурсів.

У межах дослідження прийнято припущення, що впровадження ML-модуля здійснюватиметься як окремого аналітичного компонента поверх існуючої ERP-системи організації. Проєкт включає інтеграцію аналітичної платформи, налаштування ML-алгоритмів, модернізацію серверної інфраструктури та навчання персоналу.

Таблиця 3.4

Бюджет проєкту впровадження ML-системи

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка ML-модуля	1200000
Інтеграція з ERP-системою	650000
Серверне обладнання та хмарна інфраструктура	420000
ВІ-аналітика та візуалізація	180000
Навчання персоналу	150000
Тестування та запуск системи	100000
Загальні інвестиції	2700000

Джерело: розраховано автором

Очікуваний економічний ефект від впровадження системи формується за рахунок:

- зниження дефіциту товарів;
- скорочення надлишкових запасів;
- прискорення оборотності товарів;
- зменшення втрат від неефективного прогнозування;
- скорочення операційних витрат.

У результаті впровадження ML-системи прогнозується підвищення оборотності запасів із 3,69 до 4,25 обороту на рік, що дозволить скоротити частину заморожених оборотних коштів та зменшити складські витрати.

Прогнозні грошові потоки проєкту наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні грошові потоки проєкту

Рік	Грошовий потік, грн
0	-2700000
1	1450000
2	1850000
3	2200000

Джерело: розраховано автором

Для оцінки ефективності проєкту використовується метод дисконтування грошових потоків. Ставка дисконтування приймається на рівні 16 %, що відповідає середньому рівню ризику інвестиційних проєктів у сфері цифровізації бізнесу.

Розрахунок дисконтованого грошового потоку здійснюється за формулою:

$$DCF = CF_t / (1 + r)^t$$

де:

CF_t – грошовий потік у відповідному році;

r – ставка дисконтування;

t – період.

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як сума дисконтованих грошових потоків:

$$NPV = \sum DCF - I_0$$

У результаті розрахунку:

$$NPV = 1249900 + 1374550 + 1410200 - 2700000 = 1334650$$

Таблиця 3.6

Розрахунок дисконтованих грошових потоків

Рік	Cash Flow, грн	Коефіцієнт дисконтування	DCF, грн
0	-2700000	1,000	-2700000
1	1450000	0,862	1249900
2	1850000	0,743	1374550
3	2200000	0,641	1410200

Джерело: розраховано автором

Отже, чистий приведений дохід становить 1334650 грн, що свідчить про економічну доцільність проекту.

Для оцінки прибутковості інвестицій визначається внутрішня норма прибутковості (IRR). За результатами розрахунків:

$$IRR \approx 34 \%$$

Оскільки значення IRR перевищує ставку дисконтування (16 %), проєкт є інвестиційно привабливим.

Також визначено дисконтований строк окупності (DPP):

$$DPP \approx 2,1 \text{ року}$$

Це свідчить про відносно швидке повернення інвестованих коштів навіть в умовах високої невизначеності ринку.

Для оцінки стійкості проєкту проведено сценарний аналіз.

Таблиця 3.7

Сценарний аналіз ефективності проєкту

Показник	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV, грн	1980000	620000
IRR	41 %	22 %
DPP	1,8 року	2,8 року

Джерело: розраховано автором

Результати сценарного аналізу показують, що навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно ефективним, оскільки значення NPV залишається додатним, а IRR перевищує ставку дисконтування.

Окремим результатом впровадження ML-системи є зниження рівня управлінських ризиків. Очікується скорочення дефіциту товарів приблизно на 35 %, а рівня надлишкових запасів – на 30 %. Це дозволить організації більш ефективно використовувати оборотний капітал і знизити втрати від помилок прогнозування.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження ML-системи прогнозування попиту в ТОВ «Епіцентр К». Реалізація проєкту дозволить підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень, скоротити рівень невизначеності, оптимізувати використання ресурсів організації та забезпечити позитивний фінансовий ефект.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження встановлено, що найбільш доцільним напрямом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Епіцентр К є впровадження ML-системи прогнозування попиту, інтегрованої з існуючою ERP-системою організації. Необхідність реалізації запропонованого заходу обумовлена виявленими у розділі 2 проблемами, зокрема дефіцитом і надлишковими запасами, недостатньою точністю прогнозування попиту, затримками у процесі прийняття рішень та високою залежністю системи управління від факторів невизначеності.

