

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів прийняття управлінських рішень»

(за матеріалами ТОВ «Люксом-Україна», м. Київ)

Студента 3 курсу 9с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Демкової Анни
Михайлівни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	5
1.1 Сутність та види методів прийняття управлінських рішень	5
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЛЮКСКОМ-Україна»	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люкском-Україна».....	15
2.2 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень.....	20
2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень	25
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЮКСКОМ-УКРАЇНА»	29
3.1 Напрями покращення прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Люкском-Україна».....	29
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні, жодне підприємство не може здійснювати свою діяльність, розробляти стратегії розвитку без прийняття рішень. Щороку, щомісяця і, щодня компанії приймають різні рішення: технологічні, юридичні, соціальні, економічні та управлінські. Для ефективної діяльності підприємства особи, відповідальні за розробку, прийняття управлінського рішення та його реалізацію, повинні мати великі знання, досвід, навички та вміння оцінити всі можливі ризики, які неминуче пов'язані з цим рішенням, вміння розраховувати кілька кроків вперед для оцінки наслідків прийнятого та реалізованого управлінського рішення. В управлінській недостатньо просто розробити та впровадити управлінське рішення, воно в першу чергу має бути ефективним.

Питанню ефективності прийняття управлінського рішення приділено чималу увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, а саме: Балан О. С., Васильєв О. М., Відергольд К. В., Козлов В. В., Криваковська Р. В., Курило Г. М., Любенець С. В., Мінц О. Ю., Негрей М. В., Потьомкін М. М., Сопко В. В. та інші.

Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування сутності процесу збалансування методів прийняття управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність та види методів прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Люкском-Україна»;
- провести аналіз процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна»;

- надати оцінку ефективності управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна»;
- розробити напрями покращення прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Люкском-Україна»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів ТОВ «Люкском-Україна».

Об'єктом дослідження є процес збалансування методів прийняття управлінських рішень

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти збалансування методів прийняття управлінських рішень, а також напрями їх вдосконалення на ТОВ «Люкском-Україна».

Методи дослідження, які використовувались в роботі наступні: спостереження та порівняння під час викладення теоретичного матеріалу щодо сутності, видів та методів прийняття управлінських рішень; аналіз і синтез досліджуючи техніко-економічні показники ТОВ «Люкском-Україна»; метод економічного моделювання під час обґрунтування розроблених рекомендації щодо покращення прийняття управлінських рішень підприємства; узагальнення при написанні висновків.

Інформаційною базою для написання роботи слугували монографії та публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій щодо покращення прийняття управлінських рішень підприємства в діяльність ТОВ «Люкском-Україна».

Основний зміст роботи викладено на 38 сторінках комп'ютерного тексту, містить 10 таблиць, 6 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади збалансування методів прийняття управлінських рішень

1.1 Сутність та види методів прийняття управлінських рішень

Управління процесами базується на управлінських рішеннях. Основна їх характеристика полягає в тому, що управлінські рішення приймаються для забезпечення належного функціонування підконтрольного об'єкта. Тому мета, принципи і методи підготовки та прийняття управлінських рішень, їх вимоги та зміст принципово відрізняються від рішень будь-якого іншого роду. Для виконання управлінських функцій необхідні ефективні управлінські рішення, що вимагає вдосконалення процесу прийняття обґрунтованих рішень у ситуаціях певної складності, в умовах ризику та невизначеності та досягається використанням збалансованих методів і моделей прийняття рішень.

Перш ніж розглянути природу методів управлінських рішень, необхідно визначити сутність поняття «управлінське рішення», (рис.1.1).



Рис.1.1. Підходи до трактування сутності поняття «управлінське рішення»

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [2, с.64]

Згідно рис.1.1, не залежно від сфери застосування, управлінське рішення ґрунтується на аналізі даних та є вибором керівника, а від так прийняття управлінських рішень є основою управління.

Погоджуємось із Коваленко Г.В. в тому, що розвиток будь-якої організації ґрунтується на прийнятті та реалізації різного роду рішень, які можуть бути недостатньо продуманими або навпаки – невиправдано детальними. Менеджер відіграє головну роль у процесі прийняття рішень і приймає їх на основі власного досвіду і несе за них відповідальність [8, с.158].

Криваковська Р. В. визначає: «управлінські рішення як вибір, який повинен зробити керівник для виконання обов'язків, пов'язаних з його посадою» [12, с.55].

Розробка та прийняття рішень – це творчий процес у діяльності керівників усіх рівнів, у тому числі: розвиток і цілепокладання; дослідження проблеми на основі отриманої інформації; вибір та обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення зі спеціалістами різних варіантів вирішення проблеми; вибір і формулювання оптимального рішення; процес прийняти рішення; специфікація рішення для його виконавців.

Отже, незважаючи на всю різноманітність підходів до визначення поняття «управлінське рішення» є спільні риси:

- це завжди вибір з двох або більше альтернативних варіантів на основі порівняння за різними критеріями;
- прийняте рішення є оптимальним і необхідним на даний момент;
- у процесі прийняття рішення важливо визначити мету, яку необхідно досягти, і вибрати методи, за допомогою яких вона буде досягнута.

Загалом, методи прийняття управлінських рішень – це сукупність розумових і практичних операцій, які використовуються в процесі управління для розуміння проблеми, постановки мети, збору необхідної інформації, розробки варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організувати їх виконання.

Більшість методів розробки та прийняття управлінських рішень є універсальними, але їх групування базується на багаторічних дослідженнях авторів і має на меті систематизувати комплекс заходів, для полегшення їх практичного застосування. Структуруємо в табл.1.1 класифікацію методів прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Вид методу	Сутність методу
1	2
1. Методи, що використовуються при діагностиці проблеми та формулюванні обмежень і критеріїв	
1.1. Методи ситуаційного аналізу	Кейс-метод: покроковий аналіз ситуацій.
	Мозковий штурм: аналіз ситуації шляхом генерування, обговорення та оцінки ідей та вироблення спільної точки зору.
	Опитування в два раунди. Визначення факторів впливу шляхом індивідуальної роботи спеціалістів.
	Факторний аналіз. Отримання аналітичної залежності, що відображає вплив факторів і зміни їх значень на планові або фактичні показники, що характеризують ситуацію.
	Багатовимірне масштабування. На основі математичної обробки інформації визначаються фактори, що впливають на розвиток ситуації.
1.2. Методи моделювання	Моделі теорії ігор. Оцінка впливу прийнятого рішення на конкурентів. Він використовується для визначення найважливіших факторів, які необхідно враховувати при прийнятті рішень у конкурентному середовищі.
	Моделі теорії масового обслуговування. Визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відповідно до їх потреб. Найбільш розробленими і зручними для використання є методи, де вхідним потоком є Пуассона.
	Моделі управління запасами. Визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількості, а також маси готової продукції на складах.
	Форма самооцінки тарецензентами та колективної оцінки довіри - сукупний індекс, розрахований на підставі оцінки експертами своїх знань, досвіду та здібностей за ранговою шкалою з погляду «високий», «середній», «низький».
	Економічний аналіз. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Використовується з точки зору наявності та достовірності фінансової звітності. Типова економічна модель заснована на точці беззбитковості
	Оптимальне лінійне програмування. Визначення максимуму або мінімуму цільової функції за заданих граничних умов. Традиційні критерії оптимальності: «максимальний прибуток», «мінімум витрат», «максимальна рентабельність» тощо.
	IDEF моделювання. Аналіз і розробка систем. Він використовується для моделювання та аналізу діяльності компаній, оскільки пропонує численні можливості для перепроєктування бізнес-процесів. Метод заснований на технології структурованого аналізу та розробки (SADT).

Продовження табл.1.1

1	2
2. Методи, що використовуються на етапі визначення альтернатив	
Метод мозкового штурму.	Виявлення та порівняння окремих суджень. Використовується в присутності групи кваліфікованих експертів. Призначений для пошуку різних варіантів рішень і вибору найкращих.
Морфологічний аналіз.	Отримання нових рішень шляхом складання комбінацій елементів морфологічної моделі (матриці). Використовується для генерування альтернативних рішень
Методи асоціації	Виявлення нових ідей. Вони використовуються для створення альтернативних рішень під час пошуку модифікацій відомих систем.
Синектичний.	Пошук правильного рішення шляхом подолання психологічної лінощі, яка полягає в бажанні вирішити проблему традиційним способом. Він активізує творчість, дає змогу перевищити певний спосіб мислення.
3. Методи, що використовуються при оцінці альтернатив	
Багатокритеріальні методи оцінювання.	Оцінка та порівняння альтернатив за кількома критеріями. Він використовується, коли є кілька параметрів, які слід враховувати при оцінці альтернативи. Важлива обґрунтованість відбору критеріїв.
Методи експертної оцінки.	Експертна розробка раціонального підходу інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісною оцінкою та підготовкою результатів. До компетенції експертів пред'являються високі вимоги.
Експертні методи.	Прогнози на основі узагальнення експертних висновків щодо майбутнього розвитку заводу. Експертні методи включають як індивідуальні, так і колективні методи.
Фактографічні і методи.	Прогноз заснований на фактичній інформації про минуле та сучасне розвиток нерухомості. Вони використовуються в умовах, коли ймовірність збереження факторів є більшою, ніж ймовірність їх зміни.
Комбіновані методи.	Прогнози на основі експертної та фактичної інформації. Вони використовуються для розв'язування задач широкого профілю (від формалізованих до неформалізованих).
4. Методи на етапі відбору, реалізації рішення та оцінки результату	
Функціональний аналіз витрат.	Виявлення дисбалансів між функціями об'єкта та витратами на них. Він використовується для вибору рішень та оптимізації витрат на виконання функцій об'єкта без шкоди для їх якості.
Метод ланцюгової заміни.	Послідовна заміна запланованих значень одного з факторів для визначення ступеня його впливу на функцію. Використовується в умовах, коли проблема суворо функціональна.
Аналіз причин.	Визначте ієрархію причин і наслідків до точки, коли можна вжити заходів для усунення проблеми. Використовується в умовах, коли особа, яка приймає рішення, має повну та достовірну інформацію про об'єкт

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [18; 20; 26]

Згідно табл.1.1, існує безліч методів прийняття управлінських рішень. Про те їхня ефективність залежить від умов та чинників, в яких вони приймаються. На нашу думку, найбільш оптимальним методом прийняття

рішень є комбінований. Тобто поєднання декількох методів одночасно. Для прикладу форма самооцінки та SWOT-аналіз.

