

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ)

Студента 3 курсу 7с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Корнійчука  
Владислава  
Сергійовича

Науковий керівник:  
Кандидат наук з державного  
управління,  
доцент

Кандагура  
Катерина  
Сергіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор  
Миколайович

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студенту

Корнійчука Владислава Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві» (за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_ » листопада 2022 р. № \_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 19 грудня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ

Об'єкт дослідження: ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ

Предмет дослідження: удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень підприємства



4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата    |                   |
|--------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
|        |                                     | Завдання видано | Завдання виконано |
| 1      | Кандагура К.С.                      |                 |                   |
| 2      | Кандагура К.С.                      |                 |                   |
| 3      | Кандагура К.С.                      |                 |                   |
|        |                                     |                 |                   |

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи  
(перелік питань за кожним розділом)

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Поняття управлінських рішень

#### 1.2. Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» М. КИЇВ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

#### 2.2. Аналіз процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві

#### 2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» М. КИЇВ

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи                                                                                                                                      | Строк виконання етапів роботи      |               |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|
|        |                                                                                                                                                                                    | за планом                          | фактично      |
| 1.     | Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження» (сайт та бібліотека ДТЕУ) | до 26.09.2022                      | до 26.09.2022 |
| 2.     | Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження                                                                                  | до 17.10.2022                      | до 17.10.2022 |
| 3.     | Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)                                                                                                                | до 7.11.2022                       | до 7.11.2022  |
| 4.     | Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи                                                                              | до 10.11.2022                      | до 10.11.2022 |
| 5.     | Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання                                                                                                                                  | до 14.11.2022                      | до 14.11.2022 |
| 6.     | Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1                                                                                                                                    | до 23.11.2022                      |               |
| 7.     | Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2                                                                                    | до 5.12.2022                       |               |
| 8.     | Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3                                                                                                                         | до 15.12.2022                      |               |
| 9.     | Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику                                                                                   | до 19.12.2022                      |               |
| 10.    | Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри                                        | з 10 по 20 число щомісяця          |               |
| 11.    | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація                                                 | до 30.12.2022                      |               |
| 12.    | Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником                                                                                                 | до 12.01.2023                      |               |
| 13.    | Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи                                                                                                                   | Згідно графіка                     |               |
| 14.    | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту                                                                                                           | Згідно графіка                     |               |
| 15.    | Проходження зовнішнього рецензування                                                                                                                                               | Згідно графіка                     |               |
| 16.    | Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту                                                                                                                          | Згідно графіка                     |               |
| 17.    | Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії                                                                                                                                  | Згідно графіка навчального процесу |               |

7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Кандагура К.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(Гарант освітньо-професійної програми) Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Корнійчук В.С.

(прізвище, ініціали, підпис)



The image shows the official coat of arms of Ukraine, which is a golden trident (trident) on a black shield. The shield is flanked by two golden lions. Above the shield is a crown. The entire emblem is set against a background of horizontal lines.

---

## Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу бакалавра

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

---

Завідувач кафедри

« » 202 р.

### **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

#### **«Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу ухвалення управлінських рішень на лізинговому підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо процесу ухвалення управлінських рішень, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Досліджено якість основних управлінських рішень підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки рекомендацій, щодо їх покращення в майбутньому.

*Ключові слова:* управлінські рішення, процес ухвалення управлінських рішень, ефективність ухвалених управлінських рішень, вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень.

### **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

#### **«Improvement of the process of making management decisions at the enterprise»**

(based on materials LLC «ESKA CAPITAL», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the process of making managerial decisions at a leasing enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the process of making managerial decisions, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of making managerial decisions at the enterprise.

The quality of the main management decisions of the enterprise during 2019-2021 was studied in order to develop recommendations for their improvement in the future.

*Keywords:* management decisions, management decision-making process, effectiveness of management decisions, improvement of the management decision-making process.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ<br/>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>                    | <b>5</b>  |
| 1.1 Поняття управлінських рішень .....                                                                                 | 5         |
| 1.2 Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності<br>управлінських рішень .....                               | 10        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ<br/>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».....</b>                        | <b>17</b> |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».....                                                                    | 17        |
| 2.2 Аналіз процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві.....                                                 | 21        |
| 2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства .....                                                        | 25        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ<br/>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕСКА<br/>КАПІТАЛ» .....</b> | <b>32</b> |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>                                                                                    | <b>40</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                | <b>42</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                    | <b>46</b> |

## ВСТУП

Управління — це головна система впливу, спрямована на цілий колектив або окремого працівника з метою досягнення поставленої мети. Усі процеси в компанії спрямовуються керівництвом цієї компанії. В основу цих процесів покладаються управлінські рішення. Зміст управлінських рішень, їхня мета, методи, принципи та вимоги до них сильно відрізняються від усіх інших видів рішень.

На українських підприємствах, все частіше формуються нестандартні обставини та проблеми, рішення яких потребує всебічного, комплексного аналізу для ухвалення правильних управлінських рішень. Тому на підприємствах необхідною умовою є активна кампанія по залученню передових управлінців, для здійснення якісного планування діяльності своїх підприємств, передбачення можливих проблемних ситуацій та ухвалення правильних управлінських рішень для функціонування підприємства в будь-яких умовах.

Сам по собі процес управління являє собою сукупність рішень, які доводиться ухвалювати керівнику. Тому від обраної технології ухвалення управлінських рішень залежить функціонування та ефективність всього підприємства.

**Актуальність** даної теми полягає в тому, що від вміння правильно приймати управлінські рішення на пряму буде залежати і ефективність роботи підприємства, а як наслідок і його успіх. І саме тому вивчення методів їх ухвалення є дуже важливим для кожного підприємця.

**Метою** даної роботи є дослідження методів удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» та розробка рекомендацій щодо ухвалення ефективних управлінських рішень для якісного виконання управлінських функцій.

Для досягнення зазначеної мети, необхідне вирішення наступних завдань:



- розглянути сутність та основні підходи до ухвалення управлінських рішень;
- дослідити процес ухвалення управлінських рішень у структурі сучасного менеджменту;
- визначити та охарактеризувати фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень;
- здійснити діагностику системи ухвалення управлінських рішень підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»
- проаналізувати ефективність управлінських рішень на підприємстві;
- обґрунтувати способи удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес ухвалення управлінських рішень.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційні підходи до ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

**Інформаційною базою** слугують оперативна звітність досліджуваного підприємства за останні 2-4 роки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з досліджуваної теми, інформаційні ресурси мережі Internet.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці та обґрунтуванні шляхів удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Поняття управлінських рішень

Кожне підприємство для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе внаслідок ряду дій, які виконуються в конкретній послідовності і є методом вирішення окремих проблем. Плануючи діяльність підприємства, управлінці визначають мету та цілі компанії, способи їх втілення та ресурси, необхідні для їх реалізації. У процесі організаційної діяльності приймаються конкретні рішення щодо структури, організації виробничих процесів, розподілу робіт і забезпечення їх необхідними засобами. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору методів контролю (обсяг, періодичність, форма контролю), аналіз отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Успіх чи поразка, процвітання чи занепад організації залежатимуть від правильності цих рішень.

Ще в другій половині XIX століття відомий економіст К. Маркс доречно зауважив, що один музикант не потребує керівництва, бо він сам здійснює свою діяльність, а вже повноцінний оркестр, не зможе грати без диригента, який в свою чергу і відіграє роль керівника музичного колективу. Саме диригент, сприяє досягненню високого рівня виконання музичного твору, керуючи оркестром [8].

Управлінські рішення – це результат вибору керівником підприємства методу дій, спрямованих на вирішення конкретного завдання в конкретних обставинах.

Управлінські рішення націлені на вирішення конкретних управлінських завдань, що визначаються:

— нечіткість умов;



- недостатністю чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в конкретний час.

Вирізняють три основні види управлінських завдань:

- 1) пов'язані з технологічною частиною виробництва;
- 2) концептуальні;
- 3) які виникають на фоні людських факторів.

Отже, процес управління можна визначити як систему взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на вирішення конкретних проблем і досягнення цілей підприємства.

Найважливішим аспектом підвищення ефективності всього виробництва є підвищення якості рішень, ухвалених керівником підприємства.

До управлінських рішень висувається ряд вимог, до яких можна віднести:

- 1) обґрунтованість рішення;
- 2) своєчасність ухвалення рішення;
- 3) погодженість із прийнятими раніше рішеннями;
- 4) повноваження;
- 5) вичерпність змісту.

Обґрунтованість рішення означає необхідність ухвалення його на основі повної та достовірної інформації. Але лише цього недостатньо. Управлінські рішення мають враховувати весь спектр потреб керованої системи та оцінювати усю повноту проблем підприємства. Для досягнення цих цілей, необхідно розуміння особливостей, шляхів розвитку керованих та керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельно проведений аналіз ресурсів компанії, її науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних та соціальних можливостей, регіону

в якому проводиться діяльність, галузі, національної і світової економіки [11].