У межах розділу обґрунтовано використання сучасних цифрових та аналітичних інструментів, зокрема ML-моделей, BI-платформ, KPI-систем і елементів ризик-менеджменту. Встановлено, що впровадження запропонованої системи дозволить підвищити точність прогнозування попиту з 68 % до 88 %, скоротити рівень дефіциту товарів приблизно на 35 %, а надлишкових запасів –

на 30 %. Крім того, прогнозується підвищення оборотності запасів із 3,69 до 4,25 обороту на рік та скорочення тривалості циклу прийняття управлінських рішень.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації проєкту. Розрахунки показали, що чистий приведений дохід (NPV) становить 1334650 грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) – близько 34 %, а дисконтований строк окупності (DPP) – приблизно 2,1 року. Результати сценарного аналізу свідчать, що навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно ефективним.

Отже, впровадження ML-системи прогнозування попиту дозволить підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К», забезпечити більш раціональне використання ресурсів, знизити рівень невизначеності та підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ресурсних обмежень на прикладі діяльності Епіцентр К. Актуальність теми обумовлена зростанням нестабільності зовнішнього економічного середовища, підвищенням рівня ризиків у сфері роздрібної торгівлі та необхідністю впровадження сучасних цифрових і аналітичних інструментів управління.

У процесі дослідження економічної сутності та класифікаційних ознак управлінських рішень встановлено, що управлінське рішення є результатом вибору альтернативного варіанта дій, спрямованого на досягнення цілей бізнес-структури в умовах обмеженості ресурсів, неповноти інформації та ризику. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати управлінські рішення за рівнем управління, часовим горизонтом, ступенем структурованості, рівнем ризику та характером інформаційного забезпечення. Визначено, що для сучасних бізнес-структур особливого значення набувають адаптивні та data-driven рішення, які базуються на постійному аналізі інформаційних потоків і використанні цифрових технологій.

У ході аналізу впливу невизначеності, ризиків і ресурсних обмежень встановлено, що для бізнес-структур роздрібної торгівлі найбільш суттєвими є коливання споживчого попиту, логістичні ризики, інфляційні процеси, зміни валютного курсу та нестабільність постачань. Доведено, що зазначені фактори безпосередньо впливають на ефективність управління товарними запасами, швидкість прийняття управлінських рішень і рівень фінансових результатів бізнес-структур. Визначено, що в умовах високої невизначеності традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що обумовлює необхідність використання сучасних аналітичних моделей і систем підтримки прийняття рішень.

У межах дослідження сучасних методів і моделей прийняття рішень

встановлено, що найбільш ефективними в умовах нестабільності є цифрові аналітичні системи, KPI-орієнтоване управління, ризик-менеджмент, системи підтримки прийняття рішень (DSS), а також моделі прогнозування попиту та сценарного аналізу. Встановлено, що впровадження data-driven підходів дозволяє підвищити точність прогнозування, скоротити тривалість циклу прийняття рішень та знизити негативний вплив суб'єктивних факторів на процес управління.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» надано організаційно-економічну характеристику бізнес-структури та досліджено його ресурсне забезпечення. Встановлено, що організація є однією з найбільших торговельних мереж України, яка характеризується значними масштабами діяльності, складною багаторівневою структурою управління та високим рівнем залежності від ефективності інформаційних і логістичних процесів. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку організації. Зокрема, виторг збільшився з 72,1 млрд грн у 2023 році до прогнозованих 81,95 млрд грн у 2025 році, а чистий прибуток – із 1,95 млрд грн до 2,54 млрд грн. Також встановлено позитивну тенденцію до зростання рентабельності продажів та рентабельності активів.