Форма самооцінки полягає в проведенні оцінки прийняття рішень групою компетентних експертів, які орієнтуються на власний досвід та знання в поставленому завданні. Для початку проводиться оцінка компетентності експерта: 1 – максимальна компетентність, 0,5 – середній рівень компетентності і 0 – некомпетентний в поставленому питанні. Сукупний аналіз компетентності рохраховується за формулою (1.1) [29, с.70]:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (1.1)$$

де k_1 – числове значення самооцінки експертів своїх теоретичних знань;

k_2 – числове значення самооцінки практичного досвіду;

k_3 – числове значення самооцінки передбачуваної здатності.

«Коефіцієнт рівня компетентності експерта може варіюватися від 1 (повна компетентність) до 0 (повна некомпетентність). В групу зазвичай обираються експерти з оцінкою 1 та 0,5» [33, с.55].

SWOT – це метод аналізу в стратегічному плануванні, який складається з поділу факторів і явищ на чотири категорії: сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Перший етап SWOT-аналізу – це перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей для організації в її зовнішньому середовищі. Аналіз внутрішнього середовища визначає повноту (якість) і наявність у організації ресурсів для функціональних сфер її діяльності.

Отже, управлінські рішення – це конкретні засоби, за допомогою яких керівник вирішує управлінські проблеми. Не існує універсального підходу, вибрати метод потрібно виходячи з поточної ситуації, наявних ресурсів та інших важливих моментів. Проаналізуємо в наступному підрозділі роботи оцінку ефективності управлінських рішень.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень

Проведення оцінки ефективності управлінських рішень посідає одне з ключових місць у діяльності всього підприємства. Це необхідно для подальшої роботи організації, у випадку, якщо прийняте рішення виявиться неефективним, то неефективною буде і робота всіх підрозділів.

На етапі прийняття управлінського рішення необхідно провести багато досліджень, щоб знайти найкраще рішення та уникнути поганої, неякісної та неефективної роботи в майбутньому. Дослідники виділяють дві оцінки ефективності рішень: теоретичну (апріорну), на основі якої здійснюється осмислений вибір альтернативи для реалізації, і фактичну (апостеріорну) ефективність рішення, яка визначається за результатами його реалізації.

Фахівці Комлева Н. О., Любченко В. В., Зіноватна С. Л. також виділяють два аспекти ефективності управлінських рішень – цільовий і вартісний. Цільовий аспект виражає міру досягнення цілей організації, а витратний аспект виражає ефективність методів перетворення ресурсів у виробничі результати. Визначення цілей організації та характеру дій для їх досягнення є стратегічним завданням, а вибір технологій перетворення ресурсів у бажані результати — тактичним завданням [31, с.219].

В основі кожного виду ефективності лежить ступінь задоволення потреб та інтересів людини, колективу та компанії в цілому. В цілому, поняття економічної ефективності розглядається як відношення результату до витрат [24, с.121] (1.2):

$$E_f = \frac{R}{Z} \times 100\% \quad (1.2)$$

де R – результат (прибуток, збільшення товарообороту, скорочення витрат та інший значимий показник);

Z – затрати на досягнення очікуваного результату.

Також, ефективність управлінських рішень визначається трьома основними групами показників ефективності діяльності організації:

- 1) Показники рентабельності: прибуток, виручка від реалізації, рентабельність, собівартість, рентабельність, ліквідність та адміністративні витрати;
- 2) Показники якості та ефективності роботи визначають: якість продукції чи послуг; продуктивність праці; співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; Фонд оплати праці; Середня зарплата; Втрати робочого часу на одного працівника та якість персоналу.
- 3) Соціальні показники ефективності: плинність кадрів (відношення кількості звільнених до загальної чисельності працівників), рівень трудової дисципліни (відношення кількості випадків порушень трудової та виконавської дисципліни до загальної кількості працівників). працівників) і співвідношення керівників, робітників і службовців [21, с.100].

На основі обраних показників економічної ефективності Мінц О. Ю. у своїй роботі пропонує ряд методів оцінки економічної ефективності управлінських рішень. Спосіб вибору найкращого варіанту ґрунтується на результатах порівняння різних варіантів за прибутком, який буде отримано в результаті рішення з обраного варіанту. Цей метод привабливий своєю простотою, але він має два недоліки - по-перше, він передбачає перерахування великої кількості варіантів, а по-друге, він вибирає найкращий з варіантів, що розглядаються, а не всі можливі варіанти, і, таким чином, не надає можливості вибору дійсно найкращий варіант на вибір [19, с.13].

Спосіб порівняння різних варіантів здійснюється за співвідношенням [13, с. 10] (1.3):

$$EE = \frac{P2t}{32t} - \frac{P1t}{31t} \times 100\% \quad (1.3)$$

де P1t – прибуток, отриманий від реалізації товарів у першому варіанті управлінських рішень;

P2t – прибуток, отриманий від реалізації товарів у другому варіанті управлінських рішень;

31t - собівартість виробництва товару в першому варіанті управлінських рішень;

32t - собівартість виробництва товарів у другому варіанті управлінських рішень.

Непрямий метод заснований на оцінці економічних результатів виробничої діяльності підприємства. Непрямий метод отримання кінцевих результатів виробництва заснований на розрахунку ефективності виробництва в цілому і виділенні з нього фіксованої, статистично обґрунтованої частини (К) (1.4) [11, с.106]:

$$EE = K \times \frac{BP}{Z} \quad (1.4)$$

де К - частка управлінських рішень в ефективності виробництва (К = 20/30%);

BP — виручка від реалізації продукції;

Z – загальні витрати.

Якщо обсяг методу порівняння заснований на оцінці ефективності варіанту управлінського рішення на етапі планування та прийняття рішення і здійснюється з метою вибору найкращого рішення з ряду варіантів (альтернатив), то непрямий метод застосовний до ефективності вже реалізованих для оцінки (реалізованого) обраного варіанту рішення.

Оскільки порівняльний метод і непрямий метод мають різне застосування - вони використовуються на різних етапах процесу прийняття рішень, порівняння їх точності є некоректним.

Прямий метод, заснований на оцінці прямих економічних результатів управлінських рішень, оцінює наступний результат (1.5) [1, с.13]:

$$EE_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\% \quad (1.5),$$

де C_i – норматив використання (розтрати) ресурсів і при підготовці та реалізації управлінських рішень;

Pi - фактичне використання (вартість) і-ресурсу для підготовки та реалізації управлінських рішень.

Як прямий, так і непрямий метод використовуються для оцінки економічного впливу вже прийнятого управлінського рішення. У цьому сенсі порівняння точності цих методів є правильним, однак ці методи використовують різні набори економічних показників і в цьому сенсі не є порівнянними.

Соціальна ефективність управлінського рішення розглядається як результат того, що соціальні цілі для більшої кількості працівників і компанії можуть бути досягнуті за менші терміни, з меншою кількістю працівників і з меншими фінансовими витратами.

Узагальнюючими показниками соціальної ефективності в більш широкому сенсі можуть бути [6, с.190]:

- рівень виконання поставлених завдань;
- питома вага ринкового обороту компанії;
- вчасність виконання поставленого завдання;
- обсяг, якість та загальний рівень виконаного завдання;
- тенденція додаткових послуг та їхній рівень;
- обслуговування клієнтів, тощо.

Узагальнюючими показниками соціальної ефективності у більш вузькому розумінні є [7, с.5]:

- частка рішень, прийнятих за пропозицією працівників трудового колективу,
- кількість працівників, залучених до розробки управлінських рішень.

Отже, підсумовуючи дослідження методичних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень, можна зробити висновок, що ефективність рішень визначається в першу чергу здатністю керівника бачити ступінь власної упередженості. Для того, щоб рішення дали очікуваний результат та для

зменшення витрат на їхню реалізацію, на сьогодні розроблена широка методика проведення оцінок.

Проведемо в наступному розділі роботи аналіз методів прийняття управлінських рішень на прикладі вітчизняного підприємства.



РОЗДІЛ 2 Аналіз методів прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люкском-Україна»

Для дослідження методів прийняття управлінських рішень обрано підприємство, за організаційно-правовою формою - Товариство з обмеженою відповідальністю «Люкском-Україна» (скорочено ТОВ «Люкском-Україна»). Зареєстровано підприємство 01.02.2017 р. за адресою 03186, місто Київ, вул. Мартиросяна, буд.19, кв. 1. Засновником та керівником підприємства є Цвілий Олександр Сергійович. Код ЄДРПОУ – 41117321 [3].