Своєчасність ухвалення управлінського рішення означає, що ухвалені рішення повинне підпадати під актуальні потреби і задачі компанії. Завчасно ухвалені керівником рішення не знаходять підготовленої основи для їх реалізації і розвитку і можуть дати поштовх для розвитку негативних наслідків. Рішення, які ухвалено із запізненням, не менш шкідливі для підприємства. Вони сприяють вирішенню вже застарілих задач та можуть ще більше ускладнити і без того тяжку ситуацію.

Вичерпність змісту ухвалених рішень значить, що рішення мають повністю охоплювати керований об'єкт, сфери його діяльності та усі напрямки його розвитку.

Розробка управлінських рішень охоплює досить широкі сфери. Вони широко застосовуються в усіх видах керівництва. Основний зміст цих понять представлено у таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

### Сфери розробки управлінських рішень

| Поняття         | У широкому сенсі                                                                                                         | У вузькому сенсі                                                                  |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Управління      | Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві.                                                  | Технологічна організація об'єкта управління                                       |
| Менеджмент      | Соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми. | Управління виробництвом Діяльність з організації та досягнення поставлених цілей. |
| Адміністрування | Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент                                                     | Розробка і постановка цілей, визначення політики організації.                     |
| Керівництво     | Ієрархічна система інститутів влади.                                                                                     | Безпосереднє управління людьми.                                                   |

Джерело: [7]



Таким чином, процес управління представлений як «серія взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певному порядку та спрямовані на вирішення певних завдань та досягнення цілей» [7].

Слід зазначити, що управлінські рішення розглядаються у межах соціальної значимості. Зокрема, Слюсарева Л. дотримується думки, що управлінські рішення є засобом впливу на менеджмент з метою усунення розриву між цільовим станом та фактичним станом компанії. З іншого боку, управлінські рішення – це соціально-економічні дії, що відображають потреби та інтереси колективу, окремих соціальних груп та компанії загалом [9].

Для того щоб розпочати розробляти управлінські рішення, мають існувати певні умови: є проблема, проблемна ситуація; у ситуації є мінливість; є особа (управлінець), яка має право приймати рішення; існує система критеріїв вибору оптимального рішення.

На підставі конкретних критеріїв обирається кращий варіант, який є результатом аналізу та оцінки інших раніше розроблених варіантів. Це допомагає вирішити певні проблеми, а потім досягти поставленої мети.

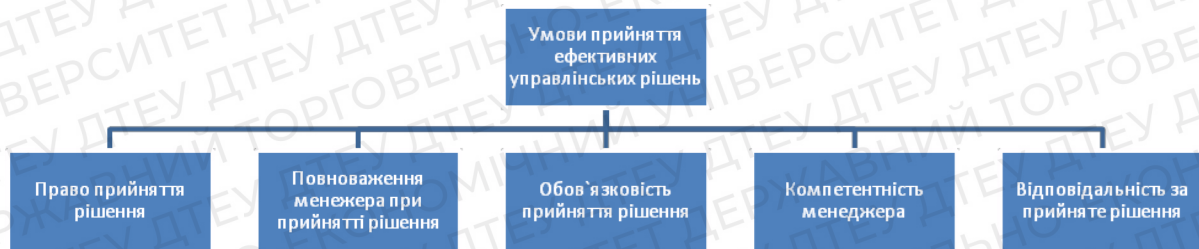
Залежно від рішення розрізняють такі методи їх прийняття:

- Індивідуальні рішення - численні індивідуальні відмінності, які впливають на прийняття рішень і визначають цінності, особистості, прийняття ризику та багато іншого.
- Групові (колективні) рішення – у більшості організацій більшість рішень приймаються комітетами, групами та іншими цільовими групами.

Для прийняття ефективного управлінського рішення, необхідно дотримуватися низки умов, які визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Умови прийняття управлінських рішень



Джерело: [16]

Хміль Ф.І. [6, с. 23] розглядає управлінське рішення як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії.

Управлінські рішення можна розділити на декілька рівнів їх прийняття. М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівні прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські вміння (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

### Рівні прийняття управлінських рішень

|              |                                                                                                                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рутинний     | •рівень, на якому прийняті рішення являють собою частину звичайної рутини                                                                        |
| Селективний  | •рівень, на якому потрібна деяка частка ініціативи і свободи дій, проте в певних межах                                                           |
| Адаптаційний | •рівень, на якому зустрічаються додаткові труднощі, оскільки керівник має виробити творче рішення, яке в певному сенсі може бути абсолютно новим |
| Інноваційний | •проблеми цього рівня найбільш складні і вимагають найбільшої уваги менеджера                                                                    |

Джерело: складено автором



## 1.2 Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень

У менеджменті термін «ефективність» є одним з найбільш використовуваних і використовується у випадках, коли проводиться конкретна оцінка розробленого та ухваленого управлінського рішення.

Критерій ефективності – це приблизний вираз критерію раціональності прийняття рішень. Отже, при вимірюванні чи оцінці ефективності необхідно знати, яке значення максимізується чи мінімізується. Після того, як вони були ідентифіковані, необхідно визначити, як виміряти рівень досягнення цих значень. Наступне завдання – поєднати рівень реалізації цінностей із конкретною практичною діяльністю, тобто прогнозувати результати, які будуть досягнуті під час виборів цього варіанту управління. І, нарешті, слід порівняти ці результати з вартістю вибору [18].

Показники ефективності поділяються на основні та додаткові. Основні показники ефективності відображають усі види витрат та результатів. Додаткові показники ефективності характеризують певні види витрат і результатів і можуть використовуватися лише для ілюстрації чи оцінки впливу ефективності управління на окремі показники економічної діяльності.

Існує безліч визначень понять «ефективність управління», «ефективність управлінського персоналу» та «ефективність управлінської праці».

Підходи до визначення ефективності управлінських рішень та його характеристики представлені у таблиці. 1.4.

### Підходи до визначення ефективності управлінських рішень

| Підхід до визначення ефективності | Характеристика                                                                                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відповідність призначенню (цілі)  | Ефективність як здатність прийнятого управлінського рішення досягати встановлену мету.                                | Поняття ефективності управлінських рішень (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети.                                                                                         |
| Ресурсна результативність         | Ефективність як відношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до відповідних витрат | Ефективність управлінських рішень - це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність управлінських рішень підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію. |

Джерело: [4]

Отже, результативність управлінського рішення відносно ефективності виробництва загалом є значно ширшим поняттям, так як останнє відображає, «яким чином було досягнуто результат» через співвідношення отриманого результату, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до понесених витрат.

Ефективність доречно розглядати в контексті загальної системи управління підприємством, на думку науковців підхід до оцінки ефективності може варіюватись від формального і структурного аналізу до швидкого та неформального. Оцінка повинна враховувати основні потреби і політику підприємства. Доцільно створити систему оцінки ефективності управлінських рішень у рамках діяльності з підвищення ефективності управління бізнес-процесами.



Сучасний підхід, при якому базується управління підприємством, це створення організаційно-функціональної моделі підприємства в цілому. На початку проектування моделі визначають основні цілі, завдання. Їх поширюють шляхом створення організаційних структур, від підрозділів управління до окремих працівників.

Перевірка критеріїв ефективності та якості спричинила створення моделі, графічна інтерпретація якої проілюстрована на рис. 1.1.

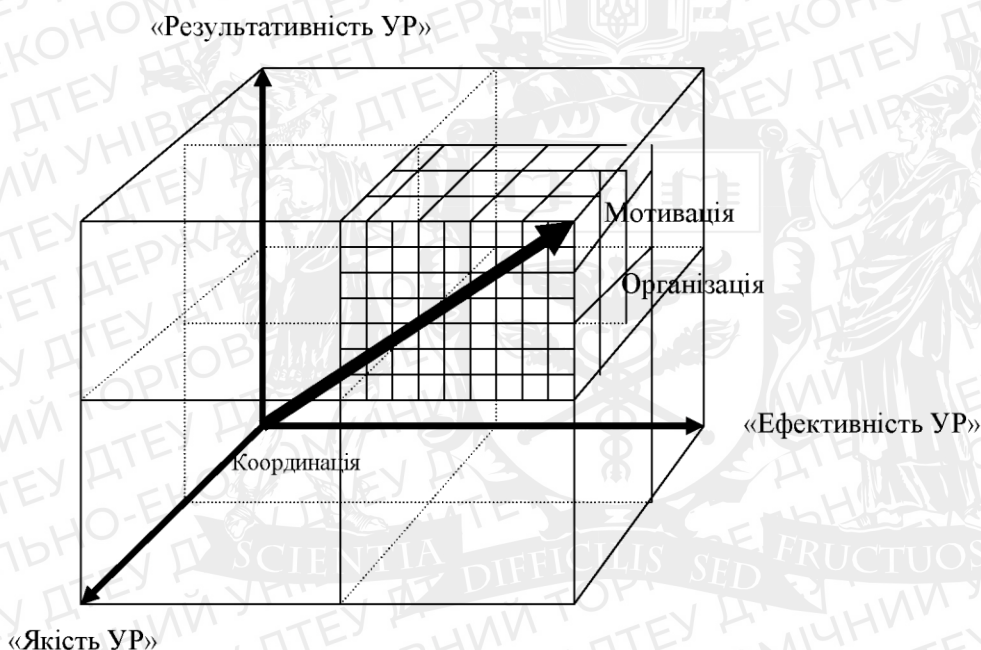


Рисунок 1.1 Графічна інтерпретація три критеріальної моделі оцінки результатів ухвалення управлінських рішень

Джерело: [20]

Модель оцінки результатів управлінських рішень у координатах «результативність - ефективність - якість» показала, що єдино допустимою можливістю економічного впливу на суб'єкт регулювання та управління є наслідки, що описуються цими критеріями та оцінюються лише їх позитивними значеннями.