У результаті проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу визначено, що організація характеризується поступовим зростанням ресурсного потенціалу та покращенням структури фінансування. Виявлено, що в структурі активів переважають необоротні активи, що є характерним для великого мережевого ритейлу, однак частка оборотних активів також демонструє тенденцію до зростання. У структурі пасивів спостерігається збільшення власного капіталу та поступове зниження частки поточних зобов'язань, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості організації.

У процесі оцінки існуючої системи прийняття управлінських рішень у Епіцентр К встановлено, що організація використовує комбіновану модель управління, у межах якої стратегічні управлінські рішення формуються на рівні центрального офісу, тоді як частина оперативних функцій делегується

торговельним центрам і функціональним департаментам. Проведений аналіз показав, що ефективність системи управління значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, рівня інтеграції ERP-, POS- та складських систем, а також якості координації між логістичними, фінансовими та торговельними підрозділами. Встановлено, що в умовах високої динамічності ринку та нестабільності попиту організація змушена приймати значну частину управлінських рішень у скороченому часовому режимі, що підвищує ризик помилок прогнозування та неефективного розподілу ресурсів.

У ході діагностики проблем і обмежень системи прийняття рішень встановлено наявність практичних проблем, пов'язаних насамперед із прогнозуванням попиту та управлінням товарними запасами. Аналіз показав, що за окремими категоріями товарів одночасно спостерігаються дефіцит і надлишкові залишки, що призводить до втрат потенційного виторгу, уповільнення оборотності запасів та замороження оборотного капіталу. Додатково виявлено затримки у процесі погодження управлінських рішень між центральним офісом та торговельними підрозділами, дублювання інформації в окремих інформаційних системах і недостатній рівень автоматизації аналітичних процесів. Встановлено, що в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища існуюча система прогнозування попиту не забезпечує необхідного рівня точності та адаптивності.

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність удосконалення процесу прийняття управлінських рішень шляхом впровадження ML-системи прогнозування попиту, інтегрованої з ERP- та BI-платформами організації. Запропонований підхід передбачає використання алгоритмів машинного навчання для автоматизованого аналізу даних щодо продажів, сезонності, товарних залишків та поведінки споживачів. Встановлено, що використання ML-моделі дозволяє перейти від реактивної системи управління до прогнозно-аналітичної моделі прийняття рішень, у межах якої управлінські дії формуються на основі прогнозування майбутніх змін попиту. Доведено доцільність використання KPI-контролю, BI-аналітики та елементів ризик-

менеджменту для підвищення швидкості й точності управлінських рішень.

У межах обґрунтування використання цифрових та аналітичних інструментів встановлено, що впровадження ML-системи дозволить підвищити точність прогнозування попиту з 68 % до 88 %, скоротити рівень дефіциту товарів приблизно на 35 %, а надлишкових запасів – на 30 %. Крім того, очікується підвищення оборотності запасів із 3,69 до 4,25 обороту на рік та скорочення тривалості циклу прийняття управлінських рішень. Доведено, що інтеграція елементів ризик-менеджменту в систему управління сприятиме зниженню впливу логістичних, фінансових та ринкових ризиків на результати діяльності організації.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила практичну доцільність реалізації проекту. У результаті розрахунків встановлено, що загальний обсяг інвестицій у впровадження ML-системи становить 2700000 грн, а чистий приведений дохід (NPV) – 1334650 грн. Внутрішня норма прибутковості (IRR) складає близько 34 %, що перевищує ставку дисконтування на рівні 16 %, а дисконтований строк окупності проекту становить приблизно 2,1 року. Результати сценарного аналізу показали, що навіть за песимістичного сценарію проект залишається економічно ефективним. Отримані результати свідчать про те, що впровадження ML-системи прогнозування попиту дозволить підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень, забезпечити більш раціональне використання ресурсів та підвищити адаптивність організації до умов високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бегун С., Хомюк Н., Подзізей О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 5-11. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4543>
2. Васильченко О. М. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Т. 32. № 2. С. 7–15.
3. Вертебний М. М. Застосування засобів вільного програмного забезпечення у прийнятті рішень в умовах невизначеності. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. «Ринкова трансформація економіки»*. Харків. 2024. С. 120-123. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/107/14773/65a62b22ec09f856239738253de4ec03fd85ba97.pdf>
4. Вишньовський В. В., Вишньовський В. Психологічні чинники прийняття управлінських рішень в умовах кіберризиків. *Збірник тез конференції*. 2025. С. 161–163. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50775/2/ICBuTS_2025_Vishnovskii_V_V-Psykholohichni_chynnyky_161-163.pdf
5. Волинець І. Г. Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. 34. 2023. 93 С. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23337/1/KL%20TPURUN.pdf>
6. Гейдарова О. Застосування методів нечітких множин для прийняття управлінських рішень в умовах кризи. *Вісник ХНУ*. 3. 2023. С.120-122. URL: <https://elar.khmmu.edu.ua/items/d6038b20-0bcd-4893-8e55-28210a71edc5>