Основним видом діяльності, згідно КВЕД є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Додатковими напрямками роботи є: Електромонтажні роботи, Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами [3].

Згідно інформації на офіційному сайті підприємства, компанія зарекомендувала себе як надійного постачальника витратних матеріалів для монтажу систем вентиляції та кондиціонування. Асортимент продукції включає товари відомих світових виробників, таких як Halcor, K-FLEX, ATCO, Twitoplast, Salda та ін. Основними товарними позиціями є: труба мідна і теплоізоляція для кондиціонерів, кронштейни, гнучкий і жорсткий дренаж, пластикові коробки, фреон, припій, гнучкі повітроводи, ґрати пластикові та алюмінієві, вироби з оцинкованої сталі, стрічки, хомути, шинорейка, профіль перфорований, аксесуари для вентиляції тощо [23].

На сьогодні, ТОВ «Люкском-Україна» здійснює свою діяльність як у формі інтернет-магазину, покриваючи вцілому 17 областей, а також через представництва м. Київ та м. Одеса [23].

Управління підприємством здійснюється його власником одноосібно. Підприємство застосовує загальну систему оподаткування. На підприємстві

функціонує 2 основні відділи, для забезпечення їх ефективної координації, обрано лінійну організаційну структуру управління. Загальний штат працівників становить 49 осіб, на рис.2.1 відображено організаційну структуру підприємства.



Рис.1.1. Організаційна структура управління ТОВ «Люкском-Україна» станом на 01.01.2021

Джерело: сформовано автором

Згідно рис.1.1, керівництво підприємством здійснює Директор. Він відповідає не лише за координацію дій кожного відділу, але й несе відповідальність за розвиток підприємства в цілому.

Перший рівень управління представлено керівниками відділів: по роботі з партнерами та керівника відділу продажів. Дані керівники відповідають перед директором за ефективність прийнятих рішень в межах своїх посадових обов'язків, а також контролюють досягнення поставлених цілей.

Другий рівень управління представлено керівниками магазинів: у м.Київ, м. Одеса та інтернет-магазину. Кожен із наведених керівників формують цілі

перед працівниками на основі прогнозних показників та звітують перед своїм керівництвом за результативність діяльності.

Перевагами наведеної структури управління є те, що вона проста, мінімізує дублювання повноважень, чітко відображає зону відповідальності кожного працівника. Про те до недоліків можна віднести те, що директор одноосібно приймає основні рішення не будучи достатньо компетентним, окрім того результати про прийняття рішень рішення потребують більше часу ніж при функціональному типі структури управління.

Для проведення аналізу фінансово-економічних показників, використаємо звітність, яку надало підприємство ТОВ «Люксом-Україна»: баланс та звіт про фінансові результати (Додаток А) та відобразимо результати в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансового стану ТОВ «Люксом-Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	Норма	2018	2019	2020	Відхилення	
					Абсолютне 2020/2018	Відносне 2020/2018
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт загальної ліквідності	2-2,5	1,18	1,18	1,22	0,04	3,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,16	0,20	0,23	0,07	41,69
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,7-0,8	0,34	0,45	0,39	0,05	14,85
Власні/Залучені кошти	<1	0,29	0,23	0,27	-0,02	-6,95
Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,62	0,78	0,83	0,21	34,09
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,2	0,22	0,19	0,21	-0,01	-5,49
Коефіцієнт реальної вартості ос. засобів у майні		0,07	0,03	0,03	-0,05	-64,82
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,1	0,14	0,15	0,17	0,04	26,73
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільш.	27,70	27,92	28,74	1,04	3,75
Час обороту об. засобів	зменшення	13,00	12,89	12,53	-0,47	-3,62
Коефіцієнт об. запасів	збільшення	1,94	1,55	2,23	0,28	14,55
Час обороту запасів	зменшення	185,12	231,66	161,60	-23,51	-12,70
Чиста прибутковість		0,41	2,68	3,11	2,70	660,23

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість у днях	30-60	47,77	20,83	37,70	-10,07	-21,08
Кредиторська заборгованість у днях	30-60	8,54	5,15	6,12	-2,42	-28,32
Оборот оборотного капіталу		17,19	21,69	23,91	6,72	39,12
ROA (прибутковість активів)		1,56	10,94	15,63	14,07	899,56
ROE (прибутковість капіталу)		7,03	58,20	74,39	67,36	957,65

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «Люксом-Україна» (Додаток А)

Згідно аналізу табл.2.1, спостерігається тенденція знаходження коефіцієнту загальної ліквідності нижче від норми, про те відбувається його зростання 1,18 у 2018-2019 рр. до 1,22 у 2020 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 41,69% та становить у 2020 р. 0,23, що знаходиться в межах норми та свідчить про незначну довгострокову дебіторську заборгованість, яка сформувалася під час роботи підприємства у цей період.

На підприємстві коефіцієнт покриття значно нижчий від нормативного значення, тому можна говорити, що структура балансу не цілком задовільна, тобто підприємству може не вистачити ресурсів для погашення поточних зобов'язань. А на 1 грн. короткострокових зобов'язань у 2018р припадало 0,34грн активів, у 2019 р. – 0,45 грн, а в 2020 р. – 0,39 грн. Коефіцієнт маневреності власного капіталу за 2018-2020 рр. зріс на 34,09% (+0,21) 0,032, тобто відбулось збільшення тієї частини власного капіталу, що приймає участь у фінансуванні поточної діяльності. Коефіцієнт фінансової незалежності перевищує нормативне значення (норматив > 0,2), тобто підприємство є майже 100%-во фінансово автономним, незалежним від зовнішнього фінансування.

Реальна вартість основних засобів у 2018 р. становить 70% від їх початкової вартості, проте у наступних періодах зменшилась до 30%. Дана

тенденція свідчить про високий рівень зношування обладнання та потребі його оновлення. Як і попередні показники, коефіцієнт забезпеченості власними коштами має високий рівень та тенденцію зростання на 26,73% (+0,04) у 2020 р. порівняно з 2018 р. Тобто підприємство у повній мірі забезпечено власними коштами.

Коефіцієнт оборотності має тенденцію до зростання у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 3,75% (+1,04) – це сприятлива умова для переведення активів підприємства у ліквідні кошти. Також спостерігається скорочення тривалості обороту з 13 днів до 12,53 у 2020 р., що дає змогу принести більше прибутку підприємству. Коефіцієнт оборотності запасів має тенденцію до зростання у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 14,55% (+0,28). Що свідчить про збільшення ефективності виробництва і скорочення потреби в оборотному капіталі для його організації. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до скорочення 21,08% (-10,07), отже ТОВ «Люксом-Україна» не так швидко повертає свої кошти від боржників. За період 2018-2020 рр коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має тенденцію до зниження на 28,12%, але все ще знаходиться на високому рівні, що свідчить про здатність підприємства вчасно здійснити сплату рахунків перед постачальниками.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Прибуток отриманий на одиницю активів підприємства за 2018-2020 рр. збільшився на 899,56% (+14,07 грн). Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу у 2018-2020 рр. збільшився на 957,65% (+67,36 грн).

За проведеним дослідженням ТОВ «Люксом-Україна» за 2018-2020 рр. можна зробити висновок, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне; фінансово стійке, і працює стабільно. Витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську. Також підприємство є рентабельним за всіма статтями балансу.

2.2 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення ТОВ «Люксом-Україна» приймаються через динамічний і внутрішньо мережевий процес, який складається з функцій прийняття рішень, показаних на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Процес прийняття управлінського рішення ТОВ «Люксом-Україна»

Джерело: сформовано автором

Прийняття управлінських рішень ТОВ «Люксом-Україна» починається з постановки цілей, наведений на рис.2.3. Цикл закінчується, коли завдання, яке розпочало цей цикл, буде завершено. Після того, як проблема чи можливість привернула увагу керівництва ТОВ «Люксом-Україна», необхідно розібратися в особливостях ситуації.

Для прикладу, розглянемо проблему скорочення клієнтотоку підприємства у 2019 р порівняно з попереднім періодом. Керівник відділу продажів подав інформацію директору та запропонував дві альтернативи:

Альтернатива 1 - збільшити штат продавців;

Альтернатива 2 – провести маркетингові заходи.

На сьогодні, прийняття управлінських рішень в ТОВ «Люкском-Україна» відбувається експертним методом оцінки. Основним критерієм вибору експертів ТОВ «Люкском-Україна» є їхня компетентність. Для визначення використовуються методи самооцінки рецензентами та колективної оцінки довіри рецензентів. Розглянемо приклад прийняття рішення щодо збільшення штату відділу продажів у 2020 р. Експертами були директор ТОВ «Люкском-Україна», заступник директора з господарських питань, керівник відділу продажів, керівник магазину, бухгалтер. Відобразимо в табл.2.2 первинні числові значення самооцінки за допомогою питань із табличної форми.