При використанні або впровадженні можуть виникнути помилки та проблеми з правильністю зображення графічних моделей. Правильність моделі управлінських рішень слід оцінювати кількома способами: враховуючи характер управлінського завдання, склад і методи тестування, мету управління [12, С. 96].

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень оцінюється за допомогою спеціальної системи показників. Найчастіше під узагальненим показником ефективності розуміють відношення ефекту до витрат, яке забезпечить досягнення:

$$K_e = E/B, \quad (1.2)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт корисної дії;

$E$  - ефект;

$B$  - витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Отже, при оцінці показників ефективності результати (вплив) і витрати повинні бути кількісно визначені. Оцінка ефективності управлінських рішень є кінцевим результатом скоординованих зусиль збору та аналізу даних.

Таким чином можна визначити, наскільки склад, діяльність і кваліфікація менеджерів сприяють досягненню цілей підприємства, задовольняють перерахованим вище умовам і дозволяють отримати достатню інформацію для ухвалення майбутніх рішень.

Важливим аспектом теорії управлінського прийняття рішень є наявність методів, які дозволяють обробляти якісну та кількісну інформацію і вибирати з багатьох найважливіших даних.

Проблемні ситуації в організаціях є наслідком протиріч, конфліктів і загроз, які розвиваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.



Проблеми відрізняються за складністю та способами вирішення. Іншим важливим викликом є те, що підрозділи постійно шукають нереалізований внутрішній потенціал для збільшення продажів і прибутковості. Також управління змінами базується на компромісах, але не на невмотивованих рішеннях.

З рекомендаціями керівництва або без них вони впроваджуються для коригування систем виробничих відносин і бюджетів відділів або програм. Організація пройшла через кілька змін, кожна з яких призвела до змін у неформальних стосунках зі співробітниками. Важко пояснити втрати, спричинені розривом і відновленням неформальних стосунків. Виходячи з розгляду методу розробки процесу ухвалення управлінських рішень, рекомендовано наступну процедуру прийняття таких рішень:

- Визначити потреби управління в організації.
- Визначити цілі управління.
- Визначити набір показників для оцінки ефективності управлінських рішень.
- Аналіз управлінських рішень компанії.
- Економічна оцінка результатів аналізу.
- Формулювати управлінські рішення та шляхи підвищення ефективності та якості.
- Виконання управлінських рішень.
- Контроль виконання управлінських рішень.

Концепція ухвалення управлінських рішень повинна охоплювати всі зміни стратегії, виробництва та керування всіма процесами в компанії. Адже бізнес-процеси охоплюють усі функціональні сфери організації, поєднуючи різні роботи та завдання, це має призвести до єдиної загальної картини, яка має безперервність. Сьогодні технологія ухвалення управлінських рішень в організації вважається одним з її бізнес-процесів.

Ось тому при підготовці управлінських рішень використовуються такі показники:

- виникнення проблем, умови, які вимагають зміни
- вимоги до інформації - яка інформація потрібна і в якому обсязі
- дані про постачальників інформації
- очікувана вартість інформації;
- результат - фактична оцінка якості інформації (на основі якісної оцінки фактичного задоволення всіх очікуваних інформаційних потреб);

На основі аналізу отриманої інформації розробляють багато варіантів для вирішення проблемних ситуацій. На рисунку 1.2 зображено рекомендований ланцюжок рішень.

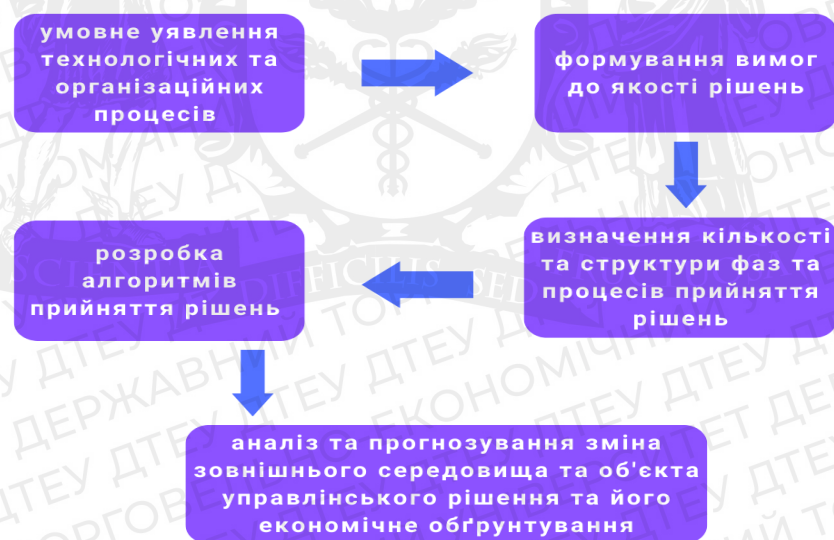


Рис.1.2 Рекомендований ланцюжок рішень

Джерело: [19]

Етапи ухвалення рішень:

1. Постановка цілей – початок процесу управління.
2. Визначення завдання і тривалість їх виконання.
3. Початок збору інформації керівниками підрозділів компанії.



4. Основний процес прийняття рішень, на даному етапі розглядаються усі можливі альтернативи управлінського рішення. Лише після цього рішення можуть бути оптимальними, далі проводиться оцінка усіх варіантів, визначають можливі результати.

5. Ухвалення і реалізація рішення.



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»**

Дослідження з обраної теми проводиться на базі товариства з обмеженою відповідальністю «ЕСКА КАПІТАЛ», створеного 21 листопада 2008 року. Зареєстрований офіс компанії знаходиться за адресою: місто Київ, вулиця Машинобудівна 50А. Головним видом діяльності підприємства є лізинг сільськогосподарської техніки, спецтехніки та легкових авто. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» фінансує великий та малий бізнес на купівлю сільськогосподарської техніки, спецтехніки (вантажної, будівельної), а також нерухомості, щоб підприємці почали або розширили свій бізнес.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є юридичною особою, що володіє майном і користується ним на власний розсуд, має рахунки в банках, печатку з найменуванням компанії та ідентифікаційним кодом.

Підприємство вносить свій внесок у розвитку українського фондового ринку завдяки випуску корпоративних облігацій та інвестуванню у цінні папери.

Головні клієнти компанії — приватні підприємства великого, малого та середнього бізнесу.

Загальна характеристика ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» представлена в таблиці 2.1.



## Загальна характеристика підприємства

| Зміст необхідних відомостей                                                                                           | Джерела необхідних відомостей                           | Інформація щодо підприємства                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Повна та скорочена назва підприємства                                                                              | Установчі документи підприємства                        | Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕСКА КАПІТАЛ» (ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»)                                                                                                                                                       |
| 2. Дата реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва з найменуванням органу, що зареєстрував підприємство. | Свідоцтво про державну реєстрацію                       | Свідоцтво про державну реєстрацію видане Солов'янською районною державною адміністрацією в місті Києві 21.11.2008р.                                                                                                               |
| 3. Поштова та юридична адреси підприємства                                                                            | Установчі документи підприємства                        | 03067, місто Київ, вулиця Машинобудівна, будинок 50-А                                                                                                                                                                             |
| 4. Вид діяльності, код галузі                                                                                         | Код присвоєно підприємству органом державної статистики | <b>Основний:</b><br>64.91 Фінансовий лізинг<br><b>Інші:</b><br>45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами<br>45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами<br>49.41 Вантажний автомобільний транспорт |

## Продовження таблиці 2.1

|                                                                                                                      |                                                          |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 5. Організаційно-правова форма підприємства                                                                          | Код присвоєний підприємству органом державної статистики | КОПФГ: 240 – Товариство з обмеженою відповідальністю |
| 6. Унікальний ідентифікаційний номер юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України |                                                          | Код ЄДРПОУ: 36258745                                 |

*Джерело: Складено автором*

Центральною фігурою на підприємстві є директор, який у межах своїх повноважень приймає самостійні рішення щодо механізму і результатів функціонування підприємства та діяльності персоналу.

