

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту на тему:  
«СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»  
(на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит»)**

Допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М 02-18  
факультету туризму, бізнесу та  
психології  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Сташенюк Аліни Василівни**

Завідувач кафедри менеджменту і  
маркетингу

\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор  
Тарасюк М. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	6
1.1. Сутність та основні завдання системи управління підприємством.....	6
1.2. Методичні засади прийняття управлінських рішень .....	15
1.3. Характеристика основних підходів до оцінки управлінських рішень .	21
Висновок до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2 .....	28
СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПрАТ «КПМГ АУДИТ» .....	28
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «КПМГ Аудит» .....	28
2.2. Порядок прийняття рішень на підприємстві ПрАТ «КПМГ Аудит» ....	44
2.3 Тенденції розвитку системи прийняття рішень на підприємстві .....	50
Висновок до розділу 2 .....	51
РОЗДІЛ 3.....	53
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ НА ПрАТ «КПМГ АУДИТ».....	53
3.1. Заходи покращення системи соціально-економічної оцінки управлінських рішень .....	53
3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів .....	56
Висновки до розділу 3 .....	58
РЕЗЮМЕ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

## Вступ

В сучасних економічних умовах України, що характеризується зростаючою конкуренцією, постійною мінливістю, невизначеністю з боку держави та зменшення прибутків підприємств через вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні, основною проблемою більшості підприємств є прийняття ефективних управлінських рішень у межах певної системи управління.

Поняття «ефективність рішень» можна розглядати як ефективність розробки рішення і ефективність реалізації управлінських рішень, що відповідає двом стадіям процесу прийняття управлінських рішень. На кожному з них можуть використовуватися різні показники ефективності та підходи до їх оцінки.

Ефективність в загальному вигляді - результативність чого-небудь (виробництва, управління, праці). В економічній теорії розрізняють два види ефективності: економічну і соціальну. Економічна ефективність характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Соціальна ефективність виражає ступінь задоволення попиту населення (споживачів, замовників) на товари, послуги.

Проблема створення дієвої системи прийняття, реалізації та оцінки управлінських рішень завжди була предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, основна увага яких зосереджена на напрацюваннях нових методів підвищення ефективності реалізації управлінських рішень. Наукову проблематику у цій сфері досліджували такі відомі вчені: Браверман А., Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Іванцевич Дж.М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., А.Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, О. Щура, Устенко А.О.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідити процес прийняття управлінських рішень в організації та обґрунтувати підходи та методи соціально-економічної оцінки результатів прийнятих рішень.

Для досягнення поставленої мети визначені **основні завдання**:

- розглянути сутність та основні завдання системи управління підприємством;
- визначити елементи системи управління підприємством;
- дослідити методи прийняття управлінських рішень у сучасних організаціях;
- проаналізувати основні підходи до оцінки управлінських рішень на підприємствах;
- описати основні аспекти діяльності компанії ПрАТ «КРМГ Аудит»;
- проаналізувати показники фінансової активності підприємства ПрАТ «КРМГ Аудит»;
- визначити процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві;
- дослідити систему оцінок прийнятих управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «КРМГ Аудит» та визначити її слабкі місця;
- запропонувати шляхи вдосконалення соціально-економічної оцінки управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «КРМГ Аудит»;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес прийняття та оцінки управлінських рішень на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти оцінки управлінських рішень як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Емпіричною базою дослідження** було обрано Приватне акціонерне товариство «КРМГ-Аудит» (м. Київ).

Для обґрунтування удосконалення системи соціально-економічної оцінки управлінських рішень використовувалися наступні методи дослідження:

статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління підприємством; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення системи управління персоналом. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, інформація Інтернет-видань та веб-сайтів, первинні документи, бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у підвищенні ступеня обґрунтованості процесу прийняття та оцінки результатів управлінських рішень, які напряму впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи соціально-економічної оцінки управлінських рішень в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними та зарубіжними підприємствами, які спеціалізуються на наданні аудиторських послуг.

Результати дослідження доповідалися і були схвалені на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови», секція «Перспективні напрями розвитку управлінської науки», тези доповіді: «Сучасні методи прийняття управлінських рішень», 2022 р., м. Київ.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

#### 1.1. Сутність та основні завдання системи управління підприємством

У сучасних ринкових умовах ефективна діяльність будь-якого підприємства неможлива без якісного та розумного управління. Від організації процесу управління в компанії залежить її здатність розвиватися та бути конкурентоспроможною на ринку.

Згідно з теорією систем, підприємство – це складна відкрита система взаємопов'язаних і взаємозалежних структурних підрозділів. Підприємство як система має керовану та керуючу підсистему. Керована підсистема (об'єкт управління) включає в себе всі виробничі процеси, які забезпечують виготовлення та реалізацію продукції та надання послуг. У свою чергу керовану систему можна поділити на підсистеми відповідно до характеру процесів на підприємстві: підготовка виробництва та освоєння нової продукції, виробничих процесів, виробничої інфраструктури, забезпечення якості продукції, матеріально-технічне постачання, збут та реалізація продукції тощо. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) представлена органами управління компанії, які здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Такий поділ на підсистеми зумовлений поділом праці на підприємстві, так як підприємство є штучною системою, яка створена людиною, щоб задовольнити власні інтереси.

В організації виділяють дві основні форми поділу праці – горизонтальну та вертикальну. Завдяки горизонтальному поділу на підприємстві формуються підрозділи, які відповідають за певний процес, фазу, вид роботи чи операцію. Так як роботу на підприємстві поділено між підрозділами та виконавцями, хтось повинен координувати їх дії, щоб організація діяла як цілісна система та досягала

своїх цілей. Саме тому і виникла потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої.

У найбільш загальному вигляді можна сказати, що управління – це цілеспрямований вплив на людей, системи, процеси, об'єкти з метою спрямування їх діяльності для досягнення поставлених цілей. У більш вузькому розумінні управління можна охарактеризувати як діяльність, спрямовану на координацію роботи колективу і окремих його представників в процесі виробництва товарів і надання послуг. Такі дії пов'язані з організацією узгоджених дій у масштабах компанії і регулювання відносин індивіда і підприємства.

Управління забезпечується рядом функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Науковці виділяють 5 основних функцій управління:

- Планування
- Організація
- Керівництво
- Мотивація
- Контроль

Функція планування передбачає визначення мети, напрямку дій, програми та способів її реалізації. Також важливо узгодити цілі кожного окремого працівника із цілями організації. Для виконання цих завдань проводиться повний аналіз підприємства, його поточного стану, наявних ресурсів, переваг та недоліків, аналіз ринку та конкурентів тощо. В залежності від результатів такого аналізу та досліджень, визначається стратегія, способи її реалізації, необхідні ресурси.

Через функцію організації менеджер визначає конкретні дії, ухвалює рішення про розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності,

підпорядкованості, затверджує організаційну структуру та взаємозв'язки в ній. Тобто забезпечує організацію процесу виконання поставлених цілей – упорядковує конкретні дії, назначає відповідальних людей за їх реалізацію, забезпечує необхідними ресурсами.

Функція керівництва (регулювання та координація) передбачає регулювання поточних процесів, прийняття поточних управлінських рішень, коректування відхилень усередині системи. Координація ж спрямована на налагодження зав'язків та дій між зовнішніми системами (співпраця із постачальниками, субпідрядниками, робота із клієнтами, організація держзамовлень тощо).

Основним завданням управлінського апарату є домогтися, щоб працівники якісно виконували свою роботу. Саме мотивація забезпечує створення середовища та умов, які б сприяли якісному та ефективному виконанню працівниками поставлених завдань. Важливо визначити потреби, інтереси та сподівання працівників та забезпечити всі необхідні умови для їх задоволення.

Заключною функцією управління є контроль. Данна функція менеджменту передбачає наглядову та регулюючу діяльність, яка забезпечує виконання планів організації. Вона передбачає застосування декількох етапів:

- Розробка стандартів та критеріїв (визначання бажаної якості, ключових показників ефективності тощо)
- Співставлення досягнути результатів із встановленими результатами (визначаються на скільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям, дається оцінка виконаним діям)
- Прийняття необхідних коригуючих дій (після того як були оцінені поставлені результати, визначаються наступні заходи для коригування подальших дій, можливий перегляд стандартів).



Сукупність всіх функцій управління є основою для формування структури системи управління та взаємодії її компонентів на підприємстві.

На думку А.О. Устенко, система управління підприємством включає в себе цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми. Установленні взаємозв'язки між цими підсистемами сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей та задоволення ринкових потреб [44, с.2]

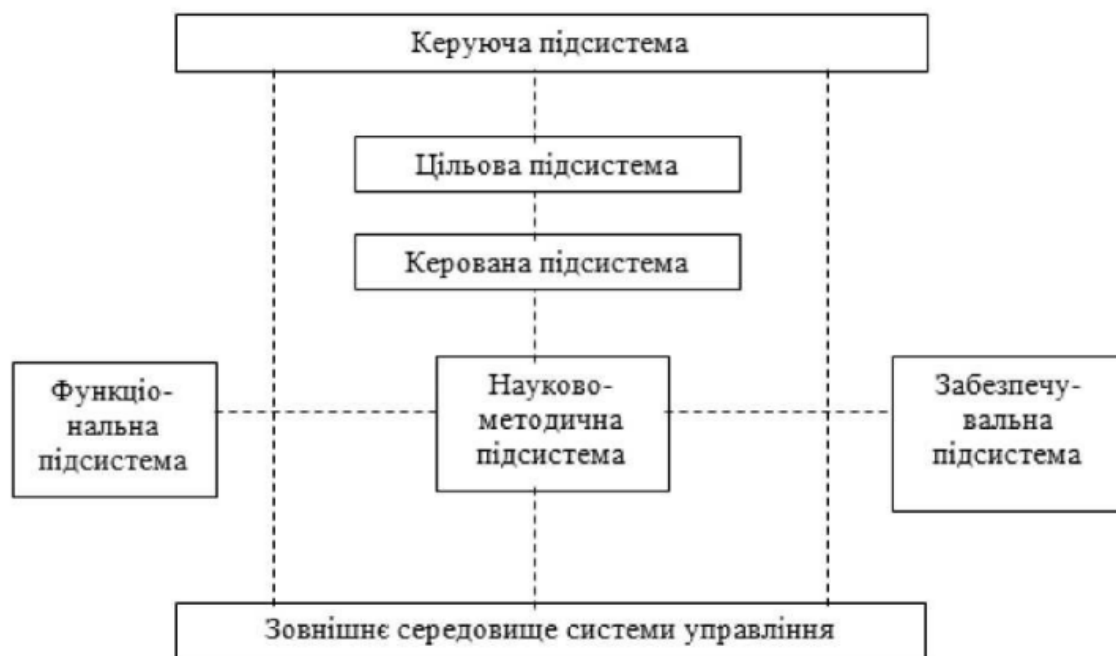


Рис. 1.1 Структура системи управління підприємством

Джерело: [44, с. 3]

Керуюча підсистема управління, як згадувалося вище, являється суб'єктом управління, тобто керуючою ланкою, яка впливає на керовану підсистему задля реалізації цілей підприємства. Якщо під управлінням розуміти вплив, то значить,

що існують функції цього процесу, методи та середовище, в якому цей вплив відбувається.