Таблиця 2.2

**Рівень компетентності з питань розширення штату відділу продажів
ТОВ «Люкском-Україна» у 2020 р.**

Критерій		Високий	Середній	Низький
		1	0,5	0
Експерт 1 директор	Рівень теоретичного знання проблеми (к1)	+		
	Практичний досвід (к2)		+	
	Здатність передбачити логіку подій (к3)	+		
Експерт 2 заст.директора	Рівень теоретичного знання проблеми (к1)		+	
	Практичний досвід (к2)		+	
	Здатність передбачити логіку подій (к3)			+
Експерт 3 керівник відділу продажів	Рівень теоретичного знання проблеми (к1)	+		
	Практичний досвід (к2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (к3)	+		
Експерт 4 керівник магазину	Рівень теоретичного знання проблеми (к1)	+		
	Практичний досвід (к2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (к3)	+		
Експерт 5 бухгалтер	Рівень теоретичного знання проблеми (к1)		+	
	Практичний досвід (к2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (к3)		+	

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання []

Проведемо розрахунок за формулою (1.1):

$$K1 = \frac{1+0,5+1}{3} = 0,83$$

Рівень компетентності експерта 1 має значення вище середнього (0,5).

$$K2 = \frac{0,5+1+0,5}{3} = 0,66$$

Рівень компетентності експерта 2 має значення вище середнього (0,5).

$$K3 = \frac{1+1+1}{3} = 1$$

Рівень компетентності експерта 3 має високе значення.

$$K3 = \frac{1+1+1}{3} = 1$$

Рівень компетентності експерта 4 має високе значення.

$$K2 = \frac{0,5+1+0,5}{3} = 0,66$$

Рівень компетентності експерта 5 має значення вище середнього (0,5).

Отже, для прийняття рішення щодо розширення штату відділу продажів обрано групу експертів, які компетентні у поставленому завданні.

Відобразимо в табл.2.3 оцінку рішення щодо розширення відділу продажів ТОВ «Люкском-Україна» експертами. В залежності від можливості прогнозу при впровадженні заходу експертами запропоновано присвоїти бальну оцінку від 0 до 5.

Таблиця 2.3

Оцінка експертами управлінського рішення щодо розширення штату відділу продажів ТОВ «Люкском-Україна» у 2020 р.

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Підвищення обсягів продажу магазину	4	4	5	4	3	4
Збільшення клієнтопоток	4	3	5	4	2	3,6
Покращення ефективності роботи продавців	5	3	5	5	3	4,2
Підвищення якості роботи працівників	2	3	4	5	3	3,4
Відсутність очікуваного позитивного ефекту від заходу	0	0	0	0	0	0
Загальна оцінка						15,2

Джерело: узагальнено автором

Відобразимо в табл.2.4 оцінку рішення щодо проведення маркетингових заходів.

Таблиця 2.4

Оцінка експертами управлінського рішення щодо проведення маркетингових заходів ТОВ «Люкском-Україна» у 2020 р.

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Підвищення обсягів продажу магазину	5	5	5	5	5	5
Збільшення клієнтопотіку	4	5	5	4	4	4,4
Покращення ефективності роботи продавців	3	3	3	2	3	2,8
Підвищення якості роботи працівників	2	2	0	0	0	0,8
Відсутність очікуваного позитивного ефекту від заходу	0	0	0	0	0	0
Загальна оцінка						13

Джерело: побудовано автором

Як видно з представленої таблиці, експерти дійшли висновку, що рішення відносно розширення штату відділу продажів призведе до підвищення ефективності роботи персоналу та буде ефективнішим ніж маркетингові заходи. Водночас експерти не опрацювали сценарій, за якого позитивного економічного ефекту взагалі не буде від обох рішень. Також експерти розглядають сценарій розвитку подій, за яких покращиться якість роботи відділу, а отже збільшиться клієнтопотік та показники прибутковості ТОВ «Люкском-Україна» при умові збільшення штату працівників відділу продажів, тоді як результат від маркетингових заходів вплине лише на виручку та клієнтопотік.

Важливим у пошуку альтернативи є вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Люкском-Україна». Даний пошук відбувається для отримання необхідної інформації, яка потім буде використана під час розробки переліку (набору) альтернативних рішень, що мають бути на даному етапі прийняття рішення.

Відобразимо далі фактори середовища, що впливають на прийняття управлінського рішення ТОВ «Люкском-Україна» за допомогою SWOT-аналізу. Матриця наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Люкском-Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Конкурентні ціни	1. Високий рівень транспортних витрат
2. Контроль якості реалізованої продукції	2. Скорочення рівня клієнтопотуку
3. Широкий асортимент товарів	3. Не достатня якість обслуговування
4. Наявність доставки через пошту	4. Високий рівень конкурентності в галузі
5. Можливість співпраці в 17 областях України	
Можливості	Загрози
1. Доступність в отриманні фінансування діяльності	1. Високий відсоток податку на прибуток
2. Поява сучасних технологій, що знижують собівартість виробництва та кінцеву ціну товару	2. Зростання кредитних ставок
3. Розвиток інтернет-технологій/торгівлі	3. Швидкий приріст постійних витрат
4. Надійні постачальники з позитивною репутацією	4. Нестабільність в країні
5. Інтеграція суспільства та збільшення вибору міжнародних постачальників	5. Зміна вподобань споживачів в сторону конкурентів
6. Позитивні показники фінансово-господарської діяльності	6. Зниження показників прибутковості

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [1, с.15; 23]

Метою наведеного аналізу є розробка заходів щодо усунення внутрішніх впливів і обмежень. Від так, SWOT-аналіз показав сильні та слабкі сторони організації, які можуть впливати на процес стратегічного планування керівника та співробітників.

Згідно аналізу середовища та його впливу на ТОВ «Люкском-Україна» спостерігається потреба у збільшенні штату працівників для завоювання сегменту ринку, збільшення обсягів продажу та покращення показників прибутковості підприємства в цілому.

Наступним етапом в процесі прийняття управлінського рішення є його контроль. На цьому етапі проводиться оцінка ефективності прийнятого рішення за економічними показниками. Розробляється план для кожного працівника за

продажами. Перший місяць план відсутній, оскільки працівники адаптуються та проходять стажування. Починаючи з другого місяця план становить 10% від рівня продажів досвідчених працівників. Очікується зростання клієнтопотоку до прогнозованого рівня вже з 9-го місяця роботи.

У випадку не досягнення поставлених цілей, прийняття рішення повертається на початковий етап циклу, а саме прийнятті рішення щодо реалізації альтернативи 2 – маркетингові заходи.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження процесу прийняття управлінських рішень, можна зробити висновок про використання методу самооцінки рецензентами та колективної оцінки довіри рецензентів. Тобто директор ТОВ «Люкском-Україна» не приймає рішення самостійно, а консультується з компетентними працівниками. Обов'язковим є наявність альтернативи для проведення оцінки експертами.

Проаналізуємо далі ефективність прийнятих рішень.

2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень

Перш ніж реалізувати управлінське рішення, проводиться розрахунок його ефективності. Для цього враховуються показники очікуваного результату від реалізації заходу. Як було зазначено, такий результат буває соціальним та економічним, про те ефективність прийнятого управлінського рішення ТОВ «Люкском-Україна» розраховується лише з економічного підходу, а саме за обсягом витрат на реалізацію рішення та ефекту від нього.

Під час прийняття рішення, щодо розширення штату працівників відділу продажу основною проблемою є скорочення кількості клієнтопотоку у 2019 р. порівняно з 2018 р. Тому результатом прийнятого рішення має стати збільшення даного показника.

Проведемо оцінку ефективності прийнятого рішення, щодо збільшення штату працівників відділу продажів за наведеним методом. Для початку відобразимо результати прийнятого рішення в табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Результати управлінського рішення щодо збільшення штату працівників
відділу продажів ТОВ «Люксом-Україна» у 2020 р.**

Показники	До введення змін	Після введення змін	Абсолютне відхилення	Темп зміни (%)
Середньооблікова кількість працівників відділу продажів, осіб	9	18	9	100
Клієнтопотік, тис .осіб	190,70	294,30	103,60	54,33
Темп приросту клієнтопотіку, %	22,3	54,3	32,03	143,62
Товарооборот, тис.грн	13456,80	16785,40	3328,60	24,74
Середній товарний чек, тис.грн	2,7	1,1	-1,6	-59,26
Обсяг виручки, тис.грн	35626,60	37909,70	2283,10	6,41
Темп зміни виручки від реалізації,%	69,71	6,41	-63,30	-90,81
Фонд оплати праці відділу, тис.грн	1823,50	3456,80	1633,30	89,57

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «Люксом-Україна» (Додаток А)

У результаті збільшення кількості працівників на 9 осіб, спостерігається очікуване зростання клієнтопотіку на 103,6 тис.грн або 54,33%. Темп приросту клієнтопотіку становить у 2020 р. 32,03 тис. осіб або 143%. Також спостерігається приріст товарообороту на 3328,6 тис.грн або 24,74% та виручки на 2283,1 тис.грн або на 6,41%. Про те відбулось скорочення середнього чеку темпу приросту виручки у 22- р. порівняно з 2019 р. на 90,81% та скорочення показника середнього товарного чеку на 1,6 тис.грн або 59,26% рис.2.3.

Згідно табл.2.6, було прийнято рішення про збільшення штату працівників відділу продажів на 9 осіб. Для реалізації прийнятого управлінського рішення було:

- виділено кошти на оплату послуг HR-агентству – 12,5 тис.грн;
- виділено кошти на організацію робочого місця для нових працівників (61 тис.грн);
- виділено кошти на навчання нових працівників (10,0);
- збільшено фонд оплати праці (1633,3 тис.грн).