Повна господарська самостійність підприємства полягає в самозабезпеченості необхідними основними та оборотними коштами для здійснення діяльності та надання послуг, самостійному збуті власних послуг, наявності самостійної закінченої системи звітності та бухгалтерського балансу.

Динаміку розвитку підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» в період з 2013 по 2021 роки та його фінансовий результат можна побачити на рисунку 2.1.



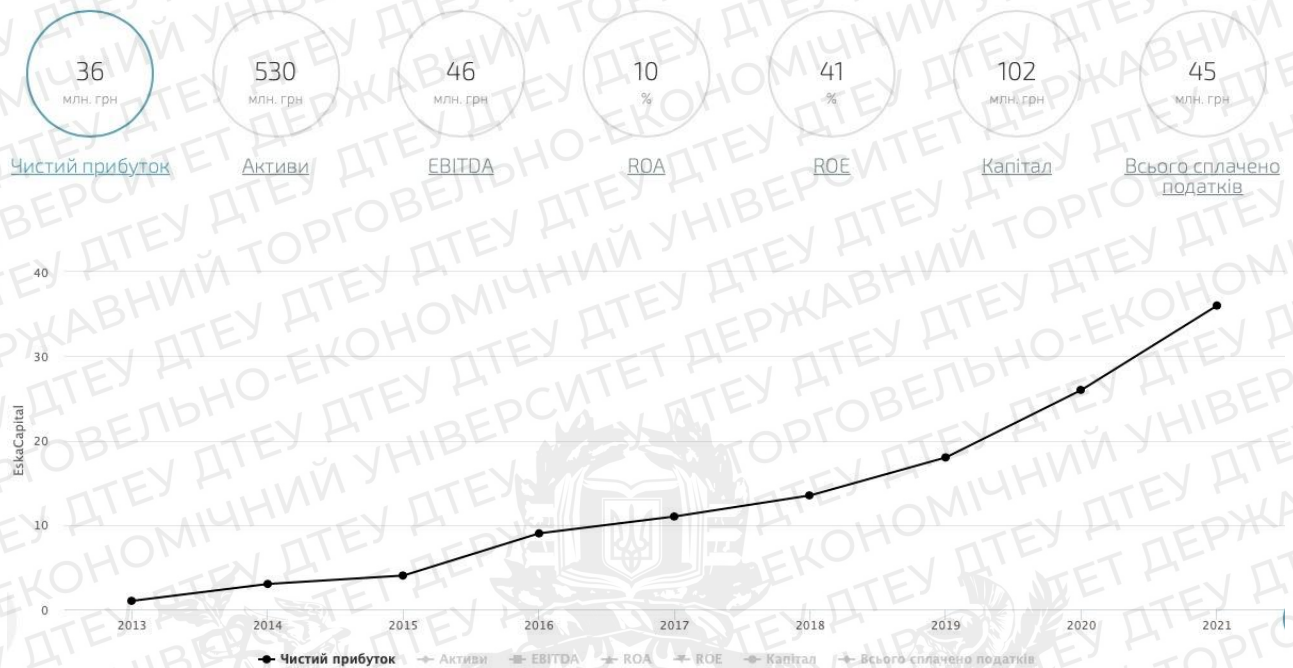


Рис. 2.1 Фінансові показники ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» з 2013 по 2021 роки

Джерело: [20]

Проаналізувавши діаграму можна зробити висновок, що економічні показники компанії покращуються з кожним роком, та збільшується її прибутковість і капітал. Це говорить про стабільність компанії та позитивну динаміку її розвитку. Звіт про власний капітал (Додаток А) та звіт про фінансові результати (Додаток Б) ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2021 рік свідчать про стабільність фінансових показників підприємства.

Стабільна позитивна динаміка зумовлена низкою сприятливих факторів, серед яких активний вихід українського виробника на європейські ринки, лібералізація економіки, а також зростання фінансової грамотності населення та бізнесу.

Після 24 лютого 2022 року, з початком повномасштабної війни в Україні, ситуація змінилася як в компанії, так і на ринку лізингу в цілому. Найцінніше, що є в логістичного, аграрного чи будівельного бізнесу — це спецтехніка. Наприклад, аграрії можуть роками збирати гроші на купівлю

потужного трактора, а потім ще декілька років сплачувати кредит за нього, бо ціна на аграрну техніку дуже висока.

Але війна ставить під загрозу все, що має бізнес. Згідно з чинним законодавством, навіть у ситуації коли в техніку влучив снаряд, за неї все одно доведеться платити. Внаслідок цього ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» почала отримувати багато запитів від клієнтів на допомогу з перевезенням обладнання до більш безпечних областей України або за кордон.

Тому зараз компанія пропонує клієнтам таку послугу: вивезення техніки на західну Україну та доставка на спеціально захищений майданчик.

Це свідчить про готовність компанії пристосовуватися до складних умов та продовжувати вести свою діяльність.

Станом на сьогодні, компанія працює в штатному режиму, не дивлячись на ситуацію у країні, та допомагає своїм клієнтам продовжувати вести підприємницьку діяльність в умовах війни.

## 2.2 Аналіз процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Управління діяльністю ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має низку істотних особливостей, які необхідно враховувати при ухваленні управлінських рішень.

Без урахування відгуків клієнтів та моніторингу якісних та кількісних параметрів діяльності складно забезпечити фінансово-економічну стійкість лізингової компанії, адже для того аби клієнт звернувся за послугами компанії, він має їй довіряти.

Ухваленню управлінських рішень у діяльності ТОВ «ЕскаКапітал» має передувати моніторинг основних показників сільськогосподарських угідь (так як основна частина діяльності компанії - це сільськогосподарська техніка у лізинг), фінансово-економічної діяльності, ринку лізингу загалом, визначення пріоритетів розвитку, проведення маркетингових досліджень та



оцінка ризиків впровадження нових послуг (товарів), що впроваджуються. Дані моніторингу дозволяють проводити щоквартальні цілеспрямовані перевірки контролю ситуації на ринку та якості організації лізингової діяльності.

Ефективна організація надання лізингових послуг дозволяє не тільки збільшувати кількість послуг (товарів), що надаються ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», а й забезпечувати високий якісний рівень цих послуг. Основою вдосконалення лізингових послуг є організаційні, технічні та сервісні заходи.

У 2018-2020 роках компанією було придбано багато нового обладнання (розширення асортименту), що дозволило компанії залучити нових клієнтів та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку лізингу.

Показники фінансово-економічної діяльності дозволяють вважати, що керівництво ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» повинно більш ефективно використовувати методи соціологічних досліджень для вдосконалення організації лізингового процесу, розширення асортименту послуг (товарів) та сервісного супроводу, що дозволить забезпечити постійне збільшення контингенту, що обслуговується, і фінансово-економічну стійкість організації.

Дані соціологічних досліджень мають стати вихідною інформацією для вивчення можливостей ринку та потенційних ризиків на ринку лізингових послуг для своєчасної та адекватної оцінки нових напрямків діяльності та проведення маркетингових досліджень.

Отже, прийняття управлінських рішень у діяльності лізингової компанії необхідно здійснювати на основі оцінки даних моніторингу фінансово-економічних показників, моніторингу показників можливостей підприємств, використання обладнання, даних соціологічних опитувань клієнтів компанії та фермерських працівників. Тобто соціологічні опитування клієнтів компанії, дають змогу керівництву зрозуміти, що на даний момент є більш затребуваним на ринку лізингу - трактор чи легкове авто. На основі

оцінки отриманої інформації визначаються пріоритети, оцінюються ризики та приймаються управлінські рішення з подальшою оцінкою їхньої ефективності.

Технологія прийняття управлінського рішення в діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» повинна включати поєднання як суб'єктивних оцінок за даними опитувань клієнтів і населення загалом, так і об'єктивних оцінок фінансового стану організації, вивчення ринку лізингових послуг, показників можливостей підприємців, затребуваності лізингових послуг, а також поліпшення асортименту та процесу надання послуг.

Важливим етапом аналізу ефективності системи прийняття управлінських рішень являється оцінювання складу управлінських рішень, що самостійно приймаються керівником відповідно до посади, перелік особистісних якостей та умінь (компетентностей), необхідних для конкретної керівної посади.