До основних елементів керуючої підсистеми можна віднести менеджерів (засоби управлінської праці), предмети управління (інформація, інформаційні системи); організаційні структури, наявні знання та вміння для вирішення управлінських задач, рішення (продукт управлінської праці).

Від елементного та функціонального поділу самого процесу управління залежить яку організаційну структуру матиме керуюча підсистема та які будуть її межі. Від повноти певної частини управлінського процесу та достатності її виконання буде залежати кількість та цілісність елементів підсистеми. Елементами можуть виступати як і все підприємство цілком, так і окремі відділи, цехи, працівники.

Наявність в керуючій системі багатьох елементів створює необхідність «керувати управлінською працею» для того, щоб забезпечити єдність та органічні взаємозв'язки між самостійними видами управлінської діяльності в складі керуючої підсистеми. Як правило, одна ланка не може управляти іншими ланками управління. Саме тому з'являється необхідність в ієрархічній структурі керуючих підсистем, основа якої полягає в поділі сукупності елементів на групи, кожна з яких очолює своя ланка управління. Отже, структуру системи управління можна охарактеризувати як форму поділу елементів підсистеми та організацію взаємозв'язків між ними. Ієрархічно організовані та пов'язані спільною управлінською діяльністю ці елементи та взаємозв'язки забезпечують ефективне функціонування керуючої підсистеми. Кожен елемент підсистеми забезпечує виконання певної частини управлінської діяльності, саме тому і набуває певних функцій, прав та обов'язків.

Узагальнюючи, можна сказати, що керуюча підсистема (суб'єкт управління) має всі ознаки системи: структуру, функції, ієрархічність, поділ на елементи. Від якості налагодження взаємозв'язків між елементами підсистеми, її надійності (здатності зберігати свої властивості та функції на певному рівні навіть при зміні середовища) залежить ефективність управління підприємством.

Цільова підсистема системи управління відповідає за процес створення і формулювання мети та цілей підприємства.

Сучасні науковці стверджують, що основна мета підприємства це не лише отримання прибутку, мета повинна мати соціальну складову, тобто вирішувати якусь проблему в суспільстві, задовольняти суспільні потреби тощо. Так як бізнес є рупором змін у суспільстві, у сучасному світі не достатньо просто виготовляти якусь продукцію чи надавати послуги, вони повинні мати вищу мету, опиратися та транслювати певні цінності, змінювати світ на краще. Саме мета описує для чого було створене підприємство, чого воно прагне та яке його бачення майбутнього.

Визначивши мету, компанія встановлює конкретні цілі та розробляє шляхи їх досягнення. Науковці класифікують цілі на підприємстві за різними ознаками.

Таблиця 1.1

### Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).

*Продовження табл.1.1*

За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.

*Джерело: [14, с. 47]*

При побудові системи цілей підприємства виникає проблема влаштування їх взаємодії, так як спостерігається формування горизонтальних та вертикальних зв'язків.

Існує чотири види горизонтальних зв'язків між цілями підприємства:

- виконання однієї цілі приводить до реалізації загальної мети на такому ж рівні як і інша ціль
- реалізація однієї цілі сприяє реалізації іншої
- виконання однієї цілі ніяк не впливає на виконання іншої
- реалізація однієї цілі унеможливорює виконання іншої

Вертикальні зв'язки забезпечують організацію цілей так, щоб цілі нижчих рівнів спряли реалізації цілей вищих рівнів.

Отже, цільова підсистема відповідає за встановлення цілей на підприємстві та налагодження взаємозв'язків між цими цілями таким чином, щоб вони спряли виконанню мети. Цілі класифікують за різними ознаками, а взаємозв'язки між ними поділяють на вертикальні та горизонтальні.

Забезпечувальна підсистема управління підприємством займається організацією всіх необхідних ресурсів задля отримання результатів, запланованих цільовою підсистемою. Дана підсистема може мати такі види забезпечення:

- Методичне (сукупність методів, які використовуються у вирішенні певних груп завдань);
- Ресурсне (працівники, сировина та матеріали, гроші, основні засоби, запаси, наукові дослідження, ідеї, патенти, технології тощо);
- Інформаційне (забезпечення інформацією про технологічний, виробничий стан підприємства, наявність як людських так і матеріальних ресурсів, техніко-економічні показники тощо);
- Юридично-правове (законодавче (правові закони країни) та нормативне (сертифікація, стандартизація) забезпечення діяльності підприємства);
- Техніко-технологічне (забезпечення технічного обслуговування виробничих процесів).

Керована підсистема, як згадувалося раніше, є об'єктом управління, який приймає всі впливи керованої системи та певним чином на них реагує.

До елементів керованої підсистеми можна віднести персонал, предмети та засоби праці, різні виробничі процеси, які виникають під час виробництва чи надання послуг, фінанси підприємства, всі дані компанії, запаси як і ресурсів так і продуктів праці (готові вироби, послуги, патенти тощо).

Функціональна підсистема управління підприємством забезпечує виконання основних та специфічних функцій та задач. До основних функцій підприємства можна віднести аналіз, планування, організація виконання рішень, облік, контроль та подальше коригування дій. Спеціальні функції включають в себе оперативне планування, реалізацію продукції та організацію поточних процесів

на підприємстві. Всі функції на підприємстві можна описати як певну сукупність управлінських завдань.

Наукова підсистема управління відповідає за розвиток підприємства та суспільства в цілому. Завдяки цій підсистемі здійснюється прогрес та науково-технічні революції. На підприємстві проводять експерименти та дослідження, перевіряються гіпотези, шукають нові форми та властивості товарів, шукають шляхи оптимізації виробництва та вдосконалення технічного забезпечення. Використання наукових підходів, методів, теорій; використання моделювання задля покращення системи управління, узгодження різних методів в процесах управління, комп'ютеризація та механізація процесів, автоматизація – це все є прикладами роботи наукової підсистеми.

До зовнішнього середовища системи управління можна віднести все, що оточує систему, тобто знаходиться поза її межами і так чи інакше впливає на неї (постачальники; споживачі; політична, економічна, екологічна ситуація в країні чи регіоні; НТП; діяльність конкурентів; законодавство тощо).

Для формування та розвитку потенціалу компанії, досягнення всіх поставлених цілей, підприємству потрібні ресурси, якими забезпечує саме зовнішнє середовище. Також для менеджерів дуже важливо відслідковувати динаміку та тенденції як внутрішнього так і зовнішнього середовища (які тісно взаємопов'язані) задля побудови ефективної стратегії і тактики подальшої діяльності компанії та швидкої реакції на зміни, які відбуваються. При аналізі зовнішнього середовища, використовують такі показники як стійкість, організованість, складність, рівновага, однорідність, динаміка.

Отже, можна зробити висновок, що система управління підприємством, то є складна система, яка складається із ряду підсистем: керуючої, цільової, керованої, функціональної, забезпечувальної, наукової та зовнішнього

середовища. Ці підсистеми тісно взаємопов'язані між собою та сприяють ухваленню ефективних управлінських рішень, що у свою чергу, забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку.

## **1.2. Методичні засади прийняття управлінських рішень**

Управлінські рішення є основним результатом діяльності системи управління підприємством. Динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища та постійна невизначеність змушують менеджерів постійно адаптуватися, шукати нові методи прийняття рішень.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання багатьох рішень [27, с.127]. Рішення, яке приймається вчасно та є науково обгрунтоване, напряду впливає на ефективність діяльності підприємства. У свою чергу, рішення, яке прийняте запізно, або результати впливу якого недостовірно оцінені та необгрунтовані, може призвести до зменшення ефективності, або, навіть, до втрат підприємства.

На думку Чуйкіна А. М., у вузькому сенсі, рішення можна розглядати як вибір альтернативи певного варіанту дій для досягнення мети. У широкому ж сенсі під рішенням розуміють весь процес створення завдання, визначення альтернатив, їх оцінку, вибір та реалізацію конкретної альтернативи. До управлінських рішень Чуйкін включає всі організаційні рішення [31, с.9].

Хміль Ф.І. управлінське рішення визначає як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Тобто управлінське рішення стає результатом творчого пошуку способів виходу із певної виробничо-господарської ситуації, яка сталася на підприємстві [35, с.231].

У свою чергу Шишкова Г.А. під управлінським рішенням розуміє рішення, яке приймається безпосередньо керівником у соціальній системі. Таке рішення виступає центром усього управлінського циклу [18, с. 29].

Зважаючи на проведений аналіз, можна дійти висновку, що формування управлінського рішення – це процес, який розпочинається із визначення проблемної ситуації та завершується вибором певної альтернативи, яка сприяє вирішенню даної ситуації.

Вітчизняні та зарубіжні вчені пропонують різні моделі процесу прийняття управлінських рішень, які відрізняються деталізацією певних окремих процедур та операцій, але всі вони певним чином складаються із п'яти етапів, які наведені у так званій традиційній схемі (рис. 1.2).



Рис.1.2. Традиційна схема розроблення і реалізації управлінських рішень

*Джерело: [16, с. 156]*



Як можна побачити зі схеми вище, прийняття управлінських рішень є системою цілеспрямованих, послідовних, логічних дій, аналізу ситуації, вибору методів та засобів її вирішення. Такі дії потребують глибоких знань про закономірності функціонування керованої системи. Цей процес вироблення, прийняття та організацію виконання управлінського рішення і являє собою зміст та сутність управління.

Щоб максимально ефективно організувати процес прийняття рішень, використовують різноманітні методи та моделі. Під методом прийняття управлінського рішення розуміють сукупність взаємопов'язаних способів і прийомів, які використовуються для усвідомлення проблеми, постановки цілей, збору інформації, підготовки альтернативних варіантів рішення проблеми, вибору найбільш оптимального та організації і контролю за його виконанням. На практиці виділяють два підходи до дослідження процесу прийняття рішень: нормативний та дескриптивний.