7. Гординя Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. С. 48–58.
8. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. 33. С. 32-35. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/items/a0e5fc90-56f6-4978-8790-9ec508bd9649>
9. Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як передумова прийняття управлінських рішень. *КРОК*. 2022. 31. С. 249-252.
10. Дашко І., Никончук Г. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 82–88.
11. Демко І. І., Лисий І. В. Прийняття управлінських рішень у проєктному управлінні бізнесом. *Український економічний часопис*. 2025. № 11. С. 57–62.
12. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 53–61.
13. Єрьомін М. В. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 56–62.
14. Журавель О. В. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. 2024. С. 139.
15. Іщенко І. Н. та ін. Теоретико методологічні засади прийняття управлінських рішень. *Витоки педагогічної майстерності. Серія Педагогічні науки*. 2023. С. 11-15. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14654>
16. Капліна А. І. Прийняття ризикованих рішень в умовах невизначеності. *Агросвіт*. 2024. 22. С. 15-18. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/10058>
17. Кардаш Н. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах непередбачуваності. *Економіка бізнес-підприємства*. 2025. 4. С. 89-99.

18. Кирик Ю. С. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *КНЕУ*. 2025. 12. С. 22.
19. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 11-16.
20. Кузьменко О. К. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Репозитарій*. 2023. 24. С. 45-47. Режим доступу: <http://reposit.nupp.edu.ua>
21. Лежєпокова В. Г. Управлінські рішення в умовах невизначеності міжнародного бізнес середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 15–21.
22. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : IV Міжнародна науково-практична конференція*. 2023. С. 44–45.
23. Мельник А. О., Винокуров Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. С. 45-48. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36481>
24. Мрака Н. М. та ін. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. С. 11-15.
25. Одарущенко О. та ін. Обґрунтування методів інтелектуального аналізу даних. *Полтавський державний аграрний університет*. 2023. 11. С. 93–97.
26. Павленчик Н. Ф. та ін. Евристичні стратегії прийняття управлінських рішень. *Академічні візії*. 2025. № 45. С. 7-9.
27. Павленчик Н. Ф. та ін. Моделі та методи прийняття управлінських рішень. *Інтернаука економічні науки*. 2023. № 1. С. 74–79.
28. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 5-8.
29. Редчук С., Черняк Д. Системи підтримки прийняття рішень. *Дослідження та інновації*. 2024. № 1. С. 94–101.

30. Сікора Я. Б. Модель прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 37. С. 832–841.
31. Скопенко Н. С. та ін. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. 18. С. 10-12. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua>
32. Тиркало Ю. Є. Оптимізація управлінських рішень в умовах ризику. *Інтернаука*. 2022. № 3. С. 12–16.
33. ТОВ «Епіцентр К». Clarity Project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244>
34. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 8-10.
35. Чикало І. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. *Матеріали міжнародної конференції «Наука сьогодні»*. 2023. С. 12-17.
36. Шишкін В., Онищенко О. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 197–205.
37. Шматько Н., Кармінська Белоброва М., Пантелєєв М. Особливості колективного методу прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУ Харківський політехнічний інститут економічні науки*. 2022. № 1. С. 8–12.
38. European Commission. Digital policy. URL: <https://commission.europa.eu>
39. Eurostat. European statistics database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
40. International Monetary Fund. Data portal. URL: <https://data.imf.org>
41. OECD. Competition policy. URL: <https://www.oecd.org/competition/>
42. OECD. Digital economy. URL: <https://www.oecd.org/digital/>
43. OECD. Economic outlook. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
44. OECD. Official website. URL: <https://www.oecd.org>

45. World Bank. GDP growth indicator. URL:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
46. World Bank. Gross capital formation indicator. URL:
<https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.TOTL.ZS>
47. World Bank. Open Knowledge Repository. URL:
<https://openknowledge.worldbank.org>
48. World Bank. World Development Indicators. URL:
<https://data.worldbank.org>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2024 рр.