За результатами проведеного дослідження на основі анкетування 4 осіб з управлінського складу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» більшість опитаних керівників сприймають свою діяльність як, передусім, управління, адекватно розуміють свою ролі керівника та основні функції, усвідомлено виділяють найбільш значні компетенції.

Дослідження характеру діяльності керівників відділу продажів свідчить про пріоритети реально виконуваних ними функцій. Перші місця у переліку їх функцій займають різні види робіт із колективом з контролю роботи. При цьому перелік управлінських функцій досить широкий, і вони пов'язані з координацією роботи, оперативним регулюванням ситуацій, що виникли, плануванням і контролем виконання планів, мотивацією колективу, організацією впровадження нововведень, роботою з документами різного плану, здійсненням комунікацій.

З позиції володіння управлінською компетентністю частина опитаних керівників не задоволені своїм рівнем та усвідомлюють потребу у оволодінні



сучасними методами та технологіями управління. Респонденти вважають найкращими способами організоване навчання на курсах підвищення кваліфікації та під час стажувань. Серед опитаних переважна більшість виявила здатність нести відповідальність за свої рішення та діяльність підлеглих, впроваджувати нове, раціонально підходити до вирішення завдання. Проте частина опитаних учасників дослідження мають нечіткі уявлення про управлінську діяльність і не можуть встановити пріоритети у діяльності керівника (схильні ототожнювати управлінську діяльність з організаторською роботою, адмініструванням, недооцінюють ефективність практико орієнтованих форм розвитку управлінських компетенцій, групових та проектних видів роботи).

Отримані результати свідчать про актуальність цілеспрямованої роботи з розвитку управлінської компетентності керівників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Найбільш характерні підходи до прийняття успішних управлінських рішень у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» відрізняються наявністю групового обговорення, розглядом кількох альтернатив, плануванням процесу виконання рішення, частими комунікаціями між основними учасниками процесу прийняття рішення та наявністю конструктивних розбіжностей у процесі обговорення рішень.

Більшість керівників приймали управлінські рішення у вигляді групового обговорення для пошуку оптимального рішення. Співробітники залучалися до процесу прийняття рішень у 60% випадків, що могло б сприяти підвищенню якості реалізації рішень. Опитані керівники вказували на частіший характер взаємодії між основними учасниками процесу прийняття рішень (70%), що також позитивно позначається на результатах рішень.

Близько половини опитаних вказали на раціональний процес прийняття управлінських рішень, який включає збирання додаткової інформації, використання різних джерел інформації та аналітичне осмислення інформації

(аналітичний стиль прийняття рішень). Менш ніж половина опитаних керівників вказали на проведення експериментів перед остаточною реалізацією рішення.

Більшість опитаних керівників зазначали, що після прийняття рішення вони мали чіткий план дій, розподіляли обов'язки та встановлювали терміни, що згідно з дослідженнями покращує якість реалізації рішення.

### 2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства

Ефективність ухвалення управлінських рішень в компанії залежить від умов в яких працює підприємство. Отже, економічний аналіз має починатися з вивчення соціальних та економічних умов підприємства, його розміру, напряму діяльності, та його прибутковості. Тільки стосовно конкретних умов управління можна об'єктивно оцінити результати управління та вказати шляхи розвитку підприємства.

Так як компанія спеціалізується на наданні сільськогосподарської техніки в лізинг, а Україна є аграрною країною, то економічні умови для проведення підприємством своєї діяльності можна вважати дуже сприятливими.

Щоб визначити ефективність спочатку варто визначити результат, визначивши, які управлінські рішення було ухвалено та реалізовано у процесі діяльності, які були невірними і які негативно чи позитивно вплинули на кінцевий результат та підвищили ефективність бізнесу.

Загалом, щоб максимізувати прибутковість, досягти стратегічних цілей та мінімізувати ризики, бізнес-менеджерам ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» необхідно розуміти, які управлінські рішення та виконання мають найбільший вплив. Для цього вони повинні оптимізувати ці процеси, оцінюючи їхню якість.



В цілому складно визначити найбільш об'єктивний метод оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у компанії. Проте, виходячи з робіт провідних учених, пропонується наступний метод діагностики.

На підставі встановлених значень показників розраховуємо показники якості ухвалення/реалізації управлінських рішень у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Індекси та інтегрований індекс якості для процесу прийняття та реалізації рішень повинні бути близькими до 1. Таким чином, якщо ці індекси: знаходяться між 0,0 і 0,24, процес їх прийняття та їх впровадження в компанії характеризується незадовільним рівнем; в межах від 0,25 до 0,49 – задовільно; в межах 0,50,74 – достатньо; у діапазоні 0,75-1 – високий.

Подана методологія оцінки визначить рівень якості процесу ухвалення управлінських рішень у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», щоб визначити напрямки для покращення процесу ухвалення УР..

Оцінка якості процесу ухвалення та виконання управлінських рішень у період 2019-2020 років. Проводиться з урахуванням інформації ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Вихідні дані для аналізу процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2019-2020 роках**

| Показники                                                                                      | 2019 | 2020  | Відхилення |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------------|--------|
|                                                                                                |      |       | +/-        | %      |
| Процес прийняття управлінських рішень                                                          |      |       |            |        |
| Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:                                          | 41   | 44    | 3          | 7,32   |
| - з якісними характеристиками, од.                                                             | 32   | 30    | -2         | -6,25  |
| - бюрократичні, од.                                                                            | 9    | 14    | 5          | 55,56  |
| Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.                                          | 4    | 2     | -2         | -50,00 |
| Кількість альтернативних варіантів, од.                                                        | 12   | 15    | 3          | 25,00  |
| Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.                                    | 2    | 2     | 0          | 0,00   |
| Кількість інформаційних джерел, од.                                                            | 22   | 26    | 4          | 18,18  |
| Обсяг валових витрат, тис. грн.                                                                | 8396 | 9098  | 702        | 8,36   |
| Обсяг фінансових витрат, тис. грн.                                                             | 3351 | 3805  | 454        | 13,55  |
| Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.                                         | 36   | 37    | 1          | 2,78   |
| Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %    | 100  | 100   | 0          | 0,00   |
| Частка отриманої інформації, %                                                                 | 63   | 66    | 3          | 4,76   |
| Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.                        | 8    | 8     | 0          | 0,00   |
| Загальна чисельність працівників, ос.                                                          | 41   | 39    | -2         | -4,88  |
| Процес реалізації управлінських рішень                                                         |      |       |            |        |
| Кількість прийнятих управлінських рішень, од.                                                  | 41   | 44    | 3          | 7,32   |
| Рівень досягнення цілей, %                                                                     | 93   | 97    | 4          | 4,30   |
| Колізійні управлінські рішення, од., що:                                                       |      |       |            |        |
| - суперечать чинним нормативно-правовим актам                                                  | 1    | 2     | 1          | 100,00 |
| - не відповідають цілям та стратегіям підприємства                                             | 3    | 2     | -1         | -33,33 |
| - не відповідають внутрішнім нормам і правилам                                                 | 2    | 3     | 1          | 50,00  |
| Загальна кількість конфліктів, од., з них:                                                     | 5    | 6     | 1          | 20,00  |
| - функціональних                                                                               | 2    | 3     | 1          | 50,00  |
| Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год. | 2    | 2     | 0          | 0,00   |
| Середній час реалізації, год.                                                                  | 57   | 61    | 4          | 7,02   |
| Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.                           | 107  | 119   | 12         | 11,21  |
| Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:                                              |      |       |            |        |
| - не відбулася через відмову їх виконувати                                                     | 1    | 2     | 1          | 100,00 |
| - відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»                             | 5    | 4     | -1         | -20,00 |
| - відповідає тенденціям зовнішнього середовища                                                 | 33   | 34    | 1          | 3,03   |
| - не відповідає тенденціям зовнішнього середовища                                              | 2    | 4     | 2          | 100,00 |
| Обсяг можливих витрат, тис. грн.                                                               | 1357 | 908,7 | -448,3     | -33,04 |
| Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.                            | 2785 | 2612  | -173       | -6,21  |



*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Як можна побачити, кількість управлінських рішень збільшувалася рік у рік протягом аналізованого періоду. При цьому більш як половина з них (78,05% у 2019 році та 68,18% за 2020 рік) мають якісні характеристики. Проте приймалися як бюрократичні (28,13 % та 46,64 % відповідно), так і розпливчасті (38,4% та 31,8%) управлінські рішення. Завжди був вибір альтернатив, але кількість джерел інформації, які використовуються для ухвалення управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, було незначним.

Обсяг валових витрат компанії на управлінські рішення за період, що аналізується, збільшився майже на 8,4%, а фінансових - на 13,55%. Час, що витрачається на ухвалення управлінських рішень, збільшився на 1 годину.

За досліджуваний період 8 співробітників компанії (19,5 та 20,5% відповідно) були залучені до процесу ухвалення управлінських рішень.