Нормативний підхід прийняття управлінських рішень базується на вивченні формалізованих методів та застосуванні принципів математики, логіки та статистики. Найбільш поширеними методами прийняття управлінських рішень, які застосовуються за даної моделі є:

- Аналіз точки беззбитковості – це кількісний показник, який допомагає визначити рівень продаж, коли виробництво стає рентабельним, тобто його загальні доходи дорівнюють його загальним витратам.
- Побудова дерева рішень – це графічний метод, що дозволяє пов'язати точки прийняття рішення, можливі стратегії та їх наслідки з можливими факторами, умовами зовнішнього середовища.

- Платіжні матриці – це статистичний метод, що допомагає менеджеру вибрати один варіант із декількох. Особливо метод корисний при виборі стратегії, яка буде сприяти досягненню цілей.
- Лінійне програмування – математичний метод, який застосовується для оптимізації обмежених ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Суть методу зводиться до складання алгебраїчних рівнянь з багатьма невідомими та їх вирішення. Зазвичай лінійне програмування використовують для вирішення проблем на виробництві.

Важливо зазначити, що нормативну модель прийняття управлінських рішень слід застосовувати в умовах визначеності, доступу до всієї необхідної інформації, що дозволяє більш точно прорахувати всі найбільш вірогідні результати. За умови обмеженості доступу інформації або взагалі її відсутності застосовують дескриптивний, або його ще називають адміністративний, підхід.

Дескриптивний підхід бере за основу вивчення реального процесу та психології прийняття рішення. В його основі лежить поняття обмеженої раціональності. Обмежена раціональність означає, що раціональність людини, яка приймає рішення, обмежена проблемою вибору, відсутністю часу чи можливостей для отримання усієї необхідної інформації для свідомого вибору, що робить прийняті рішення не стільки раціональним, скільки задовільними.

Варто зауважити, що дескриптивний підхід має описовий характер та зображує реальний процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Зазвичай застосування даного підходу складається з наступних етапів: вибір ідеально мети, визначення норм, законів і принципів наближення, а в кінці – перегляд кількості альтернатив і прийняття рішення, яке не обов'язково є оптимальним, але певною мірою задовольняє всі поставлені вимоги і цілі.

Вибір остаточного рішення є дуже відповідальним завданням та повністю покладається на досвід та знання менеджера. Для ефективного вибору альтернативи на цьому етапі процесу прийняття рішення використовують два підходи:

- Від фактів до узагальнення (метод індукції);
- Від гіпотези та до фактів (метод дедукції).

Перший підхід передбачає спостереження, виявлення, збір та систематизацію фактів, а вже потім робить узагальнення щодо реальної поведінки об'єкта управління та приймається відповідне рішення.

Використовуючи метод дедукції, менеджер спочатку висуває гіпотезу, робить припущення щодо причин виникнення певної проблеми, а вже потім перевіряє цю гіпотезу шляхом систематичного та багаторазового вивчення відповідних факторів.

Під час етапу розробки рішення, усі методи, які можуть бути використані, за ознакою формалізації апарату, який використовується, можна поділити на три групи:

- Формальні методи;
- Евристичні методи;
- Методи експертних оцінок.

Формальні методи передбачають використання математичної статистики, яка допомагає виявити закономірності розвитку та взаємозв'язків особливостей об'єктів, які досліджуються. Статистичні методи доцільно використовувати у короткостроковому або середньостроковому періоді. Якщо досліджуваний об'єкт є великомасштабним, то дані методи можна застосовувати і в більш тривалому періоді (10-15 років).

Евристичні методи складаються із методу аналогій та імітаційного моделювання. За допомогою методу аналогій менеджер має змогу виявити спільне у закономірностях розвитку різних процесів та на їх основі зробити прогнози. Суть імітаційного моделювання полягає у розробці такої моделі, яка б описувала всі об'єкти та процеси не за всіма показниками, а лише за важливими. Далі відбувається процес перебирання всіх ймовірних варіантів та вибір найбільш доцільних із погляду менеджера. Таким чином, саме завдяки імітаційній моделі можна знайти рішення складної проблеми, в той час як класичні оптимізаційні моделі допомагають знайти найбільш оптимальні рішення тільки для простих проблем.

У випадку, коли формальні методи не в змозі дати чітких відповідей на поставленні завдання, використовують метод експертних оцінок. Даний метод базується на застосуванні знань, думок, навиків та досвіду фахівців. Варто зауважити, ще цей метод не може ефективно діяти сам по собі – високі результати можна побачити лише у поєднанні із статистичними методами та методами моделювання.

Важливо наголосити, що при побудові та застосуванні будь-якої моделі прийняття управлінських рішень варто враховувати, що така модель лише обмежено відображає дійсність (не лише через недосконалість теорій чи брак даних, але й через велике різноманіття явищ та взаємозв'язків у реальній дійсності, які не завжди можна побачити чи спрогнозувати). Також варто не забувати враховувати особистісні риси менеджера та його попередній досвід – вони також впливають на вибір фінального рішення, так як всі люди певним чином обмежені у своїй раціональності.

Отже, можемо зробити висновок, що прийняття управлінського рішення – це складний процес, який складається з виявлення проблеми, збору та аналізу

інформації, розробки альтернативних варіантів, вибору найбільш оптимального рішення та організації його виконання. На кожному етапі прийняття рішення застосовують різні методи, які поділяють на формальні, евристичні та методи експертних оцінок.

### **1.3. Характеристика основних підходів до оцінки управлінських рішень**

Розвиток та діяльність будь-якого підприємства напряму залежить від ефективного функціонування системи управління. Саме тому постає питання постійного удосконалення системи як самої, так і методик оцінювання ефективності даної системи. Важливу роль відіграє вміння менеджера в режимі реального часу оцінювати ефективність роботи системи управління, ефекту від прийнятих рішень та враховувати їх вплив на загальні показники ефективності підприємства і, відповідно до цього, приймати якісні управлінські рішення в умовах постійно змінюваного середовища.

Для того, щоб відслідковувати результати та ефективність прийнятих рішень, на підприємстві важливо створити систему показників та критеріїв, за допомогою яких буде оцінюватися якість та ефект від прийнятого рішення.

Ефективність системи прийняття та оцінки управлінських рішень є індикатором розвитку підприємства. Ряд авторів, у тому числі, А. Бугуцький, П. Т. Саблук, Ю. М. Новіков, М. М. Караман вважають, що ефективність – це не просто результативність виробництва, а співвідношення результату або ефекту виробництва до витрат суспільної праці. На думку А. Бугуцького, ефективність виробництва можна розглядати як виробництво товару з найменшими витратами, використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва певного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах [5, с.114].

Ще однією важливою категорією для оцінки управлінських рішень є ефект від впровадження рішення. Під ефектом мають на увазі результат зіставлення

досягнутого стану явища з якістю його вхідного стану. Залежно від сфери виникнення розрізняють наступні види ефекту від прийнятих рішень:

- Економічний (показує різницю між доходами та витратами на розроблення та впровадження управлінського рішення);
- Фінансово економічний (відслідковує зміни в організації з погляду її фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності тощо);
- Науковий (відображає приріст інформації або сукупності знань у певній сфері);
- Науково технічний (пов'язаний з приростом науково технічної інформації для тих управлінських рішень, в яких розробляють технічні заходи, виділяють технічний ефект, коли відбувається розвиток виробництва на базі науково-технічної інформації, що проявляється у освоєнні значень технічних параметрів і характеристик виробів або засобів виробництва);
- Соціальний (показує покращення якості життя людей – зростання заробітної плати, покращення умов праці, організація навчання та підвищення кваліфікації, розширення соціального пакету)
- Екологічний (відображає вплив на довкілля);

Оцінювати ефект від прийняття управлінського рішення можна як кількісно-вартісній формі так і у якісній. Кількісно-вартісна оцінка характерна для вимірювання економічного та фінансового ефекту. Але комплексний підхід до оцінки управлінських рішень враховує також і «позаекономічні» ефекти – науковий, науково-технічний, соціальний та екологічний. У вартісній оцінці майже неможливо виміряти їх корисний ефект, саме тому для їх оцінки варто використовувати якісні види оцінювання – експертні (рейтингові або бальні), які мають числове вираження, чи описові (словесні, вербальні, графічні).

Враховуючи вищенаведену класифікацію та її особливості, в економічній теорії розрізняють два основних види оцінки ефективності управлінського рішення – економічну та соціальну. Економічна ефективність відображає співвідношення готового результату до витрат, понесених при підготовці та виконанні певного рішення. У свою чергу, соціальна ефективність показує ступінь задоволення попиту споживачів та замовників товарами та послугами, які надає компанія, а також задоволеності працівників умовами праці. Також часто ці два види узагальнюють одним терміном – соціально-економічна ефективність, так як вони взаємозалежні і завжди будь-яке рішення буде мати як і економічний ефект, так і соціальний.

Вимірювання та оцінка управлінських рішень є дуже важливим завданням для кожної компанії, тому що тільки так можна впливати на поточний стан підприємства, встановлювати вектори розвитку, відслідковувати та коригувати некеровані процеси, визначати найважливіші фактори росту компанії, планувати шляхи подальшого вдосконалення та прогнозувати вплив таких змін на ключові параметри.

Науковці виділяють декілька підходів для вимірювання ефективності управлінських рішень організації - це традиційні підходи, що включають в себе цільовий, ресурсний, підхід внутрішніх процесів і сучасні підходи вимірювання ефективності управлінських рішень на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління (value based management - VBM) [23, с. 164].

Цільовий підхід до вимірювання ефективності управлінського рішення полягає у визначенні цілей підприємства та оцінці того, наскільки компанія їх досягнула. Тобто у цьому підході вимірюється ступінь досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.

Показники вимірювання ефективності доцільніше будувати на основі оперативних цілей, так як вони більш чітко відображають те, чим організація займається, порівняно із довгостроковими цілями, які є досить абстрактними та важко вимірюваними.

Цільовий підхід передбачає аналіз ринкової вартості управлінського рішення і витрат на таке рішення шляхом аналізу варіантів управлінського рішення для одного і того є типу об'єкта, розроблених і реалізованих приблизно в однакових умовах.

З точки зору ресурсного підходу ефективність управлінського рішення визначається здатністю компанії знаходити рідкісні та цінні ресурси, інтегрувати їх в процеси компанії та управляти ними.