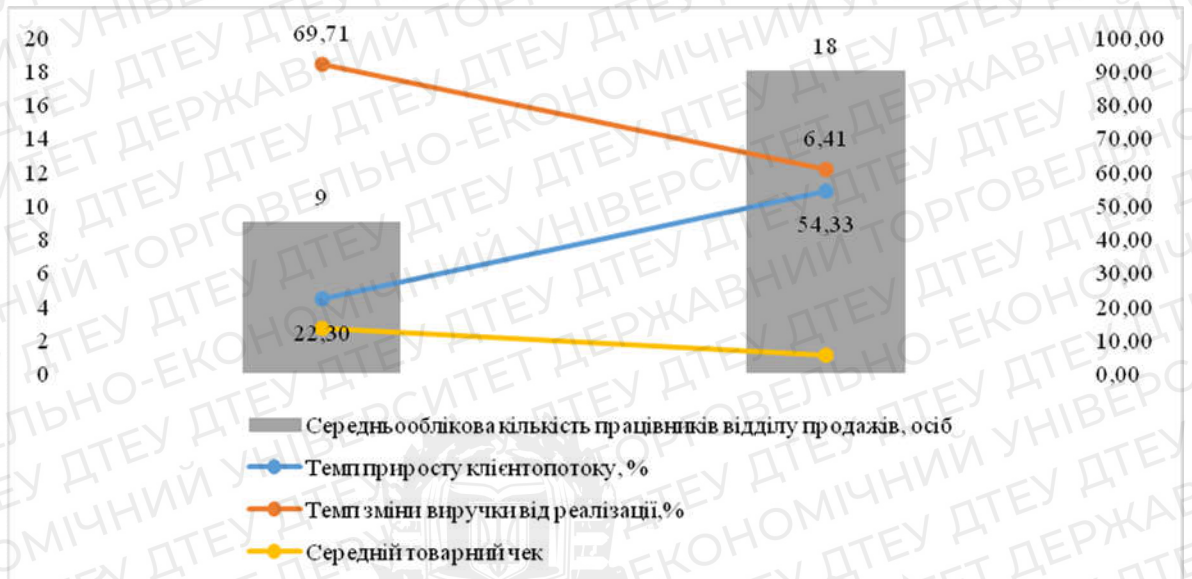


Рис.2.3. Результати прийнятого управлінського рішення, щодо збільшення штату працівників відділу продажів ТОВ «Люкском-Україна»

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «Люкском-Україна» (Додаток А)

Отже, загальний рівень витрат становить 1716,8 тис.грн. Основну частку займають витрати на оплату праці працівників.

Розрахуємо ефект від прийнятого управлінського рішення за формулою 1.2:

$$E = \frac{294,3}{1716,8} * 100\% = 17,14\%$$

Якщо аналізувати ефективність прийнятого рішення за показником окремо, спостерігається позитивна тенденція його впливу на діяльність ТОВ «Люкском-Україна», але якщо аналізувати в комплексі, то ефективність прийнятого рішення не суттєва, адже виручка від реалізації має низький темп зростання. Новий персонал збільшили кількість клієнтів, про те товарний чек навпаки скоротився майже на 60%. Як результат, можемо зробити висновок про недостатню ефективність прийнятого управлінського рішення.

Управлінські рішення в ТОВ «Люкском-Україна» приймаються на основі інтуїтивних методів (думка компетентних експертів ґрунтується на їхньому

досвіді та спеціалізації), а від так, ризик невірних оцінок і помилок занадто високий, що для досліджуваного підприємства є неприпустимим, оскільки воно функціонує у конкурентному середовищі.

Управлінські рішення зазвичай базуються на достовірній, актуальній і передбачуваній інформації, аналізі всіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення можливих наслідків також проводиться та враховується.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Люкском-Україна» використовує науково-практичний підхід до прийняття рішень, який передбачає вибір оптимальних рішень на основі обробки великих обсягів інформації, що допомагає обґрунтувати прийняті рішення. Про те, підсумовуючи проведені дослідження, можемо зробити висновок про відсутність збалансованої системи прийняття рішень, а саме:

- 1) Відсутність врахування соціального аспекту ефективності прийнятого управлінського рішення.
- 2) Недостатній комплекс оцінювання економічної ефективності прийнятого рішення.

Обґрунтуємо в наступному підрозділі напрями щодо вирішення наведених проблем.

РОЗДІЛ 3 Вдосконалення збалансування методів прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Люкском-Україна»

3.1 Напрями покращення прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Люкском-Україна»

Під час здійснення своєї діяльності ТОВ «Люкском-Україна» стикається з різноманітними проблемами, які впливають на всі аспекти діяльності компанії та погіршують її фінансовий стан, можливості збуту, здатність виконувати свої зобов'язання та інші аспекти.

В попередньому розділі роботи було проведено аналіз процесу прийняття управлінського рішення ТОВ «Люкском-Україна», в результаті було виявлено проблеми оцінювання ефективності управлінських рішень. У найзагальнішому вигляді проблема прийняття управлінського рішення — це певна невідповідність (розрив) між цілями, які ставить або переслідує керівник і фактичним (або прогнозованим) станом у керованій системі (об'єкті чи процесі).

Наведемо в табл.3.1 характеристику наведених проблем та напрямки їх вирішення.

Таблиця 3.1

Проблеми прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна»

Проблема	Характеристика	Напрямок вирішення
Відсутність оцінки соціальної ефективності прийнятого управлінського рішення	Під час проведення оцінки враховується лише економічний ефект від прийнятого управлінського рішення. Про те соціальний ефект також відіграє вадливу роль та впливає на показники економічної ефективності	Формування збалансованої системи прийняття управлінських рішень
Недостатній комплекс оцінювання економічної ефективності прийнятого рішення	Аналіз одиничних показників показує ефективність прийнятого рішення, проте комплексний показник свідчить про зворотнє. Отже існуючий процес прийняття рішення не є всебічним та точним для керівника. Також відсутнє прогнозування результатів рішення.	

Джерело: побудовано автором

Отже, для вирішення проблем прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна», пропонуємо впровадити збалансовану систему прийняття управлінських рішень, яка буде включати проведення оцінки соціальної ефективності та більш широкий аналіз економічної ефективності з можливістю прогнозування результатів.

Основними вимогами до організації прийняття рішень ТОВ «Люкском-Україна», з урахуванням проведеного дослідження, є:

- постановка проблеми, розробка та вибір рішення відбувається на рівні ієрархії управління, де для нього доступна інформація;
- інформація повинна надходити з усіх сфер компанії на різних рівнях управління та з різними функціями;
- прийняття рішень має відображати інтереси та навички тих рівнів управління, яким доручено або зацікавлених у реалізації;
- прийняття управлінських рішень передбачає використання ієрархії, міжфункціональних підрозділів, правил і процедур компанії, планів і горизонтальних зв'язків;
- прийняті рішення мають враховувати професійні особливості працівників, які виконують ці рішення;
- під час підготовки керівників слід враховувати специфіку системи управління в організації, специфіку культури лідерства, менталітет працівників у відношенні який приймається управлінське рішення.

Збалансована система прийняття управлінських рішень буде складатись з наступних етапів:

1. Забезпечення всебічного інформаційного забезпечення. Підготовка управлінського рішення ТОВ «Люкском-Україна» вимагає забезпечення його повного сприйняття та обґрунтованості. Робота передбачає знайомство та розуміння керівниками природи та наслідків попереднього рішення, яке передуює прийнятому рішенню. А отже виникає потреба в ознайомленні з нинішнім станом підприємства та отриманням додаткової інформації від

спеціалізованих відділів та спеціалістів з даної проблеми. Водночас слід зазначити, що ухвалене рішення не повинно суперечити чинному законодавству та вищезгаданій директиві. При виконанні цієї роботи необхідно дослідити багатосторонні контексти та залежності, викликані утвореним рішенням, щоб дослідити характер його наслідків.

2. Загальна оцінка та класифікація матеріалів. Приступаючи до збору інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, керівник ТОВ «Люкском-Україна» може зіткнутися з двома проблемами – її нестачею або надлишком. Якщо інформації не вистачає, існує ризик прийняття неправильних, система прийняття рішення повинна включати чіткий підхід до загальної оцінки матеріалу, визначення необхідної кількості факторів та їх змісту, термінів їх збору та обробки, а також ефективності очікуваних результатів з точки зору часу, який витрачається на збір інформації. При надлишку інформації складність полягає в умінні та навиках керівника ТОВ «Люкском-Україна» знаходити інформацію, безпосередньо пов'язану з предметом.

Тобто збирання, загальна оцінка, достовірність і порівнянність інформації шляхом аналогій, синтезу та аналізу, індукції та дедукції, узагальнень та їх класифікації за допомогою різноманітних статистичних таблиць, угруповань, побудови монограм, графіків; використання кореляційного аналізу, математичного аналізу, комп'ютерного обладнання повинно бути керованим. Загалом, необхідно провести загальну оцінку отриманих даних, здійснити їх класифікацію, аналіз та обробку. Ретельний аналіз повинен визначити існуючі проблеми, визначити їх причини, створити основу для прийняття рішень і окреслити межі їх застосування.

3. Вивчення проблеми та її розуміння передбачає, що можна повністю зосередитися на ній, для визначення своєї компетенції та чітко сформулювати цільові сфери. Необхідно з'ясувати, що це за проблема, визначити причини її виникнення, необхідність зміни «існуючої ситуації», її цілі та можливі негативні наслідки, ступінь ризику при прийнятті рішення, їх важливість і

актуальність для ТОВ «Люкском-Україна». Виконуючи цю роботу, необхідно скласти список фактів, щоб прояснити проблему та переконатися в її присутності. Також доречним є отримати консультацію щодо надійності визначених фактів відносно проблеми; вивчити їх у світлі минулого досвіду; визначити основні перешкоди у вирішенні проблеми та межі повноважень при її вирішенні. Ця послідовність вивчення та з'ясування проблеми спрямована на з'ясування, чи є якісь приховані факти, які змінюють суть проблеми.