Визначимо рівень ухвалення управлінських рішень в ТОВ «ЕскаКапітал» за допомогою показників, перелічених у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.3*

**Рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос»**

| Показник                                                 | 2019   | 2020   | Відхилення, +/- |
|----------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------|
| Показники якості процесу прийняття управлінських рішень  |        |        |                 |
| Рівень чіткості                                          | 9      | 14     | 5               |
| Рівень структуризації                                    | 31,7   | 36,4   | 4,66            |
| Рівень альтернативності                                  | 29,3   | 34,1   | 4,82            |
| Рівень порівняння варіантів                              | 95,1   | 95,5   | 0,33            |
| Обсяг опрацьованої інформації                            | 37,8   | 38,8   | 1,00            |
| Рівень фінансових витрат                                 | 39,91  | 41,82  | 1,91            |
| Рівень часових витрат                                    | 87,80  | 84,09  | -3,71           |
| Рівень обґрунтованості                                   | 63,0   | 66,0   | 3,00            |
| Рівень залучення працівників                             | 19,51  | 20,51  | 1,00            |
| Показники якості процесу реалізації управлінських рішень |        |        |                 |
| Рівень досягнення цілей                                  | 56,4   | 61,5   | 5,100           |
| Рівень колізійності                                      | 14,63  | 15,91  | 1,275           |
| Рівень конфліктності                                     | 40     | 50     | 10,000          |
| Термін доведення до виконавців                           | 3,51   | 3,28   | -0,230          |
| Рівень альтернативності                                  | 260,98 | 270,45 | 9,479           |
| Рівень оцінки виконавцями                                | 14,63  | 13,64  | -0,998          |
| Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища   | 85,37  | 86,36  | 0,998           |
| Рівень витратності                                       | 48,73  | 34,79  | -13,936         |

*Джерело: складено автором*

Розрахунки показали, що на підприємстві управлінські рішення ухвалювалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від керівників залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо).

Значення індексу якості процесу ухвалення управлінських рішень наступні:

$$I_{\text{ухв.УР}}^{2019} = (9 + 31,7 + 29,3 + 95,1 + 37,8 + 39,9 + 87,8 + 63,0 + 19,51) / 9 = 45,9\%, \quad (2.1)$$

$$I_{\text{ухв. УР}}^{2020} = (14,0 + 36,4 + 34,1 + 95,5 + 38,8 + 41,82 + 84,09 + 66,0 + 20,51) / 9 = 47,9\%, \quad (2.2)$$

де  $I_{\text{ухв.УР}}$  – індекс якості ухвалення управлінських рішень.



Так, відповідно отриманих результатів, індекс якості ухвалення управлінських рішень в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» протягом 2019-2020 років містився в межах 0,25-0,49, отже даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості.

Протягом року в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» було досягнуто певних цілей, інші сформульовані і реалізовані. Однак у процесі реалізації виникли конфлікти: деякі рішення до реалізації суперечили положенням та/або цілям, стратегіям та/або внутрішнім стандартам та правилам компанії. Ухвалені рішення доводилися до працівників протягом 2-3 годин і, залежно від складності, реалізовувалися протягом 2-3 днів.

Однак слабким місцем процесу реалізації управлінських рішень у компанії було те, що ряд рішень не був реалізований взагалі або був відкладений з різних причин (відмова від реалізації процесу впровадження; ранній початок, затримка чи незавершення реалізації. процес). Сильна сторона полягала в тому, що близько 98% усіх рішень відповідали екологічним тенденціям і, отже, є актуальні.

Процес реалізації управлінських рішень дорогий. Таким чином, у період 2019-2020 років компанія витратила на цей процес 2,7 та 2,6 млн грн відповідно. відповідно.

Визначимо індекс якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$\begin{aligned} \text{Ір. УР}^{2019} &= (56,4 + 14,63 + 40,0 + 3,51 + 260,98 + 14,63 + 85,37 + \\ &\quad + 48,73) / 8 = 65,5\%, \end{aligned} \quad (2.3)$$

$$\begin{aligned} \text{Ір. УР}^{2020} &= (61,5 + 15,91 + 50,0 + 3,28 + 270,45 + 13,64 + 86,36 + \\ &\quad + 34,79) / 8 = 67,0\%, \end{aligned} \quad (2.4)$$

де Ір.УР – індекс якості процесу реалізації управлінських рішень.

Відповідно до розрахунків, показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві становив від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2019-2020 років характеризувався достатнім рівнем.

Основним ефективним показником діяльності з управління бізнесом є досягнення ефекту від процесу ухвалення та реалізації рішень. Це творчий процес вибору керівниками та співробітниками альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії.

Оцінка якості процесів ухвалення та впровадження рішень показала, що ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» характеризувався: задовільним рівнем процесу прийняття рішень та достатнім рівнем процесу впровадження. Таким чином, інтегрований індекс, визначений у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», був:

$$I. \text{УР}^{2019} = (0,459 + 0,655) / 2 = 0,557 \text{ (достатній рівень)}, \quad (2.5)$$

$$I. \text{УР}^{2020} = (0,479 + 0,670) / 2 = 0,575 \text{ (достатній рівень)}, \quad (2.6)$$

де I. УР – інтегрований індекс ухвалених управлінських рішень

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень якості процесу ухвалення та реалізації рішень у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» був достатнім та практично не змінився за 2 роки. Це свідчить про те, що керівники та співробітники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення та здебільшого ефективно їх реалізовували, що, у свою чергу, забезпечувало достатнє досягнення поставлених цілей.





### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»**

Процес розробки та ухвалення управлінських рішень – це складний і трудомісткий процес, здійснюваний силами управлінців і персоналом організації, та представляє собою циклічну послідовність дій суб'єкта управління, вкладених у вирішення проблем організації.

Якість управлінського рішення слід оцінювати ще на стадії його ухвалення, не очікуючи отримання фактичного результату його реалізації, і використовуючи при цьому сукупність характеристик, що виражають основні вимоги до рішення. Основні умови забезпечення якості та ефективності УР:

- використання для ухвалення управлінського рішення наукових підходів;

- вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;
- чітке формулювання мети, тобто очікуваного результату;
- наявність часу для розробки та ухвалення рішення;
- структуризація проблеми та побудова дерева цілей;
- забезпечення сумісності варіантів рішень;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- стан керуючої та керованої систем, включаючи психологічний клімат у колективі, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо;
- автоматизація процесу збирання та обробки інформації, процесу розробки та реалізації рішень;
- розробка та функціонування системи відповідальності та мотивації якісного та ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації.

Якщо рішення відповідає всім перерахованим вимогам, його можна вважати якісним. Йдеться саме про повну систему умов. І тому при недотримання хоча б однієї з них, може призводити до дефектів якості рішення і, як наслідок, до втрати ефективності, труднощів чи навіть неможливості його реалізації.

Дотримання зазначених вище умов керівництвом ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» дозволить розробляти й ухвалювати якісні управлінські рішення для досягнення цілей організації та забезпечення ефективності її діяльності в цілому.

На основі даних, отриманих в ході дослідження, зроблено висновок про те, що основною проблемою практики управління в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є створення таких загальних організаційних умов, в яких можливе ухвалення ефективних управлінських рішень та їх реалізація. Пріоритетними напрямками підвищення ефективності процесу розробки та ухвалення управлінських рішень є:



- підвищення компетентності управлінців, що вимагає в першу чергу, створення умов для безперервного навчання керівників, підвищення рівня їх знань;
- вдосконалення інформаційного забезпечення управління в організації шляхом приведення кількісних та якісних параметрів інформації, що надходить у відповідність із запитам керівників шляхом формування внутрішніх інформаційних ресурсів організації, які відповідають потребам управління, у вигляді баз даних, систем обліку, довідників, посібників, практичних рекомендацій тощо; забезпечення доступу керівників усіх рівнів до зовнішніх джерел інформації, необхідної для ухвалення рішень;
- підвищення ефективності системи контролю в організації через залучення керівників усіх рівнів до участі у розробці системи критеріїв оцінки та механізму здійснення контролю. Використання потенціалу такого інструменту непрямого контролю робочої поведінки персоналу як система інститутів (традицій, звичаїв, правових і т.д.). Як інститути у межах організації можна використовувати правила внутрішнього розпорядку, регламенти бізнес-процесів, що встановлюють механізм і ключові точки взаємодії персоналу різних підрозділів, посадові інструкції тощо;
- удосконалення системи стимулювання персоналу. Для підвищення рівня мотивації працівників необхідно розширити спектр матеріальних стимулів за рахунок диференціації оплати праці працівників, збільшення змінної частини у структурі заробітної плати (з обов'язковою прив'язкою до результатів діяльності), підвищення рівня різноманітності факторів, які детермінують розміри посадових окладів. Для підвищення ефективності системи стимулювання необхідно систематично вдосконалювати її з метою актуалізації на основі моніторингу потреб, інтересів і цілей співробітників організації. Набір

стимулів має відповідати структурі потреб виконавців, і навіть їх очікуванням.