Відповідно до ресурсного підходу показники ефективності можуть включати в себе наступні характеристики:

- Здатність управлінців використовувати матеріальні ресурси (запаси сировини та матеріалів, працівники) та нематеріальні (знання, досвід, корпоративна культура) у своїй щоденній діяльності для досягнення поставлених цілей.
- Купівельна позиція або здатність підприємства знаходити потрібні ресурси, включаючи сировину та матеріали, фінансові та людські ресурси, технології, знання.
- Спроможність управлінців об'єктивно оцінювати навколишнє середовище.
- Здатність підприємства реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

Ресурсний підхід визначення економічної ефективності за результатами діяльності заснований на оцінці безпосереднього ефекту від управлінського рішення при досягненні цілей, реалізації функцій, методів. Основні параметри



при оцінці економічної ефективності - стандарти використання ресурсів (тимчасових, матеріальних, фінансових та ін.).

При застосуванні підходу внутрішніх процесів, ефективність управлінського рішення оцінюється на основі внутрішньої активності організації та її економічності з погляду безперервності, раціональності, синхронності та економічності організації виробництва. Важливим елементом ефективності в даному підході є те, як організація використовує свої ресурси і можливості.

До основних показників ефективності управління з точки зору підходу внутрішніх процесів є:

- Методи прийняття рішень на підприємстві
- Оцінка корпоративної культури, соціально-психологічного клімату
- Взаємодія працівників та керівництва
- Організація вертикальних та горизонтальних комунікацій
- Налагоджена командна робота, групова лояльність

Підхід внутрішніх процесів дуже важливий, так як ефективне використання ресурсів і узгоджене внутрішнє функціонування організації відображають одну із сторін загальної ефективності управління.

Сучасна концепція ціннісно-орієнтованого управління заключається в комплексному підході до управління підприємством та націлена на зростання цінності компанії для всіх зацікавлених сторін. Цей підхід базується на твердженні, кожна компанія має багато груп осіб, які кожна по-своєму зацікавлені в результатах її діяльності. Саме тому основним показником, який застосовується для вимірювання та оцінки ефективності управлінських рішень при даному підході є саме задоволеність зацікавлених груп.

Основним принципом ціннісно-орієнтованого управління є якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях ієрархії за рахунок концентрації зусиль на покращенні ключових факторів вартості. Під ключовими факторами вартості маються на увазі параметри, які впливають на зміну вартості підприємства, наприклад, ліквідність підприємства, ступінь контролю, який отримує новий власник, кон'юнктура ринку тощо.

Традиційні підходи, які були розглянуті в даному підрозділі, для вимірювання та оцінки ефективності прийнятих рішень використовують показники бухгалтерської моделі менеджменту, до яких відносяться:

- бруто-виручка від реалізації продукції;
- нетто-виручка від реалізації продукції;
- повна собівартість;
- рентабельність.

Для концепції ціннісно-орієнтованого управління використовують наступні показники:

- SVA (share-holder's value added) - додана вартість акціонерного капіталу;
- EVA (economic value added) - економічна додана вартість;
- CFROI (cash flow return on investment) - внутрішня норма прибутковості капіталу;
- CVA (cash value added) - доданий потік грошових коштів;
- KPI (key performance indicators) - ключові індикатори оцінки діяльності на основі збалансованої системи показників (balance scorecard - BSC);
- TSR (total shareholder return) - загальна акціонерна віддача за час володіння пакетом акцій;
- TBR (total business return) - показник загальної віддачі бізнесу за період.

Отже, щоб система управління компанією якісно функціонувала та розвивалася, важливо створити ефективну систему показників та критеріїв оцінки прийнятих управлінських рішень. У економічній науці виділяють декілька підходів до вимірювання ефективності управлінських рішень - це традиційні підходи, що включають в себе цільовий, ресурсний, підхід внутрішніх процесів і сучасні підходи вимірювання ефективності управлінських рішень на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління. Кожен з цих підходів використовує різні показники для оцінки.

### **Висновок до розділу 1**

Процес прийняття управлінського рішення складає основу діяльності та розвитку організації. Такий процес є складним а багатограним та утворює систему прийняття управлінських рішень на підприємстві. Дана система має ряд підсистем, що забезпечують ефективне та цілісне функціонування системи – цільова, керуюча, керована, забезпечувальна, функціональна, науково-методична підсистеми та зовнішнє середовище.

Процес прийняття рішення включає декілька етапів та на кожному з яких застосовують різні методи оцінки. Найбільш поширеною класифікацією методів є їх поділ на формальні (статистичні, математичні), емпіричні (рейтинги, бали) та метод експертних оцінок.

Для ефективної діяльності системи управління організацією, потрібно створити ефективну систему соціально-економічної оцінки прийнятих рішень. Традиційні підходи до оцінки управлінських рішень мають цільовий підхід, ресурсний, або підхід внутрішніх процесів. Сучасні організації поступово переходять до ціннісно-орієнтованого управління та оцінки результатів діяльності організації на основі задоволеності зацікавлених сторін компанії.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПрАТ «КПМГ АУДИТ»

#### 2.1 Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «КПМГ Аудит»

КПМГ – це велика міжнародна мережа фірм, що надає аудиторські, податкові та консультаційні послуги. КПМГ здійснює свою діяльність в Україні з 1991 року. В Україні мережа представлена Товариством з обмеженою відповідальністю «КПМГ-Україна», Приватним акціонерним товариством «КПМГ Аудит» та Акціонерним об'єднанням «КПМГ ПРАВО». Офіси розташовані у Києві та Львові, головний - знаходиться у Києві за адресою м. Київ, вул. Московська 32/2. Загальна чисельність співробітників КПМГ в Україні складає понад 500 осіб.

Метою своєї діяльності компанія бачить перетворення професійних знань у реальну економічну вигоду в інтересах своїх клієнтів, співробітників і міжнародних ринків капіталу. Також КПМГ прагне залишатися однією з провідних аудиторських фірм в Україні, демонструючи неухильне прагнення забезпечити якість і довіру. У центрі уваги стоять пріоритетні напрямки, які складають частину імплементації багаторічної колективної стратегії всіма фірмами-членами глобальної організації.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству. Основними нормативними документами являються:

- статут;
- установчий договір.

Відповідно до статуту, ТОВ «КПМГ- Аудит» володіє 30% акцій компанії, Пархоменко Ганна Валеріївна – 46% та Цимбал Андрій Валентинович – 24%. ПрАТ «КПМГ Аудит» виплачує винагороду ключовим партнерам за результатами оцінки результатів роботи кожного партнера за рік. Винагорода ключового партнера складається з двох елементів:

- базовий компонент – частина передбаченого в бюджеті прибутку ПрАТ «КПМГ Аудит» розподіляється між членами в якості базового компонента. Сума базового компонента відображає функції і старшинство кожного ключового партнера; а також
- компонент, що залежить від прибутку та результатів роботи – винагорода, що визначається за результатами роботи кожного партнера за рік порівняно з раніше узгодженими індивідуальними цілями і залежно від загального розміру прибутку їх підрозділу ПрАТ «КПМГ Аудит».

Рішення про визначення частини прибутку, розподіленої між його учасниками, приймається Загальними зборами учасників. Майно, що належить Товариству, враховується на його балансі відповідно до правил бухгалтерського обліку. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна Товариства, що гарантує інтереси його кредиторів.

У відповідності із цілями своєї діяльності ПрАТ «КПМГ-Аудит» здійснює співробітництво з великими компаніями України у різних галузях. Вони тісно співпрацюють з клієнтами, допомагаючи їм у питаннях зниження ризиків та реалізації можливостей для їхнього бізнесу. До числа клієнтів фірм-членів мережі KPMG входять корпорації, державні установи, а також некомерційні організації. Вони прагнуть забезпечити своїм клієнтам стабільні стандарти якості

послуг, що надаються, засновані на високому професіоналізмі, глибокому знанні галузевої специфіки та місцевих умов.

Основними видами послуг, які надає компанія відповідно до установчих документів є:

Таблиця 2.1

### Види послуг ПрАТ «КПМГ-Аудит»

<b>Аудит</b>	<b>Податкове та юридичне консультування</b>	<b>Консультаційні послуги</b>
Аудит фінансової звітності	Послуги з ведення обліку та підготовки звітності	Інвестиції та ринки капіталу
Консультаційні послуги у сфері бухгалтерського обліку	Оподаткування юридичних осіб	Послуги із супроводження корпоративних угод
Міжнародні стандарти фінансової звітності (питання переходу на МСФЗ)	Оподаткування іноземних юридичних осіб	Корпоративні фінанси
	Юридичні послуги	Послуги з реструктуризації
	Послуги з вирішення податкових спорів	Послуги у сфері внутрішнього аудиту, управління ризиками і дотримання нормативних вимог
	Злиття і поглинання	Консультування з управління ризиками
	Послуги з управління персоналом і оподаткування фізичних осіб	Управлінське консультування
	Послуги з трансфертного ціноутворення	Управлінське консультування
	Митні процедури і міжнародна торгівля	Консультування у сфері інформаційних технологій

*Джерело: розроблено автором за даними [21]*

При проведенні аудиту, наданні консультаційних послуг з питань оподаткування чи підготовці структури транзакції глибокий галузевий досвід є не тільки бажаним, але й вкрай необхідним. В КПМГ в Україні працюють

багатопрофільні групи експертів з аудиту, оподаткування і консультування, які спеціалізуються на потребах основних секторів економіки, саме:

- Енергетика і природні ресурси
- Інфраструктура, будівництво та нерухомість
- Сільське господарство
- Споживчі ринки
- Технології, ЗМІ та телекомунікації
- Фармацевтична галузь
- Фінансовий сектор

Клієнтів компанії можна поділити на 2 сегменти:

- Компанії суспільного інтересу – емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банки, страховики, недержавні пенсійні фонди, та підприємства, які належать до великих.
- Представництва великих інтернаціональних компаній в Україні.

Особливістю аудиторських послуг є те, що вони можуть надаватися всім секторам економіки, тому сегментування ринку є досить широким. Саме тому компанії Великої четвірки спеціалізуються на окремих галузях. КПМГ позиціонує себе експертом в секторах, які зазначалися вище.

Отже, завданням компанії є «виграти» максимальну кількість клієнтів у цих галузях та спрямовувати свої комунікаційні стратегії саме у ці напрямки. Таку стратегію вибору цільового ринку можна віднести до селективної спеціалізації.

Для компанії важливо не просто надавати аудиторські послуги, а створити максимальну цінність для клієнта. На основі цього будується вся комунікація.

Основними ринками збуту послуг є Україна. До ключових клієнтів можна віднести АТ «Сітібанк», ПрАТ «Дата Груп», АТ «Перший Український

Міжнародний Банк», АТ «Кредобанк», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», АТ «Мотор Січ».