А.1. Баланс (Звіт про фінансовий стан), тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
АКТИВ			
Необоротні активи	41 215 000	43 780 000	+2 565 000
Оборотні активи	31 540 000	34 984 713	+3 444 713
Усього активів	72 755 000	78 764 713	+6 009 713
ПАСИВ			
Власний капітал	28 960 000	31 121 352	+2 161 352
Довгострокові зобов'язання	12 400 000	13 800 000	+1 400 000
Поточні зобов'язання	31 395 000	33 843 361	+2 448 361
Усього пасивів	72 755 000	78 764 713	+6 009 713

А.2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації	72 100 000	77 394 145	+5 294 145
Собівартість реалізації	65 850 000	70 420 000	+4 570 000
Валовий прибуток	6 250 000	6 974 145	+724 145
Операційні витрати	4 800 000	5 120 000	+320 000
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 450 000	1 854 145	+404 145
Чистий прибуток	1 950 000	2 161 352	+211 352

Таблиці вихідних даних для аналізу

Б.1. Обсяги продажів за товарними категоріями (2024 р.)

Категорія товарів	Виторг, тис. грн	Частка, %
Будівельні матеріали	24 500 000	31,7
Сантехніка	9 800 000	12,7
Інструменти	7 200 000	9,3
Декор і товари для дому	12 600 000	16,3
Побутова техніка	8 900 000	11,5
Сад і город	6 200 000	8,0
Інші товари	8 194 145	10,5
Разом	77 394 145	100,0

Б.2. Структура товарних запасів (середньорічні залишки)

Категорія	Запаси, тис. грн	Частка, %	Оборотність (разів)
Будівельні матеріали	6 200 000	29,5	3,95
Сантехніка	2 900 000	13,8	3,38
Інструменти	2 100 000	10,0	3,43
Декор і товари для дому	4 300 000	20,5	2,93
Побутова техніка	3 200 000	15,2	2,78
Сад і город	1 700 000	8,1	3,65
Інші	600 000	2,9	13,66
Разом	21 000 000	100,0	3,69 (середнє)

Б.3. Приклад даних POS (фрагмент щоденних продажів)

Дата	Категорія	Кількість продажів	Виторг, грн	Середній чек, грн
01.03.2024	Будматеріали	1 250	3 100 000	2 480
01.03.2024	Сантехніка	420	980 000	2 333
01.03.2024	Інструменти	510	720 000	1 412

02.03.2024	Будматеріали	1 300	3 250 000	2 500
02.03.2024	Декор	890	1 120 000	1 258
03.03.2024	Побутова техніка	310	860 000	2 774

Б.4. Дані щодо залишків товарів (WMS-фрагмент)

Категорія	Мін. запас	Факт. запас	Попит	Відхилення
Будматеріали	5 500 000	6 200 000	6 800 000	-600 000
Сантехніка	2 500 000	2 900 000	2 700 000	+200 000
Інструменти	1 800 000	2 100 000	2 200 000	-100 000
Декор	3 800 000	4 300 000	3 900 000	+400 000
Побутова техніка	2 700 000	3 200 000	3 400 000	-200 000

Б.5. Розрахунок дефіциту та надлишку запасів

Дефіцит (Def): $Def = (\text{Попит} - \text{Запас}), \text{ якщо } > 0$

Надлишок (O): $O = (\text{Запас} - \text{Попит}), \text{ якщо } > 0$

Категорія	Дефіцит	Надлишок
Будматеріали	600 000	0
Сантехніка	0	200 000
Інструменти	100 000	0
Декор	0	400 000
Побутова техніка	200 000	0