Дані заходи щодо поліпшення ефективного ухвалення управлінських рішень здебільшого повинні бути спрямовані на становлення професійних якостей керівника та інших осіб, які беруть участь в ухваленні рішень. Основна ідея таких заходів полягає в тому, що рекомендується застосовувати творчий підхід і вміти чітко визначати цілі, проводити всебічний огляд завдання, дотримуватися алгоритму прийняття рішень, а також розглядати якомога більше альтернатив, що служать можливою основою в процесі вибору та прийняття найбільш ефективного для цієї ситуації, управлінського рішення.

При розгляді питання, пов'язаного з підвищенням результативності самих управлінських рішень, необхідно враховувати те, що рекомендації в цій галузі переважно стосуються покращення внутрішніх процесів підприємства: комунікацій, системи управління, вдосконалення інформаційного забезпечення управління, корпоративної культури, системи контролю, вдосконалення стимулювання праці.

Формування моделі навчання та розвитку управлінських кадрів (на прикладі ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»), яка повинна враховувати поетапне формування загально професійних компетенцій, спеціальних компетентностей та саморозвитку (професійного та особистісного), дозволяє диференційовано підходити до розробки стандартів навчання керівників не тільки з урахуванням рівнів управління, але і специфіки об'єкту управління. Головною умовою розробки моделі навчання управлінців є її ув'язування з моделлю посади як основи персоніфікованого підходу до підготовки керівника.

Друга частина дослідження серед учасників фокус-групи – управлінців лізингової організації дозволила обґрунтувати основні пріоритети підготовки



керівника ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» з урахуванням сучасних вимог та перспективних напрямів розвитку сфери лізингових послуг.

В основі методики розробки моделі – усне опитування, що включає питання щодо вимог, що висуваються до управлінців підприємства. Пріоритетними вважалися компетентності, необхідність яких зазначили більшість керівників (понад 50%). Групування отриманих відповідей дозволило сформувані такі основні блоки додатково необхідних знань та компетентностей, які слід враховувати під час навчання керівників, посиляючись на матеріали досліджень в роботі [19]:

- професійна робота, яка потребує підприємницьких знань, умінь, навичок (82,3%);
- формування лідерських якостей (63,2%);
- управління персоналом (43,8%);
- реалізація базових функцій управління (41,9%);
- управління розвитком (40,7%);
- фінансове управління (40,5%);
- комунікативний менеджмент (34,6%);
- господарська діяльність (28,6%).

Перші три рангові місця (найвища значимість) займають професійні компетентності, пов'язані з професійною діяльністю та необхідні для активної участі в процесі надання лізингових послуг, формування лідерських якостей та оволодіння знаннями та навичками в галузі управління персоналом.

Аналіз представлених затребуваних керівником компетентностей показав, що головний менеджер та його заступники зберігають та підтримують на належному рівні свій статус профільного фахівця, беручи участь особисто у процесі надання лізингових послуг, що підтримує їхню досить високу потребу в отриманні знань та навичок у галузі нових тенденцій на ринку лізингу. Щодо особистісних компетентностей та їх формування, то

наявність певних рис характеру має враховуватися на етапі відбору кандидатів на керівні посади.

Враховуючи вихід значущості формування особистісних якостей на друге місце у структурі моделі навчання, можна зробити висновок про недостатню увагу до питання професійного відбору та своєчасної підготовки керівників.

Питання становлення управлінців повинні більш повно реалізовуватися на етапі підготовки резерву керівних кадрів і стати основою для проведення відповідних тренінгів. Крім тренінгів, значної ролі набувають способи самовиховання та самокорекції окремих особистісних характеристик.

Серед різних видів управління, що увійшли до класифікації, переважну роль займає загальне управління, що забезпечує реалізацію базових функцій, пов'язаних з поточним плануванням та організацією реалізації планів, аналітичною діяльністю щодо оцінки ефективності роботи підрозділів, координацією їх діяльності, контролем якості роботи спеціалістів.

Питання фінансування підприємства, необхідність знань у сфері фінансового обліку підвищують зацікавленість управлінців ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» у освоєнні положень фінансового менеджменту, потребують розуміння взаємодії зі страховими організаціями. Володіння методами ділового спілкування, знання сучасних комунікативних технологій, набуття навичок ведення переговорів є дуже важливими для керівників з метою ефективної взаємодії з працівниками вищих органів галузевого управління та владними структурами територіального рівня.

Необхідність компетенцій у провадженні господарської діяльності в основному стосується організації та здійснення закупівель обладнання та перегляд асортименту полсугкомпанії.

Основними формами здобуття нових знань та формування навичок та умінь для керівників «ЕСКА КАПІТАЛ» є внутрішньовідомча система додаткової освіти, значно меншою мірою – внутрішньогалузева система, а також самоосвіта.



Отже, з врахуванням результатів проведеного в другому розділі дипломної роботи аналізу ефективності процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві розроблені рекомендації щодо вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». Враховуючи відсутність чітко розроблених критеріїв характеристики управлінських компетентностей керівників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», а також реально існуючий рівень галузевого управління, вважаємо за доцільне для обґрунтування напрямів навчання управлінських кадрів запропонувати такі основні компоненти:

1. Впровадження методики розробки та впровадження моделі посади керівника, заснованої на визначенні вимог посади до особи, яка займає або претендує на неї, здійснюється з урахуванням існуючої реальності на стику функціонального та компетентнісного підходів:

- формування диференційованої «моделі посади» керівників організації на основі широкого кола параметрів, що характеризують управлінську діяльність і виходять за межі функціонального підходу, який найчастіше використовується;
- внесення корективів до складу посадових обов'язків управлінців на основі проведеного аналізу функцій та необхідних компетенцій та визначення переліку самостійно управлінських рішень, що приймаються ними, та тих компетентностей, відсутність яких відчувається у повсякденній практиці та скоригувати компетенції, необхідні на перспективу.

2. Формування моделі навчання та розвитку управлінських кадрів у системі безперервної професійної освіти:

- з урахуванням поетапного формування загально професійних компетенцій, спеціальних компетентностей та саморозвитку (професійного та особистісного), що дозволяє диференційовано підходити до розробки стандартів навчання керівників організації не тільки з урахуванням рівнів управління, але специфіки об'єктів

управління; ув'язування моделі посади та моделі навчання управлінців є основою персоніфікації підходу до підготовки керівника;

- доповнення моделі навчання та розвитку управлінських кадрів шляхом визначення можливостей підвищення ефективності роботи керівників.
- реалізація персоніфікованого підходу до організації системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» можлива на основі розробки посадової моделі конкретного керівника, її пов'язання з моделлю навчання та організацією форми навчання, що забезпечує максимальну ефективність на основі модульного навчання та широкого використання системи самоосвіти.

3. Перехід на систему стратегічного управління розвитком керівних кадрів на підприємстві з урахуванням перспективних потреб галузі, застосування новітніх технологій, зміни вимог до професійних та особистих якостей керівника.

Також спираючись на аналіз проведений у другому розділі роботи, компанії рекомендується розширити інформаційну базу для прийняття рішень.

Ухвалення будь-яких управлінських рішень залежить від кількох важливих елементів. Це може включати інтуїцію, досвід і здоровий глузд. Але це лише частина рівняння. Дуже важливо врівноважити їх конкретними та достовірними даними.

Для цього підприємству ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» рекомендується:

- запровадити власну базу даних для управлінців;
- розширити існуючу інформаційну базу, шляхом залучення більшої кількості досвідчених спеціалістів зі збору інформації;
- оптимізувати процес збору інформації співробітниками, за допомогою використання системи інтелектуального пошуку.

Здатність покращувати процес ухвалення рішень має вирішальне значення для успіху бізнесу. Як організація, що керуватиметься більшою



кількістю даних при ухваленні управлінських рішень, ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» отримає три основні переваги:

1. Компанія стане більш гнучкою. Коли управлінські рішення приймаються на основі конкретних фактів, це дає змогу дивитися на будь-яку ситуацію крізь різну призму. Підприємство може впевнено аналізувати потреби бізнесу, порівнювати варіанти, зважувати відомі ризики та визначати критичні фактори успіху.

2. Управлінці швидше прийматимуть рішення. Використовуючи аналіз на основі конкретних даних, можна визначити курс дій, який узгоджується зі стратегічними цілями організації. Це не дасть компанії потрапити в пастку «паралічу» через довгий аналіз управлінців.