Аналізуючи географічну структуру ринку збуту послуг ПрАТ «КПМГ-Аудит» слід зазначити, що основним регіоном збуту є м. Київ і Київська область, так як переважна більшість клієнтів мають головний офіс саме в Києві. Але загалом компанія не обмежується географічно та може взяти клієнта у будь-якому регіоні України.

Компанія постійно знаходиться в пошуках нових клієнтів – проводить переговори, бере участь у конференціях. Так як сукупність послуг є досить унікальною для кожного клієнта компанії та потребує тісної взаємодії із замовником, застосовується прямий метод збуту з нульовим каналом розподілу. Відбір клієнтів відбувається на тендерній основі і для кожного формується унікальна торгова пропозиція.

Організаційну структуру компанії КПМГ можна віднести до лінійно-функціональної (Додаток А). Найвищою ланкою управління в компанії є управляючий партнер. Кожен відділ має ряд своїх партнерів, яким підпорядковуються директора та менеджери, які мають різні пакети проектів. Менеджерам підпорядковуються супервайзери. На підприємстві діє підпорядкована система управління персоналом з чітко визначеними обов'язками, які прописані у посадових інструкціях.

Враховуючи специфіку діяльності компанії, у її структурі немає комерційного відділу. Тому завдання, які він би мав виконувати, розподілені між різними відділами та посадовими особами.

Наприклад, питаннями, покладеними на відділу збуту займаються партнери. Вони контролюють та досліджують ситуацію на ринку, шукають нових клієнтів та ведуть перемовини з ними. У цьому їм допомагають люди із відділу



операційної ефективності, які розподіляють навантаження між всіма співробітниками та проектами, формують команди, допомагають готувати контракти та займаються іншими адміністративними завданнями. Фінансовий відділ займається виставленням рахунків клієнтам та проведенням різних оплат.

Питання пов'язані з маркетингом покладені на HR відділ. Так як вони безпосередньо задіяні в пошуку нових працівників, вони і займаються дослідженням ринку праці, плануванням процесу найму працівників, розробкою реклами та роботою над іміджем компанії.

Функції відділу матеріально-технічного забезпечення також виконує адміністративно операційний департамент. Тут є люди, які відповідальні за забезпечення офісу та працівників всім необхідним – починаючи від паперу закінчуючи технікою. Секретарі та асистенти допомагають керівникам вести комунікацію із клієнтами, готують документи, облаштовують кімнати для проведення презентацій, лекцій, тренінгів.

Загалом можемо зробити висновок, що компанія має функціональну спеціалізацію – кожен відділ та працівник виконує певні функції та паралельно може бути дотичним до декількох проектів. Структура компанії досить розгалужена та за кожним відділом та працівником закріплені конкретні завдання та обов'язки. Отже, хоч компанія не має окремих комерційних відділів, їх завдання гармонічно передані іншим відділам, які забезпечують ефективне надання комерційних послуг.

Важливою складовою підприємства є кадрове забезпечення. Тільки за наявності кваліфікованого персоналу в достатній кількості підприємство може досягнути поставлених цілей. У ПрАТ «КПМГ Аудит» до підбору персоналу підходять дуже відповідально. Щоб отримати роботу в компанії потрібно пройти шість етапів відбору: тест на знання англійської, тест на знання економіки та

аудиторської діяльності, співбесіда із представником HR відділу, співбесіда із менеджером (перевіряє технічні навички) та фінальна співбесіда із директором.

Велику увагу приділяють навчанню персоналу. При наймі на роботу працівник майже місяць проходить тренінги, щоб дізнатися як працюють всі системи в компанії та отримати всі необхідні знання та навички для ефективної подальшої роботи. Кожного року аудитори проходять міжнародну кваліфікацію АССА. Для проходження та підготовки до тесту компанія виділяє час у розкладі працівника, а також бере на себе всі витрати пов'язані із його здачею. Кожен працівник має особистого менеджера, який відповідає за його кар'єрне зростання та розвиток. З ним працівник кожного року ставить цілі та відслідковує їх виконання, визначають шляхи розвитку в компанії та отримує систематичний зворотній зв'язок. Штатна структура персоналу є досить розгалуженою та має наступні посади: управляючий партнер, директор (2 рівні), менеджер (3 рівні), супервайзер (3 рівні), асистент (3 рівні), інтерн. Кожна посада має певні критерії освіти, кваліфікації, навичок, досвіду. Оклад та бонуси встановлюються в залежності від рейтингу річної оцінки, якості роботи на проектах та тривалості роботи в компанії.

Як вже зазначалося, основним видом послуг, які надає компанія є аудиторські послуги. Загальна інформація про ціни надаваних послуг за 2021 рік наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### **Інформація про надані послуги ПрАТ «КПМГ-Аудит» за 2021 р.**

Середньореалізаційні ціни	768 тис. грн
Сума виручки	201 177 тис. грн
Загальна сума експорту	31 586 тис. грн
Частка експорту в загальному обсязі продажів	16 %

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

В таблиці 2.3. можна побачити інформацію про доходи ПрАТ «КПМГ-Аудит» за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року, за категоріями послуг.

Таблиця 2.3

### Доходи ПрАТ «КПМГ-Аудит» по категоріям

Послуги	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 р. тис. грн.
Обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес	64,908
Обов'язковий аудит, інші юридичні особи	22,659
Ініціативний аудит	58,822
Інші аудиторські послуги	10,635
<b>Усього за аудиторськими послугами</b>	<b>157,024</b>
Дозволені неаудиторські послуги, що становлять суспільний інтерес	26,664
Неаудиторські послуги іншим юридичним особам	17,565
<b>Усього за неаудиторськими послугами</b>	<b>44,229</b>
<b>Усього доходів</b>	<b>201,253</b>

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

Основними конкурентами підприємства є інші компанії великої четвірки аудиту. Розподіл ринку за доходом можна побачити на рис 2.1. Конкуренція в галузі активно зростає, так як постійно з'являються менші гравці, а ринок клієнтів є дещо обмеженим.

Визначальною рисою, що характеризує рівень конкуренції на ринку аудиторських послуг України, є той факт, що входження на ринок компаній Великої четвірки стало причиною його безальтернативного напряму розвитку в бік квазіконкурентного: з висококонцентрованим сегментом найбільших світових аудиторських мереж, які обслуговують потреби найбільших компаній України та відносно конкурентним сегментом національних суб'єктів аудиторської діяльності, які співпрацюють з меншими за обсягами компаніями.

В своєму сегменті компанія займає 20% ринку, що є найменшою часткою серед компаній Великої четвірки.

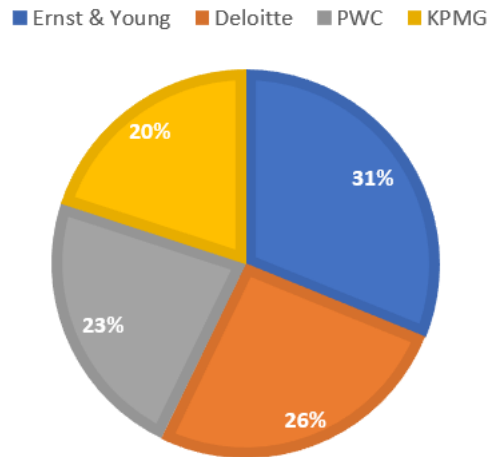


Рис.2.1. Велика четвірка в Україні

*Джерело: [37, с.14]*

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Основою для аналізу основних показників та результатів діяльності ПрАТ «КПМГ-Аудит» було взято фінансову звітність підприємства протягом останніх 2-х років.

Розглянемо структуру балансу, частку необоротних і оборотних активів, власний капітал та поточні зобов'язання товариства за 2020-2021 роки.

Таблиця 2.4

**Структура балансу ПрАТ «КПМГ-Аудит»  
За 2020-2021 рр.**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2020 рік, тис. грн</b>	<b>2021 рік, тис. грн</b>	<b>Частка у балансі, %</b>
<b>АКТИВИ</b>				
Необоротні активи	1095	23 092	17 995	13%
Оборотні активи	1195	96 534	121 435	87%
<b>ПАСИВИ</b>				
Власний капітал	1495	43 117	45 062	32%
Довгострокові зобов'язання	1595	9 621	9 380	7%
Поточні зобов'язання	1695	66 888	84 988	61%

*Джерело: розроблено автором за даними [21]*

Найбільшу частку у балансі підприємства становлять оборотні активи (87%), які включають незавершене виробництво (діючі проекти) та дебіторську заборгованість. Наявність оборотних активів та їх збільшення на кінець періоду є однією з умов платоспроможності підприємства. Основними засобами емітента, є об'єкти оренди (офіс) та все необхідне забезпечення для нього – комп'ютерна техніка та меблі.

Також варто зазначити, що значну частку в балансі також становлять поточні зобов'язання (61%), які переважно включають заробітну плату працівників.

Важливим етапом аналізу виробничої діяльності підприємства є аналіз витрат, позаяк витрати впливають на формування собівартості наданих послуг. Собівартість послуг є одним з найвагоміших показників роботи кожного підприємства, оскільки показує наскільки ефективно воно здійснює свою діяльність. Собівартість відображає всі види господарської діяльності, за її допомогою акумулюються результати використання усіх ресурсів виробництва,

від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції. Чим нижча собівартість, тим ефективніше використовуються матеріальні, трудові та інші ресурси підприємства.

Аналіз елементів операційних витрат ПрАТ «КПМГ-Аудит» за 2020-2021 рр. (табл. 2.5) виявив тенденцію зменшення як абсолютних значень витрат, так і зміни їх структури.

Таблиця 2.5

**Аналіз операційних витрат за елементами ПрАТ «КПМГ-Аудит»  
за 2020-2021 рр.**

Назва рядка	Код рядка	2021 рік	%	2020 рік	%	Відхилення	
		тис. грн		тис. грн		Абсолютне, (+,-)	Відносне, %, %
Матеріальні затрати	2500	1 019	0.5%	2 473	1%	-1454	-41%
Витрати на оплату праці	2505	141 555	67%	134 429	62%	7126	5%
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 674	8%	17 218	8%	-544	-3%
Амортизація	2515	5 578	2.5%	5 803	3%	-225	-4%
Інші операційні витрати	2520	46 924	22%	58 296	27%	-11372	-20%
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>211 750</b>	<b>100%</b>	<b>218 219</b>	<b>100%</b>	<b>-1454</b>	<b>-3%</b>

*Джерело: розроблено автором за даними [21]*

За даними таблиці видно, що у структурі собівартості найбільша частка припадає на витрати на оплату праці, що є нормальним для сфери послуг, так як основна цінність послуги генерується інтелектуальною працею. Також ми бачимо, що інші статті витрат зменшилися порівняно з 2020 роком, що говорить ефективне управління підприємством. Це також матиме позитивний ефект на виручці підприємства.