4. Забезпечення конкретності та ефективності. Невідкладні питання мають вирішуватися швидко, оперативно, без зайвої паперової роботи, враховуючи всі важливі фактори, в живому спілкуванні з командою експертів ТОВ «Люкском-Україна» на основі детального аналізу ситуації та конкретних умов. Крім того, ефективність не повинна призводити до імпровізації, частої та довільної зміни рішень.

Якщо рішення формується і реалізується групою спеціалістів, то роботу необхідно організувати таким чином, щоб кожен із них зберігав індивідуальні позитивні характеристики своєї діяльності та спрямовував їх на вирішення цієї проблеми. Керівник ТОВ «Люкском-Україна» має створити у своїй роботі атмосферу творчого пошуку, здорової критики, обміну думками, пошуку рішення з урахуванням реальної ситуації, а не позицію взаємної поступки, тиску влади тощо.

Обов'язковим на даному етапі має бути вибір методів оцінки економічної та соціальної ефективності.

5. Визначення альтернативних рішень. Вибираючи альтернативні варіанти вирішення проблеми, щоб підвищити ймовірність вищої віддачі від інвестицій, керівник ТОВ «Люкском-Україна» повинен розробити якомога більше альтернативних рішень. Однак у цьому випадку, чим більше таких альтернатив, тим складнішим буде вибір однієї з них. Тому доречним є попереднє визначення економічної трудомісткості, доцільності та рентабельності пошуку можливих альтернативних рішень.

6. Використання методу першочерговості. З багатьох проблем, які необхідно вирішити, важливо вибрати і вирішити найважливіші, від яких залежить успішне вирішення проблеми. Уміння відбирати найважливіші та критичні проблеми, що диктують загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник ТОВ «Люкском-Україна» має оцінити різні варіанти розробки та прийняття рішень, вибравши найкраще та найважливіше.

7. Забезпечення незалежності у прийнятті рішень. Потреба в незалежності у прийнятті рішень впливає з того, що прийняття рішень ТОВ «Люкском-Україна» у рамках наявних повноважень є не лише правом, а й обов'язком керівника. Кожен працівник повинен приймати рішення самостійно в межах покладених на нього завдань, розпоряджень і розпоряджень керівника, але в межах своєї компетенції. Ніхто не повинен перекладати прийняття рішень на вищий або нижчий рівень, щоб уникнути відповідальності.

8. Визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення та уточнення проблеми, пошуку, оцінки рішення та вибору найкращої альтернативи слід визначити, які структурні підрозділи ТОВ «Люкском-Україна» повинні бути задіяні в процесі прийняття управлінського рішення.

9. Розробка попереднього рішення. Необхідно охопити велику кількість різноманітних факторів і супутніх документів, які дозволять зрозуміти суть проблеми. Рішення, яке формується на цьому етапі, є лише пропозицією, оскільки ще можна вносити зміни чи модифікації, оцінювати та зважувати різні пропозиції та варіанти, розпізнавати реакції різних працівників. Отже, відбувається обговорення між експертами ТОВ «Люкском-Україна» та іншими фахівцями, з якими відбувається контакт.

10. Обговорення проблем у неформальній обстановці. У неформальному обговоренні проблеми керівник ТОВ «Люкском-Україна» може переконати підлеглих у прагненні до прогресивних змін, удосконаленні та певних перевагах реалізації управлінського рішення. Крім того, під час розмови рядові співробітники можуть помітити і розкрити такі моменти, пов'язані з рішенням,

про які керівник навіть не здогадується. Тобто попереднє обговорення теми створює певні гарантії її успішної реалізації, оскільки накладає певну відповідальність на співрозмовників за формулювання, розуміння та вирішення. Реальність втілення рішення в життя обумовлена передусім його доцільністю з боку виконавця.

Під час обговорення прийняття управлінського рішення ТОВ «Люкском-Україна», необхідно створити певні умови, а саме:

- умови відкритості для створення можливості внесення змін і доповнень до рішення;
- вміння не перешкоджати рішенням, яке піддається критиці та сумніву;
- не впливати на суперечливі думки своїми повноваженнями та авторитетом;
- не допустити взаємні поступки між обговорюваними, викликані їх залежністю один від одного.

11. Оцінка та прогнозування показників ефективності управлінського рішення. Як вже було зазначено, проведення оцінки повинно відбуватись з використанням декількох методів у комплексі, а саме економічної та соціальної ефективності. Для виміру економічної ефективності управлінського рішення пропонуємо залишити діючий метод результативності за прибутком, товарооборотом, виручкою та за витратами на реалізацію рішення. А також, вважаємо доречним доповнити показник прогнозування тенденції на наступний період, базуючись на показниках за попередні періоди.

Соціальний ефект повинен передбачати аналіз впливу управлінського рішення на розвиток персоналу, для прикладу: підвищення якості обслуговування, збільшення продуктивності праці, показники трудомісткості, плинності кадрів та вцілому ефективності використання робочого часу.

12. Затвердження рішення. Процес ухвалення рішення часто є простою формальністю для збору відповідних санкцій та підписів, оскільки попередні етапи механізму прийняття рішень, по суті, передбачають найкращий варіант та

спосіб його реалізації. Однак необхідність виконання цього етапу прийняття управлінського рішення також впливає з вимог законності, що говорить про те, що рішення досягло точки, коли всі члени команди, залучені до вирішення проблеми, взяли на себе певні обов'язки.

13. Остаточне прийняття рішення — вибір із кількох можливих рішень зазначеної проблеми. Варіанти рішення можуть бути реальними, песимістичними та оптимістичними. Остаточне управлінське рішення приймається після «програвання» різних варіантів, групування їх за важливістю та відкидання явно нереалістичних і непридатних. Також слід остерігатися бажання пришвидшити процес прийняття рішень, яке іноді призводить до упередженості та неточності в прийнятих рішеннях.

При виборі остаточного рішення необхідно враховувати велику кількість різноманітних впливів і можливостей прорахунку, які пояснюються як суб'єктивними даними самого працівника, так і деякими об'єктивними даними про механізм точності розрахунку.

При вирішенні важливих завдань керівнику ТОВ «Люксом-Україна» рекомендується критично розглядати будь-які узагальнення в методології прийняття рішень, щоб врахувати всі винятки із загальних правил, але при цьому необхідно завжди дотримуватися основних принципів, розуміти суть прийнятого рішення та визначати:

- наскільки великий простір для маневру, тобто коли можна змінити прийняте рішення і можливе внесення певних коректив;
- до чого може призвести рішення, які цілі слід переслідувати і чому взагалі необхідно змінити існуючу реальну ситуацію;
- терміновість і важливість рішення, умови власної роботи та співпраці з іншими працівниками;
- ризик при прийнятті рішень (можливість втрат і вигод, небажаний результат).

Остаточне рішення має приймати керівник ТОВ «Люксом-Україна», незалежно від процесу обговорення та затвердження.

Від так, узагальнена структура процесу прийняття управлінського рішення згідно наведених пропозицій буде наступною, рис.3.1.



Рис.3.1. Вдосконалена схема процесу прийняття управлінських рішень

ТОВ «Люксом-Україна»

Джерело: узагальнено автором

Приймаючи управлінське рішення, керівник ТОВ «Люксом-Україна» може використовувати інтуїцію, накопичений досвід, творчу уяву, також може відштовхуватися від традиційних методів, але краще використовувати для цього сучасні комп'ютерні технології після легкого опрацювання кількох десятків варіантів. Це підвищує ймовірність і надійність вибору найкращого, оптимального рішення. Програмні забезпечення, що вирішують проблему

прийняття управлінських рішень дають можливість чітко, швидко та надійно перевіряти різні припущення та робити правильні висновки на основі обробленої інформації.

Отже, підсумовуючи проведене дослідження напрямів вдосконалення прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна», можна зробити висновок, що рекомендована система забезпечить ефективність прийнятого рішення за рахунок всебічності проведеного аналізу. Загальний процес прийняття рішення збільшено до 13 етапів і для того, аби скоротити час на прийняття такого рішення без скорочення етапів процесу, рекомендуємо впровадити програмне забезпечення, що спростить виконання основних операцій для оцінювання ефективності прийнятого рішення та прогнозування показників.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень та збалансованості методів оцінки, пропонуємо встановити на ТОВ «Люкском-Україна» автоматизовану систему прийняття управлінських рішень - Digital Analytics Pro.

Digital Analytics Pro (скорочено DiAna) — це перевірений та актуальний серед торгівельних мереж, спеціалізований програмний продукт для аналізу ВІ-класу, який спеціально розроблений для гуртово- роздрібних продавців. Дана програма розроблена компанією FIT – France Informatique & Technologie. Готова до швидкого впровадження і сумісна з будь-якою системою обліку транзакцій, вона може швидко обробляти терабайти даних, що особливо важливо для збалансованості прийняття управлінських рішень [25].

Перевага системи DiAna полягає в тому, що вона являється вертикальним рішенням для роздрібного ринку: це не просто інструмент, а й готовий набір попередньо налаштованих «кубиків» для ряду аналітичних завдань. які

найбільше затребувані керівниками торговельних підприємств, в тому числі і ТОВ «Люкском-Україна».