3. Управлінські рішення стануть ефективнішими. Коли управлінці роблять висновки на основі повного розуміння фактів, стає менше місця для сумнівів чи інтерпретацій. Встановлення такого рівня впевненості є ключовим кроком до успішного ухвалення управлінського рішення.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Управлінське рішення – це продукт інтелектуальної діяльності людини, який включає процес вибору однієї з альтернатив для досягнення мети. Управлінське рішення можна визначити як сукупність наступних операцій: розробка варіантів проблемної ситуації; вибір найкращого варіанту; схвалення; - реалізація. Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію,

мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, а й можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку. Розробка альтернативних управлінських рішень при вирощуванні сільськогосподарської продукції дозволяє вибрати із кількох варіантів поєднання різних видів матеріалів, трудових та інших ресурсів для кожного технологічного рівня та відповідної технологічної операції.

Дослідження з обраної теми проводилось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «ЕСКА КАПІТАЛ», створеного 21 листопада 2008 року. Зареєстрований офіс компанії знаходиться за адресою: місто Київ, вулиця Машинобудівна 50А. Головним видом діяльності підприємства є лізинг сільськогосподарської техніки та легкових автовок. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» фінансує великий та малий бізнес на купівлю сільськогосподарської техніки, спецтехніки (вантажної, будівельної), а також нерухомості, щоб підприємці почали або розширили свій бізнес.

Підприємство сприяє розвитку українського фондового ринку через випуск корпоративних облігацій та популяризацію інвестування у цінні папери.

Головні клієнти компанії — приватні підприємства великого, малого та середнього бізнесу.

На підприємстві управлінські рішення приймаються переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо). Індекс якості прийняття управлінських рішень в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» протягом 2019-2020 років містився в межах 0,25-0,49, отже даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості. Показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві становив від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2019-2020 років характеризувався достатнім рівнем.



Враховуючи відсутність чітко розроблених критеріїв характеристики управлінських компетентностей керівників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», а також реально існуючий рівень галузевого управління, вважаємо за доцільне для обґрунтування напрямів навчання управлінських кадрів запропонувати такі основні компоненти:

1. Впровадження методики розробки та впровадження моделі посади керівника, заснованої на визначенні вимог посади до особи, яка займає або претендує на неї, здійснюється з урахуванням існуючої реальності на стику функціонального та компетентнісного підходів.
2. Формування моделі навчання та розвитку управлінських кадрів у системі безперервної професійної освіти:
3. Перехід на систему стратегічного управління розвитком керівних кадрів на підприємстві з урахуванням перспективних потреб галузі, застосування новітніх технологій, зміни вимог до професійних та особистих якостей керівника.
4. Запровадження власної бази даних для управлінців, покращення та розширення існуючої інформаційної бази, з використанням більшої кількості конкретних та достовірних даних для оптимізації процесу ухвалення управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток.

2021. No 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8). (дата звернення 05.09.2021).

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

4. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.

5. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. Економіка та держава. 2021. No 3. С. 118- 124.

6. Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. No 19. С. 51-56.

7. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.

8. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. No 2. С. 88-100.

9. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.

10. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. No 3. С. 275-286.

11. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2019. No 5. С. 169-188.



12. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.
13. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_202\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_25). (дата звернення 04.09.2021).
14. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
15. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37).
16. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75-81.
17. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. Наукові горизонти. 2019. № 3. С. 72–79.
18. Офіційний сайт «ЕСКА КАПІТАЛ». URL: <https://eskapital.com/ua>
19. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчий О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.
20. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 161-177.
21. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.

22. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2020\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_3_17). (дата звернення 05.09.2021).
23. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
24. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
25. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84.
26. Тлучкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
27. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
28. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
29. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233- 238.
30. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. № 1. С. 76-86.





## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

**Звіт про власний капітал ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2021 рік**

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕСКА КАПІТАЛ"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРІОУ

(найменування)

Звіт про власний капітал  
за Рік 2021 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

| КОДИ              |    |    |
|-------------------|----|----|
| 2022              | 01 | 01 |
| 36258745          |    |    |
| ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО |    |    |

| Стаття                                                                | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------|
| 1                                                                     | 2         | 3                                | 4                   | 5                  | 6                 | 7                                           | 8                   | 9                 | 10      |
| Залишок на початок року                                               | 4000      | 200                              | -                   | -                  | -                 | 74 487                                      | -                   | -                 | 74 687  |
| Коригування:                                                          |           |                                  |                     |                    |                   |                                             |                     |                   |         |
| Зміна облікової політики                                              | 4005      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Виправлення помилок                                                   | 4010      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Інші зміни                                                            | 4090      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Скоригований залишок на початок року                                  | 4095      | 200                              | -                   | -                  | -                 | 74 487                                      | -                   | -                 | 74 687  |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період                            | 4100      | -                                | -                   | -                  | -                 | 41 504                                      | -                   | -                 | 41 504  |
| Інший сукупний дохід за звітний період                                | 4110      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                 | 4111      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                             | 4112      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Накопичені курсові різниці                                            | 4113      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств    | 4114      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Інший сукупний дохід                                                  | 4116      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Розподіл прибутку:                                                    |           |                                  |                     |                    |                   |                                             |                     |                   |         |
| Виплати власникам (дивіденди)                                         | 4200      | -                                | -                   | -                  | -                 | (5 347)                                     | -                   | -                 | (5 347) |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу                      | 4205      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Відрахування до резервного капіталу                                   | 4210      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства | 4215      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |
| Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів        | 4220      | -                                | -                   | -                  | -                 | -                                           | -                   | -                 | -       |



Продовження Додатка А



| 1                                                                    | 2           | 3   | 4 | 5 | 6 | 7       | 8 | 9 | 10      |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-----|---|---|---|---------|---|---|---------|
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення                      | 4225        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| <b>Внески учасників:</b>                                             |             |     |   |   |   |         |   |   |         |
| Внески до капіталу                                                   | 4240        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Погашення заборгованості з капіталу                                  | 4245        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| <b>Вилучення капіталу:</b>                                           |             |     |   |   |   |         |   |   |         |
| Викуп акцій (часток)                                                 | 4260        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Перепродаж викуплених акцій (часток)                                 | 4265        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Анулювання викуплених акцій (часток)                                 | 4270        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Вилучення частки в капіталі                                          | 4275        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Зменшення номінальної вартості акцій                                 | 4280        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Інші зміни в капіталі                                                | 4290        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві | 4291        | -   | - | - | - | -       | - | - | -       |
| <b>Разом змін у капіталі</b>                                         | <b>4295</b> | -   | - | - | - | 36 157  | - | - | 36 157  |
| <b>Залишок на кінець року</b>                                        | <b>4300</b> | 200 | - | - | - | 110 644 | - | - | 110 844 |

Керівник

Дядюра Антон Володимирович

Головний бухгалтер

Сорочка Дар'я Григорівна



## ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2021 рік

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕСКА КАПІТАЛ"** (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) **2022 01 01** за ЄДРПОУ **36258745**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 за **Рік 2021** р. **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 560 483           | 348 708                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 549 761 )       | ( 342 764 )                             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 10 722            | 5 944                                   |
| збиток                                                                                | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 148 560           | 99 069                                  |
| у тому числі:                                                                         | 2121      | -                 | -                                       |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |           |                   |                                         |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 21 532 )        | ( 11 633 )                              |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 8 714 )         | ( 6 418 )                               |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 27 561 )        | ( 17 376 )                              |
| у тому числі:                                                                         | 2181      | -                 | -                                       |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |           |                   |                                         |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 101 475           | 69 586                                  |
| збиток                                                                                | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 289               | -                                       |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | -                 | 457                                     |
| у тому числі:                                                                         | 2241      | -                 | -                                       |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |           |                   |                                         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 51 150 )        | ( 37 309 )                              |
| Втрата від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( - )             | ( 457 )                                 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | -                 | -                                       |

Продовження Додатка Б



Продовження додатка 2

|                                                                 |      |         |         |
|-----------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |         |         |
| прибуток                                                        | 2290 | 50 614  | 32 277  |
| збиток                                                          | 2295 | ( - )   | ( - )   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (9 110) | (5 917) |
| Прибуток (збиток) від приписаної діяльності після оподаткування | 2305 | -       | -       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |         |         |
| прибуток                                                        | 2350 | 41 504  | 26 360  |
| збиток                                                          | 2355 | ( - )   | ( - )   |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | -                 | -                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>41 504</b>     | <b>26 360</b>                           |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 1 299             | 854                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 10 835            | 6 063                                   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 3 611             | 2 287                                   |
| Амортизація                      | 2515        | 2 912             | 1 442                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 39 025            | 25 041                                  |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>57 682</b>     | <b>35 687</b>                           |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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



Володимирів  
Дар'я  
ГРИГОРІВНА

Дядюра Антон Володимирович

Сорочка Дар'я Григорівна