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити не через один, хай і найважливіший, показник, а тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Проведено оцінку фінансового стану за даними бухгалтерського балансу ПрАТ «КПМГ-Аудит» за 2021 рік (табл. 2.6).

Аналізуючи представлену таблицю бачимо, що фінансовий стан підприємства покращився.

Таблиця 2.6

**Аналіз основних показників фінансового стану  
ПрАТ «КПМГ-Аудит» за 2021 рік**

Показники	На початок року	В % до валюти балансу	На кінець року	В % до валюти балансу	Відхилення	
	тис. грн		тис. грн		абсолютне	у %
<b>АКТИВИ</b>	<b>119 626</b>		<b>139 430</b>			
Необоротні активи	23 092	19%	17 995	13%	-5 097	-22%
Оборотні активи	96 534	81%	121 435	87%	24 901	+26%
<b>ПАСИВИ</b>	<b>119 626</b>		<b>139 430</b>		19 804	+17%
Власний капітал	43 117	36%	45 062	32%	1 945	+5%
Довгострокові зобов'язання	9 621	8%	9 380	7%	-241	-3%
Поточні зобов'язання	66 888	56%	84 988	61%	18100	+27%

*Джерело: розроблено автором за даними [21]*

Це є позитивним явищем для підприємства, але тільки в тому випадку, коли це зростання відбувається не за рахунок збільшення боргових зобов'язань, а внаслідок збільшення власного капіталу. Як бачимо з таблиці на підприємстві зменшилися довгострокові зобов'язання і компанія працює переважно за рахунок власного капіталу, що є позитивним явищем.

Зменшення в необоротних активах було спричинене концентрацією робочих місць на одному поверсі бізнес центру, а не на двох як було раніше. Збільшення оборотних активів (дебіторської заборгованості) пов'язане із збільшенням кількості клієнтів, що, у свою чергу, потребувало збільшення ресурсів, тобто були найняті нові працівники (тому і зросли поточні зобов'язання).

Отже, розглядаючи в сукупності всі показники, бачимо, що одні показники позитивно зростають, інші в позитивному напрямку знижуються. Це говорить про ефективне управління організацією, що дозволяє нарощувати капітал та збільшувати свої прибутки.

Платоспроможність підприємства є ознакою фінансової стійкості, суттю якого є забезпеченість обігових активів довготерміновими джерелами формування. Більша чи менша поточна платоспроможність (або неплатоспроможність) зумовлена більшим чи меншим рівнем забезпеченості (або незабезпеченості) обігових активів довготерміновими джерелами.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовують три відносних показники, що відрізняються набором ліквідних активів, які розглядають як покриття поточних пасивів.

Аналіз платоспроможності ПрАТ «КПМГ-Аудит» наведений таблиці 2.7.



Таблиця 2.7

**Показники ліквідності ПрАТ «КПМГ-Аудит»**

<b>Показники</b>	<b>На початок періоду (тис. грн.)</b>	<b>На кінець періоду (тис. грн.)</b>	<b>Відхилення (+)</b>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,09	+0,02
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,3	0,38	+0,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,48	-0,08

*Джерело: розроблено автором за даними [21]*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт платоспроможності) – відображає покриття поточних зобов'язань найбільш ліквідними активами. Він показує яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно. На підставі показників таблиці робимо висновок про те, що коефіцієнт в нормативні значення (0,1-0,2), але наближений до них. Також ми бачимо тенденцію до зростання цього коефіцієнта, що говорить про те, що компанія майже повністю може забезпечити свої зобов'язання.

Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття) – показує скільки одиниць високоліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Він характеризує очікувану платоспроможність підприємства за період, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості. За даними таблиці знову бачимо, що коефіцієнт не входить в рамки нормативності, що говорить про низьку платоспроможність термінових боргів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт покриття) – показує скільки грошових одиниць поточних (оборотних) активів підприємства припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Проаналізувавши наші дані, бачимо, що цей показник більший нормативного

значення (1), з чого можна зробити висновок, що компанія може покрити свої короткострокові зобов'язання.

Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності, які у загальному випадку являють собою відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньої за період величини коштів або їх джерел. На основі фінансової звітності компанії за 2020-2021 рік було проведено аналіз ділової активності ПрАТ «КПМГ Аудит». Результати аналізу та основні показники висвітлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ділової активності підприємства  
ПрАТ «КПМГ-Аудит» за 2021 рік**

<b>Показники</b>	<b>Попередній період (тис. грн.)</b>	<b>Звітний період (тис. грн.)</b>	<b>Відхилення (+.-)</b>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	233 066	201 177	-31 889
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	114 659	88 702	-25 957
Середня вартість активів, тис. грн.	143 618	129 528	-130 666
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	17 838	15 347	-2 491
Середня вартість запасів, тис. грн.	83 842	79 717	-4 125
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	43 075	44 090	1015
Коефіцієнт оборотності активів	1,62	1,55	-0,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів	10,38	7,01	-3,37
Коефіцієнт оборотності запасів	1,2	1,69	0,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,18	19,65	-2,53
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,3	13,84	6,54
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,82	11,43	-0,39

*Джерело: розроблено автором за даними [21]*

Як бачимо із даних таблиці 2.8, такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, середня вартість активів, основних засобів та запасів, середня вартість дебіторської та кредиторської заборгованості, середня вартість власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів та запасів знизилась. Решта показників, крім коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості – зросли.

Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлена на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість прийнятих управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Показники рентабельності товариства наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Аналіз рентабельності ПрАТ «КПМГ-Аудит» за 2021 р

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (±)
Коефіцієнт рентабельності активів	1,2	2,7	1,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,07	0,08	0,1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	12,6	4,22	-8,38

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

Протягом досліджуваного періоду можемо спостерігати збільшення рентабельності активів. Якщо у 2020 р. ПрАТ «КПМГ-Аудит» отримало 1,2 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, то у 2021 р. – вже 2,7 копійок. Рентабельність власного капіталу підприємства також покращилась. Якщо у 2020 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 0,07 копійки чистого прибутку, то у 2021 році – 0,08. З наведених даних видно. Що рентабельність діяльності у 2021 році знизилась. Такий спад відбувся через

зниження активності бізнесу у період пандемії COVID-19. З попереднього аналізу ми бачимо, що не зважаючи на це, компанії вдалось скоротити свої операційні витрати та забезпечити рентабельність бізнесу, хоч і загальна виручка знизилась.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності вказує на позитивну тенденцію розвитку товариства, незважаючи на вплив пандемії COVID-19. Більшість показників знаходяться в нормі допустимого та поступово покращуються. Але компанії потрібно працювати над удосконаленням та ефективністю процесів, щоб забезпечити рівень дохідності, який вони мали до пандемії.

## **2.2. Порядок прийняття рішень на підприємстві ПрАТ «КПМГ Аудит»**

Система управління ПрАТ «КПМГ Аудит» є досить складною та багатогранною, так як потребує механізму, який буде управляти багатьма процесами та роботою 500 працівників, а з іншої сторони є досить зрозумілою та логічною.

За прийняття управлінських рішень та оцінку їх результатів відповідає керуюча підсистема системи управління підприємством. Ефективність функціонування керуючої підсистеми управління та системи оцінки її діяльності слід розглядати як частину діяльності підприємства в цілому.

Оцінка ефективності управлінських рішень ПрАТ «КПМГ Аудит» досягається визначенням дії багатьох факторів технічного, організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, що виявляються на різних стадіях процесу розробки та реалізації рішення. Основними з них є:

- компетентність та досвід роботи осіб, які приймають рішення;
- ступінь поінформованості осіб, які приймають рішення;
- рівень колегіальності у процесі розробки рішення;

- питома вага контрольованих рішень;
- ступінь безпосередньої участі керівників та спеціалістів, що розробляли рішення, у його реалізації;
- мотивація виконавців;
- характер та ступінь відповідальності керівників за результати рішення».

На підприємстві використовується безліч методів оцінки ефективності та їх класифікують за складністю виконання, за характером виконуваних робіт, за точністю одержуваних результатів, за обсягом витрат тощо.

Розглянемо основні методи оцінки ефективності управлінських рішень:

1. Метод порівняння полягає у зіставленні планових показників із фактичними величинами. Дозволяє виявити відхилення, їх причини та способи для усунення відхилень.
2. Індексний метод потрібен при оцінці складних явищ, які не можна розбити на елементи. Дозволяють оцінити динаміку процесів.
3. Балансовий метод полягає у порівнянні взаємопов'язаних показників. Дає можливість виявити вплив різних факторів на діяльність організації та знайти резерви.
4. Графічний метод застосовується у випадках, коли необхідна наочна ілюстрація діяльності фірми.
5. Функціонально-вартісний аналіз полягає у системному підході до дослідження з метою підвищення віддачі (корисного ефекту).

Створена система контролю ПрАТ «КПМГ Аудит» забезпечує процес зворотного зв'язку між початковими планами та досягнутими показниками. У процесі контролю вирішуються такі завдання:

- Визначається рівень досягнення мети;

- Аналізуються можливі причини відхилень;
- Приймаються рішення про зміни у діяльності організації;
- Оцінюється роль управлінського контролю у організації;
- Аналізуються негативні та позитивні впливи контролю.

Досить ефективний контроль має обов'язково утримувати стратегічну спрямованість, бути своєчасним, орієнтованим на результати та простим. Ця остання умова важлива в сучасних умовах, якщо організація прагне будувати діяльність на принципі довіри до співробітників, що призводить до можливості (або необхідності) скорочення контрольних функцій.

Модель розробки та прийняття рішень на підприємстві ПрАТ «КПМГ Аудит» включає такі етапи як:

- виявлення проблемної ситуації;
- збір необхідної інформації, її аналіз;
- розроблення альтернативних варіантів рішень;
- прийняття найбільш оптимального рішення та організація його виконання;
- контроль виконання рішення, оцінка ефективності.

Найчастіше в компанії використовуються формальні методи прийняття рішень, тобто вони базуються на статистичних даних та математичному аналізі, прогнозуванні. Важливу роль у прийнятті рішень відіграє досвід та знання менеджера, також, щоб більш глибоко оцінити проблему та можливі шляхи рішення, часто залучаються вузькоспеціалізовані експерти або аналізується досвід інших компаній групи КМППГ у світі.