Універсальність DiAna полягає в тому, що вона не лише інтегрується з системою GESTORI Pro, але може співпрацювати з легкістю із будь-якою іншою системою (1С, CRM, QlikView та інші), яка вже використовується на підприємстві [25].

Поєднання різних типів аналізу DiAna дає можливість, наприклад, аналізувати показники рівня запасів і продажів для певного товару на одному графіку одночасно, щоб швидко визначити можливі недо/перезамовлення або перерви в постачанні.

Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача: детального навчання співробітників не потрібно. Також звіти DiAna можна використовувати безпосередньо на нарадах категорійних менеджерів, членів правління, демонструючи певні розрахунки в розмові та ілюструючи свої тези. Крім того, такі методи, як ABC-XYZ аналіз, Бостонська матриця, добре відомі фінансистам і категорійним менеджерам [25].

Вартість впровадження програмного забезпечення у діяльність ТОВ «Люкском-Україна» складається із одноразових витрат на придбання програми, оплати послуг її встановлення та витрат на адміністрування.

Загальна кількість робочих місць, де буде встановлено програмне забезпечення - 9, а саме: директор, заступник директора з господарських питань, керівник відділу продажів, 3 керівники магазинів, керівник по роботі з партнерами, завідуючий складом, головний бухгалтер.

Як було вже зазначено, детального навчання користувачів не потребується, оскільки програма зручна, проста та легка у використанні. Про те загальне ознайомлення теж буде включено у вартість проекту. Також, для ефективного функціонування DiAna, необхідно оновити комп'ютерне обладнання керівників всіх підрозділів підприємства.

Структуруємо рівень витрат в табл.3.1.

Таблиця 3.2

Структура витрат на придбання та встановлення автоматизовану систему прийняття управлінських рішень Digital Analytics Pro

Найменування групи витрат	Вартість з 1 робоче місце на місяць тис.грн	Вартість на рік, всього
Вартість ліцензії на користування	9	81
Технічна підтримка	1,5	162
Інтеграція з існуючим забезпеченням ІС	1,2	10,8
Навчання персоналу	1,1	9,9
Забезпечення комп'ютерним обладнанням	17	153
Інші витрати	0,5	54
Загальний обсяг витрат	30,3	470,7

Джерело: узагальнено автором

Отже, першочергові витрати на впровадження програмного забезпечення підвищення ефективності управлінського рішення DiAna для 1 робочого місця становлять 10,3 тис.грн. Витрати на рік становлять 470,7 тис.грн.

Вигода від встановлення програмного забезпечення полягає в зменшенні витрат на реалізацію неефективних управлінських рішень та можливості прогнозування результатів прийнятого управлінського рішення.

Грунтуючись на даних, які подано розробниками програмного забезпечення [25], відобразимо в табл.3.3 норми часу на прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна» до впровадження програмного забезпечення DiAna та після.

Отже, спостерігається найбільша економія ресурсів за рахунок скорочення часу на організацію прийняття управлінського рішення (формування проблеми в документованому вигляді та подання на розгляд керівництву; витрати часу на очікування відповіді керівництва; витрати на проведення наради, щодо прийняття управлінського рішення; витрати на пошук рішення проблеми та його реалізацію), рис.3.2.

Таблиця 3.3

Порівняння норми виконання робіт до впровадження програмного забезпечення DiAna та після ТОВ «Люксом-Україна», люд-год.

Показник	Умовне позначення	До впровадження заходу	Після впровадження заходу
Річна трудомісткість операції з пошуку проблеми	$t_{\text{вир}}$	209	63
Річна трудомісткість операції з організації прийняття управлінського рішення	$t_{\text{орг}}$	261	117
Річна трудомісткість операції з оцінки ефективності прийнятих рішень	$t_{\text{оц.еф}}$	169	83
Разом		639	263

Джерелосформовано автором

Вцілому спостерігається скорочення з 455 люд.год до 177 люд.год на прийняття управлінського рішення.

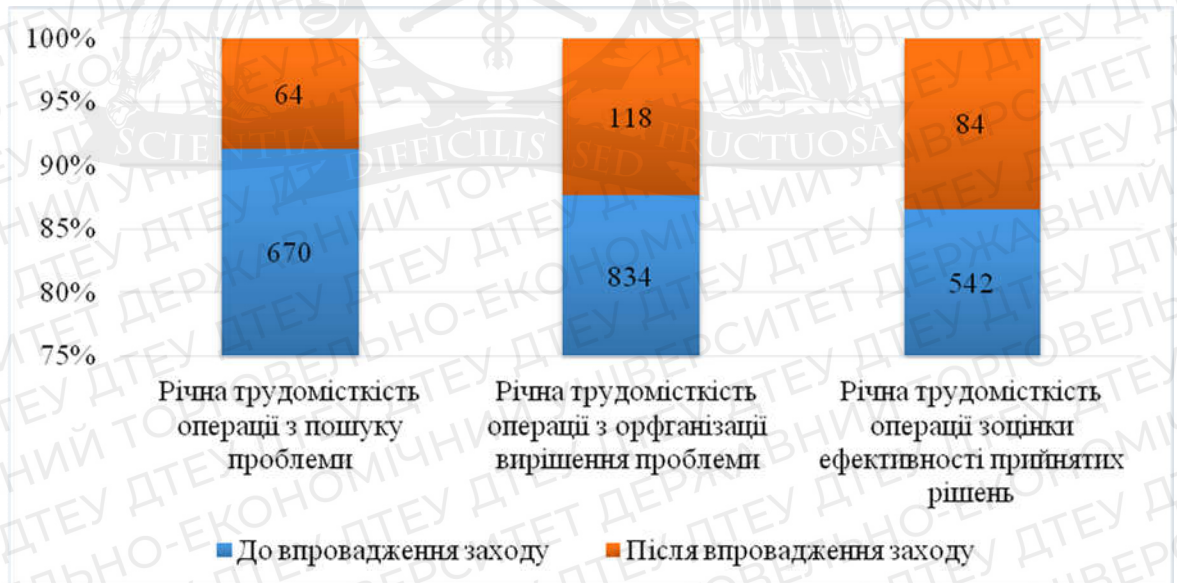


Рис.3.2. Результати впровадження автоматизованої системи прийняття управлінських рішень DiAna в діяльність керівництва ТОВ «Люксом-Україна»

Джерело: сформовано автором

Згідно табл.3.3, визначимо загальний рівень економії ресурсів за рахунок впровадження автоматизованої системи прийняття управлінських рішень:

Економія трудомісткості становить:

$$\text{тек.т} = 639 - 263 = 376 \text{ год.}$$

Далі розрахуємо вигоди від вдосконалення процес прийняття управлінського рішення ТОВ «Люкском-Україна» :

1. Економія на оплаті праці (Езп) становить (при середньомісячному рівні оплати праці керівників - 19,1 тис.грн):

$$\text{Езп} = (639 * 0,109) - (263 * 0,109) = 40,984 \text{ тис.грн.}$$

2. Економія витратних матеріалів (Ем) – це економія канцтоварів та інших ресурсів, що використовується для організації прийняття управлінського рішення.

За аркуш 0,35 грн економія паперу на 700 друкованих документів на рік (за вартістю - 25 аркушів паперу на документ). Окрім того вартість інших адміністративних витрат в середньому на рік становить 10 тис.грн.Тоді:

$$\text{Ем} = (0,35 * 1200 * 25) + 10000 = 20500 \text{ грн або } 20,5 \text{ тис.грн}$$

Загальна економія після впровадження автоматизованої програми прийняття управлінських рішень становить:

$$\text{Езаг} = \text{Езп} + \text{Ем} = 40,984 + 20,5 = 61,484 \text{ ти.грн}$$

Визначимо ефективність витрат на реалізацію заходу за допомогою формули (1.1):

$$\text{Еф} = 61,484 / 470,7 * 100\% = 13,06\%$$

Отже, можна зробити висновок про позитивний ефект від впровадження автоматизованої системи прийняття управлінських рішень DiAna в діяльність ТОВ «Люкском-Україна». Оскільки спостерігається отримання вигоди від економії ресурсів в розмірі 61,5 тис.грн на рік. Система підтримки прийняття рішень DiAna орієнтована на інтелектуальну обробку та візуальне представлення таких даних про управлінні продажами та запасами, взаємовідносинами з покупцями (CRM) та постачальниками (SRM).

Окрім того, очікується отримання і соціального ефекту сутність якого полягає в прискоренні прийняття управлінських рішень, їхньої економічної обґрунтованості та прогнозованості.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній роботі проведено дослідження збалансування методів прийняття управлінських рішень. Підсумовуючи, можемо зробити наступні висновки:

- розкрито сутність та види методів прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення – це конкретні засоби, за допомогою яких керівник вирішує управлінські проблеми. Не існує універсального підходу, вибрати метод потрібно виходячи з поточної ситуації, наявних ресурсів та інших важливих моментів.

- охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень. Для того, щоб рішення дали очікуваний результат та для зменшення витрат на їхню реалізацію, на сьогодні розроблена широка методика проведення оцінок;

- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Люкском-Україна». Від так, баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне; фінансово стійке, і працює стабільно;

- проведено аналіз процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна». Спостерігається використання методу самооцінки рецензентами та колективної оцінки довіри рецензентів;

- надано оцінку ефективності управлінських рішень ТОВ «Люкском-Україна». Керівництво використовує науково-практичний підхід до прийняття рішень, який передбачає вибір оптимальних рішень на основі обробки великих обсягів інформації, що допомагає обґрунтувати прийняті рішення;

- розроблено напрями покращення прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Люкском-Україна. Для вирішення проблем, запропоновано впровадити збалансовану систему прийняття управлінських рішень;

- проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів ТОВ «Люкском-Україна». Запропоновано встановити на ТОВ «Люкском-Україна»

автоматизовану систему прийняття управлінських рішень - Digital Analytics Pro.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм розроблення нечітко-логічних моделей управління та прийняття рішень. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2018. № 3. С. 12–19
2. Аналіз систем прийняття економіко-управлінських рішень бізнес-портфеля підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 1. С. 64–72
3. Аналітична база даних Юконтрол URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41117321/
4. Балан О. С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: автореф. дис ... докт. екон. наук : 08.00.04, Одеса, 2015. 44 с
5. Васильєв О. М. Роль механізмів прийняття рішень у встановленні ринкової рівноваги. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 85–94.
6. Верес О. М. Технології підтримання прийняття рішень: навч. посібник 2-ге вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 252 с
7. Відергольд К. В. Економіко-управлінські механізми підвищення конкурентоспроможності сучасних фірм на ринку праці: автореф. дис ... канд. екон. наук. : 08.00.07, Харків, 2019. 20 с
8. Коваленко Г. В. Фінансова звітність як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2016. № 4. С. 158–162
9. Козлов В. В. Використання оптимізаційних моделей у фінансових системах підтримки прийняття рішень. *Статистика України*. 2020. № 1. С. 75–83
10. Колечкіна Л. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навчально-методичний посібник Полтава : ПУЕТ, 2015. 250 с
11. Кравець П. О. Ігрові стратегії прийняття рішень в ієрархічних системах. II. Комп'ютерне моделювання стохастичної гри. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2019. № 4. С. 105–118.

12. Криваковська Р. В. Система підтримання прийняття рішень для оцінювання стану повітря за неточних вхідних даних. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2019. № 3. С. 55–62.
13. Круковська О. В. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С.10–16
14. Курило Г. М. Проблеми прийняття рішень на базі даних фінансової звітності: теоретичний аспект. *Статистика України*. 2018. № 3. С. 73–77.
15. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117.
16. Литвиненко Т. Визначаємо критичні контрольні точки за допомогою "Дерева прийняття рішень". *Управління якістю*. 2020. № 6. С. 72–75 .
17. Любенець С. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. Львів : Магнолія-2006 , 2017. 261
18. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17/18. С. 91–95
19. Мінц О. Ю. Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в управлінні економічними об'єктами: автореф. дис ... д-ра екон. наук : 08.00.11 Полтава, 2017. С. 40
20. Насіров М. Ф. огли Діагностика ресурсозабезпечення як визначального фактору прийняття рішення щодо реалізації екопроекту з ресайклінгу відходів пластика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 61–66.
21. Негрей М. В. Теорія прийняття рішень: навч. посібник. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 272 с
22. Олецкий О. В. Формалізація процедури формування динамічної рівноваги альтернатив у багатоагентному середовищі у процесах прийняття рішень більшістю голосів. *Кібернетика та системний аналіз*. 2021. № 1. С. 55–66
23. Офіційний сайт ТОВ «Люкском-Україна» URL: <https://luxkom.com/>

24. Павленко М. А. Модель підтримки процесів розробки інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. № 4. С. 131–139
25. Портал програмного забезпечення URL: <https://www.oborud.info/product/jump.php?11055&c=425>
26. Потьомкін, М. М. Оцінювання обґрунтованості прийняття багатокритерійних рішень. *Кибернетика и системный анализ*. 2018. № 6. С. 89–95
27. Потьомкін, М. М. Система підтримки прийняття рішень для розв'язання багатокритерійних задач під час дослідження складних систем. *Кибернетика и системный анализ*. 2020. № 2. С. 141–148
28. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруня. – Дніпро, 2020. 276 с.
29. Романовський О. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі особистісних якостей лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2021. № 1. С. 70–79
30. Система підтримання прийняття рішень для прогнозування фінансових процесів на основі принципів системного аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2019. № 1. С. 20–36
31. Система підтримки прийняття рішень в управлінні якістю навчального процесу. *Проблеми програмування*. 2020. № 2-3. С. 218–227
32. Сопко, В. В. Інформаційні технології управлінського обліку: навч. посібник / В. В. Сопко, Ю. П. Зима, Д. В. Головіна. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 272 с
33. Тульчинська, С. О. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Люкском-Україна»	Дата (рік, місяць, число)	2019.01.01.	Коди	
Територія	Печерський район	за ЄДРПОУ	41117321	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	за КВЕД	46.90
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля				
Середня кількість працівників, осіб	40				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса телефон:	01024, Україна, м.Київ, вул. Мартиросяна, буд.19, кв.1				

1. Баланс на 31.12.2018 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	441,2	400,3
- первісна вартість	1011	754,6	886,2
- знос	1012	313,4	485,9
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	63,2	63,2
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	504,4	463,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 483,2	1 473,7
- у тому числі готова продукція	1103	1 460,7	1 420,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	244,0	764,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1135		0,2

бюджетом			
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 967,6	1 711,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	302,7	684,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	417,2	396,2
Усього за розділом II	1195	5 414,7	5 029,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	223.2	389.2



Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	61,4	115,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1389,8	1101,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1456,2	1221,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615	1206,4	1574,1
розрахунками з бюджетом	1620	275,3	259,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	220,8	18,4
- зі страхування	1625	6,6	
- з оплати праці	1630		2,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 974,6	2 435,9
Усього за розділом III	1695	4 462,9	4 272,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття			
Баланс	1900	5 919,1	5 493,4

Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 992,5	1472,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	88,3	1076

послуг)			
Валовий прибуток (2000 - 2050)	2090		395,6
Інші операційні доходи	2120	21 080,8	
Інші операційні витрати	2180	16 293,8	7,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 682,2	1472,3
Інші витрати	2270		658,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	20 976,0	1149,6
Фінансовий результат до оподаткування	2290	104,8	491,6
Податок на прибуток	2300	18,9	
Чистий прибуток (збиток)	2350	85,9	491,6



(підпис)

(ініціали, прізвище)

Цвілий О.С.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «Люксом-Україна»

Дата (рік, місяць, число) 2020.01.01.

за ЄДРПОУ 41117321

Територія

Печерський район

за КОАТУУ 8038200000

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ 240

Вид економічної діяльності

Неспеціалізована оптова торгівля

за КВЕД 46.90

Середня кількість працівників, осіб

45

Одиниця виміру:

тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса телефон:

01024, Україна, м.Київ, вул. Мартиросяна, буд.19, кв.1

1. Баланс на 31.12.2019 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	400,3	303,1

- первісна вартість	1011	886,2	1019,9
- знос	1012	485,9	(716,6)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	63,2	63,2
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	463,5	366,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 473,7	2982,9
- у тому числі готова продукція	1103	1 420,6	2958,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	764,0	1752,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,2	0,2
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 711,4	1211,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	684,4	1450,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	396,2	972,7
Усього за розділом II	1195	5 029,9	8369,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5 493,4	8736,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	115,3	119,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1101,0	1517,7
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1221,3	1624,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615	1574,1	2969,5
розрахунками з бюджетом	1620	259,6	488,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	18,4	190,0
- зі страхування	1625		
- з оплати праці	1630	2,5	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 435,9	3635,6
Усього за розділом III	1695	4 272,1	7093,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття			
Баланс	1900	5 493,4	8736,1
Звіт про фінансові результати за 2019 р.			
Форма № 2-м			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35626,6	20 992,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		88,3
Валовий прибуток (2000 - 2050)	2090		
Інші операційні доходи	2120	35626,6	21 080,8
Інші операційні витрати	2180	29002,1	16 293,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5458,9	4 682,2
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	34461	20 976,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1165,6	104,8
Податок на прибуток	2300	209,8	18,9
Чистий прибуток (збиток)	2350	955,8	85,9

Головний бухгалтер
ЕЦП

(підпис)

(підпис)

"

(ініціали, прізвище)

Цвілій О.С.

(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Люксом-Україна»	Дата (рік, місяць, число)	2021.01.01.
Територія	Печерський район	за ЄДРПОУ	41117321
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8038200000
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	49	за КВЕД	46.90
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса телефон:	01024, Україна, м.Київ, вул. Мартиросяна, буд.19, кв.1		

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			

Нематеріальні активи	1000	9,6	9,7
Первісна вартість	1001	23,8	28,1
Накопичена амортизація	1002	14,2	18,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	293,3	193,4
- первісна вартість	1011	996,1	1088,8
- знос	1012	(702,6)	
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	63,2	63,2
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	366,3	266,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2982,9	2938,3
- у тому числі готова продукція	1103	2958,8	2781,4
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1752,7	968,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,2	
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1211,3	833,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1450,0	1352,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	972,7	
Усього за розділом II	1195	8369,8	7278,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	8736,1	7545,1
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410		

Резервний капітал	1415	119,6	167,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1517,7	1412,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1624,3	1585,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		458,3
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615	2969,5	1825,3
розрахунками з бюджетом	1620	488,7	78,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	190,0	5,2
- зі страхування	1625		18,6
- з оплати праці	1630		71,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3635,6	3507,6
Усього за розділом III	1695	7093,8	5959,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8736,1	7454,1

Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37909,7	35626,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0,5	
Валовий прибуток (2000 - 2050)	2090		
Інші операційні доходи	2120	37910,2	35626,6
Інші операційні витрати	2180	29136,0	29002,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7327,5	5458,9