Рішення приймаються менеджерами на всіх рівнях організаційного управління і забезпечують організацію взаємодії, реалізації і контролю процесів виконання рішень. Менеджери нижньої ланки управління займаються задачами

по виконанню самого рішення, а вищих ланок управління – задачами по здійсненню планування, організації, мотивації, комунікації і контролю.

В компанії можна виділити наступні види рішень відповідно до рівнів управління:

- Стратегічне планування (рівень партнера). Керівники вищої ланки приймають рішення щодо формування стратегій, перспектив організації праці, розробляють заходи з удосконалення організації діяльності підприємства, планують ресурси для втілення стратегічних планів, оцінюють ефективність використання ресурсів компанії, аналізують та оцінюють ризики.
- Адміністративне управління (рівень директора та старших менеджерів). Рішення щодо визначення джерел формування ресурсів, аналіз структури матеріальних та фінансових потоків, аналіз фінансових, управлінських та аналітичних звітів, аналіз інформаційних потоків, розробка та впровадження заходів щодо створення інформаційної підтримки бізнес-процесів.
- Оперативний контроль (рівень менеджера проекту). Поточний контроль використання ресурсів (завантаженість працівників), відслідковування показників діяльності, рішення щодо контролю управління процесами і взаємодії з клієнтами, розробка коригуючих заходів у разі відхилень, контроль чинників, що впливають на особисту мотивацію працівників).
- Операційний рівень (супервайзер). Рішення, пов'язані з виконанням конкретних дій в рамках бізнес-процесів, організація роботи та оптимальний розподіл ресурсів для забезпечення виконання бізнес-процесів, збір даних для аналізу).

На підприємстві діє підпорядкована система управління персоналом з чітко визначеними обов'язками, які прописані у посадових інструкціях. Про всі прийняті рішення працівники інформуються через корпоративну пошту. Якщо керівники нижчих ланок не мають певних компетенцій та знань щодо реалізації рішення (наприклад, перехід на нову платформу для проведення аудиту), обов'язково проводяться тренінги, навчання. В компанії досить поширена практика проведення тренінгів та обміну досвідом.

Якщо говорити про рівень прийняття рішення по окремому проекту (операційний рівень), то в такому випадку, переважно, приймаються колективні рішення, шляхом проведення зустрічей всіх членів команди проекту. Спираючись на методологію проведення аудиту, розроблену штаб квартирою КПМГ, внутрішні нормативні документи та власний досвід, вони приймають конкретні рішення щодо роботи по даному проекту. Такі зустрічі не мають чіткого графіку та є, скоріше, хаотичними, за потреби. Тому часто трапляються випадки, коли інші члени команди не розуміють на якому етапі знаходиться проект, бо сконцентровані лише на своїх задачах.

Оцінювання роботи управлінського персоналу та результатів їх рішень відбувається на основі ключових показників ефективності – КРІ (key performance indicators) – кількісні показники, що демонструють ефективність окремої особи, відділу чи організації у досягненні ключових цілей. Для кожної посади є затверджений список необхідних компетенцій та допустимі значення показників роботи. В компанії виділяють два основних типи КРІ: орієнтовані на ефективність та ціннісно-орієнтовані. Прикладами КРІ ефективності для менеджерів проектів можуть бути:

- Відсоток виконаного плану аудиту
- Витрачені години на аудит проекту



- Загальні витрати на проект
- Сертифікати, які мають члени аудиторської групи

До ціннісно-орієнтованих КРІ можна віднести задоволеність клієнта (визначається а основі результатів проведених опитувань клієнта), збільшення ефективності та продуктивності, зменшення витрат на проект.

Якщо говорити про процес розвитку виконавчого персоналу в компанії та приймання рішення про підвищення працівника, то основним методом оцінки персоналу є атестація. Такий метод відноситься до якісного виду оцінювання – в його основі лежить рейтингова або бальна оцінка. Така оцінка відбувається раз в рік та, переважно, базується на звіті персонального менеджера з розвитку. Атестації підлягають всі працівники.

В організації є положення про проведення атестації персоналу, в якому передбачені такі етапи як: підготовка, проведення оцінки своєї роботи працівником та обговорення результатів із персональним менеджером з розвитку, складання звіту менеджером та обговорення цих результатів на загальних управлінських зборах, формування рекомендацій по результатам атестації.

Негативним моментам в ході проведення атестації працівників є те, що на управлінських зборах заслуховують суб'єктивну інформацію про працівника, яку склав менеджер, який, особисто, майже не комунікує із працівником під час роботи на проектах.

Пропозиції та рекомендації формуються на основі діяльності працівника, думки про його роботу кожного учасника зборів та його особистої оцінки, а також порівнюються результати попередньої атестації з даними на теперішній момент та визначається характер таких змін.

За результатами такої атестації, генеральний партнер з врахуванням всіх рекомендацій приймає рішення про виплату бонусів, підвищення та збільшення заробітної плати.

Процес атестації на підприємстві є скоріше хаотичним, ніж систематизованим та уніфікованим – немає чітко визначених шаблонів документів, працівники безвідповідально ставляться до заповнення форм та не розуміють важливості цього процесу.

Отже, порядок прийняття рішень на підприємстві відповідає традиційному підходу та включає такі етапи як виявлення проблеми, збір необхідної інформації, визначення альтернативних варіантів вирішення, вибір найбільш оптимального та його реалізація, контроль виконання та його оцінка. При прийнятті рішення використовують переважно формальні методи оцінки впливу на загальноекономічні показники підприємства. Рішення в компанії приймаються на чотирьох організаційних рівнях відповідно до рівнів управління. Процес прийняття рішення про професійний розвиток та підвищення управлінської ланки приймається на основі KPI, а той час як підвищення виконавчого персоналу відбувається шляхом атестації.

### **2.3 Тенденції розвитку системи прийняття рішень на підприємстві**

Можна сказати, що компанія проходить перехідний етап від цільового підходу розробки та прийняття управлінських рішень до ціннісно-орієнтованого. Про це свідчить система цінностей, яка існує на підприємстві та зацікавленість у максимальному задоволенні інтересів партнерів, клієнтів, працівників, постачальників тощо. Основним завданням компанії є не лише досягнення фінансових показників, а і організація максимально комфортних умов для роботи та розвитку працівників, позитивний вплив у розвиток навколишнього середовища.

Також останні роки у центрі уваги стоїть розвиток та впровадження ESG стратегії не тільки в самій компанії, а і у компаній-клієнтів. Екологічне, соціальне та корпоративне управління (Environmental, Social, and Corporate Governance, ESG) – це сукупність характеристик управління компанією, при якій досягається залучення даної компанії у вирішення екологічних, соціальних та управлінських проблем. Екологічні критерії визначають, як фірма виступає у ролі зберігача природи. Соціальні критерії досліджують, як вона управляє відносинами зі співробітниками, постачальниками, клієнтами та суспільством. Корпоративне управління стосується керівництва фірмою, оплати праці керівників, аудиту, внутрішнього контролю та прав акціонерів.

В компанії діє система цінностей, на які опираються при визначенні як стратегічних планів так і поточних. Хороша управлінська система базується на цінностях компанії, корпоративній культурі, нормативних документах. Це означає, що незважаючи на зміну персоналу та ключових управлінців, система не руйнується, так як не зациклена на одній людині – система самоорганізуюча.

Таким чином, основною тенденцією розвитку у прийнятті управлінських рішень є орієнтація на розвиток та задоволення всіх зацікавлених сторін компанії та позитивний вплив на зовнішнє середовище.

## **Висновок до розділу 2**

Проаналізувавши господарсько-економічний стан підприємства ПрАТ «КПМГ Аудит» можна зробити висновок, що в компанії ефективно налагоджені більшість процесів та вона вийшла на стабільний рівень доходів, який з кожним роком збільшується. Компанія працює за принципом самоокупності та повністю функціонує за рахунок власного капіталу. По всіх фінансових показниках відслідковується тенденція до покращення.

На підприємстві діє налагоджена система прийняття управлінських рішень та оцінки їх результатів. При прийнятті та оцінці управлінських рішень використовуються різні методи, сукупність яких утворює дієву систему прийняття управлінських рішень. Рішення на підприємстві приймаються на чотирьох рівнях управління.

Оцінювання роботи управлінського персоналу та результатів їх рішень відбувається на основі ключових показників ефективності (KPI). Така система допомагає відслідковувати процес досягнення стратегічних цілей компанії та ефективно реагувати та коригувати поточні дії. Процес оцінки та розвитку виконавчого персоналу в організації не так сильно розвинутий та не має чітких, прозорих критеріїв оцінки для переходу на вищу позицію, збільшення заробітної плати та розвитку працівників, тому потребує вдосконалення.

Основною тенденцією розвитку прийняття управлінських рішень є не лише досягнення фінансових показників, а і орієнтація на задоволення інтересів зацікавлених сторін та впровадження ESG стратегії. Це говорить про ціннісно-орієнтований підхід компанії до прийняття управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ НА ПрАТ «КПМГ АУДИТ»

#### 3.1. Заходи покращення системи соціально-економічної оцінки управлінських рішень

У рамках дослідження, проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що компанія має добре налагоджену систему прийняття управлінських рішень на чотирьох рівнях управління та використовує різні методи оцінки результатів таких рішень. Також при аналізі були виявлені деякі слабкі місця в системі соціально-економічної оцінки прийнятих рішень на підприємстві ПрАТ «КПМГ Аудит».

Так як компанія знаходиться в переході до ціннісно-орієнтованого підходу до оцінки управлінських рішень, процеси та методи оцінки керівних посад вже досить добре розвинені та активно застосовуються – для кожної з керівних посад визначені КРІ та компетенції, якими повинен володіти працівник і кожних пів року відбувається процес порівняння та зіставлення дійсних показників із запланованими, на основі яких приймається рішення про підвищення заробітної плати, розміру бонусів та необхідного додаткового навчання. Тобто для працівників вищих рангів добре налаштована система мотивації та оцінки.

Так як працівники нижчих ланок (асистенти, інтерни) є також не менш важливими працівниками та якість їх роботи має прямий вплив на кінцевий результат та терміни завершення проектів, варто більшу увагу приділити процесу оцінки працівників, їх розвитку в організації та мотивуванню. На даний момент цей процес є не дуже структурованим та самі працівники не усвідомлюють його важливість, що в результаті, може призвести до викривлення уявлення

управлінців про рівень компетентності працівників та вплинути на подальші рішення розвитку компанії.

Також через низький рівень мотивації виконавчих працівників та відсутності бачення що саме потрібно зробити, щоб отримати підвищення компанії відбувається високий потік кадрів.

Для того, щоб менеджери мали змогу ефективно оцінити інформацію про діяльність працівників на етапі збору вхідних даних про результати їх роботи і прийняти правильне рішення про підвищення, розмір бонусів та подальший процес навчання, було б доцільно створити платформу для постановки цілей та відслідковування якості роботи всіх працівників управлінського та виконавчого персоналу.

Під платформою мається на увазі інтегрований інструмент у вже існуючу внутрішню мережу компанії. Основою розробки такої платформи повинні стати посадові інструкції та вимоги до кожної окремої посади та особистих побажань працівника щодо свого розвитку в компанії. За допомогою цього інструменту кожен працівник разом із персональним менеджером з розвитку щороку буде ставити довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі та відслідковуватимуть їх виконання. Менеджер з розвитку оцінить кожну ціль за рівнем складності відповідно до вимог конкретної посади в організації. На основі виконання поставлених цілей та їх складності для конкретної позиції, буде відслідковуватися розвиток кожного окремого працівника в компанії та результат досягнутих цілей буде впливати на підвищення заробітної плати та бонусів в кінці року.

Щоб кожен працівник зміг оцінити свою роботу та отримати якісний зворотній зв'язок буде доцільним також створити ще один інструмент – платформу для отримання зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок – це процес

обміну змістовною та оціночною реакцією працівника та підлеглого на інформацію та поведінку один одного. Коли таке спілкування регулярне та продуктивне, працівники працюють більш ефективно та легше та скоріше досягають поставлених цілей, так як мають можливість швидко реагувати та виправляти свої помилки.

Після закінчення роботи над проектом кожному члену команди потрібно буде заповнити спеціальну форму, в якій він оцінить свою роботу на проекті відповідно до вимог кожної окремої посади. В даній формі працівник позначає секції, за які він був відповідальний, рівень їх складності, вказує з якими проблемами він стикнувся під час роботи та оцінює як він справився з поставленими завданнями та проблемами. Таку ж форму заповнює про кожного члена команди менеджер проекту. Також через цю платформу можна запросити зворотній зв'язок від інших членів команди. Таким чином, кожен член команди після завершення проекту матиме подальший план дій щодо вдосконалення своїх навичок та знань, а менеджер обґрунтовані підстави для прийняття рішення щодо підвищення працівника, організацію подальшого навчання та вибору підходів до мотивації та стимуляції кадрів.

На основі заповнених форм та зворотного зв'язку директори та старші менеджери (які приймають рішення про підвищення працівника в компанії) будуть мати змогу об'єктивно оцінити роботу працівника, так як матимуть зворотній зв'язок від людей, які напряду працюють з ним, а не лише від суб'єктивної думки, яку склав персональний менеджер.

Таким чином, на етапі виконання управлінських функцій таких як мотивування та контроль, керівники вищої ланки, завдяки комплексу запропонованих інструментів, матимуть змогу якісно оцінити діяльність працівників та прийняти подальші управлінські рішення.

### 3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Запропоновані заходи покращення соціально-економічної оцінки управлінських рішень на етапі мотивації та контролю, матимуть, в першу чергу соціальний ефект.

Тепер менеджери зможуть приймати більш виважені кадрові рішення щодо розвитку працівників в організації. Самі працівники матимуть можливість займатися самовдосконаленням, оскільки зможуть об'єктивно оцінити свою роботу, так як напряду отримуватимуть зворотній зв'язок від людей, які з ними працюють, визначити свій подальший шлях розвитку в організації та відслідковувати свій прогрес.

Підхід з використанням цілей працівника та постійним зворотнім зв'язком структурує його, більш мотивує та вносить ясності у свій професійний розвиток. Завдяки цим інструментам працівник матиме змогу структурувати свій шлях розвитку, а також визначати час та темпи своєї діяльності. Такі інструменти забезпечують більш прозорий процес прийняття рішення про підвищення.

Зворотного зв'язок відноситься до основних технологій стратегічного управління та повинен бути невід'ємним елементом корпоративної культури. Співробітникам важко працювати, вони не відчують своєї цінності, якщо не розуміють, який результат приносять їх дії. Саме тому розуміння своїх помилок і розуміння як їх можна виправити буде мати вплив на розвиток працівника та організації в цілому. Даний підхід сприятиме формуванню командного підходу у співробітників, підвищить їх рівень згуртованості, дозволить побачити працівнику наскільки він важливий для компанії, допоможе визначити які процеси та інструменти заважають швидко вирішувати поставленні завдання, виділити сфери, які вимагають вдосконалення та розвитку та визначити ступінь задоволеності співробітника атмосферою в компанії та взаєминами в колективі.



Постановка цілей самим працівником посилює його мотивацію, створює позитивний настрій та бажання постійно вдосконалюватись, в той час як цілі, що задаються ззовні викликають меншу активність. Впровадження інструменту із постановки цілей буде сприяти зацікавленості працівників у постійному розвитку та вдосконаленню ефективності своєї роботи.

Також провадження даних інструментів забезпечує впровадження ESG стратегії в компанії та відповідає її цінностям.

Реалізація впровадження запропонованих інструментів буде включати наступні основні витрати:

Таблиця 3.1

**Витрати на впровадження інструментів відслідковування розвитку працівників у компанії**

<b>Назва групи витрат</b>	<b>Вартість, грн</b>
ІТ розробка інструментів та інтеграція в існуючу систему	120 000
Технічна підтримка	20 000
Навчання персоналу (проведення тренінгів, запис відео-інструкцій)	45 000
<b>Разом</b>	<b>185 000</b>

*Джерело: розроблено автором за даними [37]*

Такі витрати є одноразовими, але ефект від них буде спостерігатися ще багато років. В короткостроковому періоді важко виміряти вплив запровадження таких інструментів відслідковування розвитку працівників, так як вони мають якісний характер, який майже неможливо виміряти за допомогою математичних моделей. Впровадження даних інструментів має стратегічний характер та націлений на покращення задоволеності працівників робочим середовищем та

атмосферою, відчуття цінності для компанії та створення репутації компанії, яка всебічно займається розвитком своїх працівників.

Впровадження даних інструментів сприятиме зменшенню потоку працівників, що дасть змогу акумулювати кошти, які використовувалися на пошуки нових працівників, та використовувати на розвиток та навчання вже наявного персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

Під час аналізу системи оцінки управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «КПМГ Аудит» було виявлено слабе місце у процесі оцінки персоналу та прийняття рішення про подальше підвищення. Для покращення ефективності цього процесу було запропоновано запровадити два інструменти:

- платформу для постановки цілей працівниками та відслідковування їх виконання;
- платформу для надання та отримання зворотного зв'язку.

Реалізація запропонованих заходів потребує від підприємства фінансових інвестицій у розмірі 185 000 грн, в які входитимуть витрати на ІТ розробку інструментів та їх інтеграцію у вже існуючу систему, технічну підтримку платформ та витрати на організацію тренінгів для персоналу про використання платформ, існуючі підходи до постановки цілей та способи надання зворотного зв'язку. Впровадження інструментів для постановки цілей та отримання зворотного зв'язку сприятиме розвитку персоналу, стимуляції його діяльності та особистої мотивації, а також матиме позитивний вплив на імідж компанії. В сукупності ці інструменти сприятимуть впровадженню ESG стратегії в компанії, розвиватимуть корпоративну культуру та через розвиток свого персоналу стимулюватимуть позитивні зміни в компанії.

## ВИСНОВКИ

Система управління підприємством є важливим елементом діяльності організації. Від ступеня налагодження всіх її елементів залежить ефективність та успіх організації.

Для досягнення поставленої мети у першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність, основні завдання системи управління підприємством та проведено аналіз елементів структури апарату управління.

Потреба в управлінні організацією виникає у результаті поділу праці, так як після розподілу роботи між підрозділами виникає потреба у координації їх дій для досягнення поставлених цілей підприємством. В основі реалізації процесу управління лежить ряд функцій – планування, організація, керівництво, мотивація та контроль, які забезпечують цілісний підхід до управління організацією.

До елементів системи управління входить ряд підсистем – цільова, керуюча, керована, забезпечувальна, функціональна, науково-методична та зовнішнє середовище. Ці підсистеми тісно взаємопов'язані між собою та сприяють ухваленню ефективних управлінських рішень, що у свою чергу, забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Більшість організацій застосовують традиційну схему прийняття управлінського рішення, що включає такі етапи як виявлення проблемної ситуації, збір необхідної інформації та виявлення обмежень, розроблення альтернативних варіантів рішень, вибір найбільш оптимального та його реалізація, контроль та оцінка результатів. Щоб максимально ефективно організувати процес прийняття рішень, використовують різноманітні методи та моделі. Для дослідження процесу прийняття управлінських рішень виділяють два

підходи – нормативний (застосування принципів математики, логіки та статистики) та дескриптивний (дослідження психології прийняття рішення).

На етапі розробки рішення, за ознакою формалізації апарату, який використовується, виділяють три групи методів: формальні, евристичні, та методи експертних оцінок.

На практиці виділяють два основних методологічних підходи до оцінки ефективності управлінських рішень – традиційний та сучасний. До традиційного підносять цільовий, ресурсний та підхід внутрішніх процесів. Сучасний підхід ґрунтується на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління, яка заключається в комплексному підході до управління підприємством та націлена на зростання цінності компанії для всіх зацікавлених сторін. Дані підходи можуть використовуватися як для оцінки управлінських рішень в організації в цілому, так і для оцінки ефективності виконання окремих управлінських функцій.

Другий розділ дипломної роботи присвячено характеристиці фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КПМГ Аудит», а також процесу прийняття рішень на підприємстві та аналізу системи оцінки управлінських рішень.

Основним видом діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» є надання аудиторських послуг. Компанія входить у четвірку найбільших компаній України, які надають послуги аудиту. Аналіз фінансово-господарського стану показав, що виручка від наданих послуг у 2021 році складає 201 177 тис. грн, а за 2020 рік – 233, 066 тис грн. Незважаючи на це показники рентабельності покращилися у 1,5 рази. Також підприємство покращило свою платоспроможність, про що свідчать коефіцієнти абсолютної, критичної та поточної ліквідності. Основну частину структури операційних витрат займають витрати на оплату праці, так як основна цінність у сфері послуг генерується саме інтелектуальною працею.

Процес прийняття рішень на підприємстві відбувається за традиційною схемою, яка описувалася вище. Для ефективного процесу прийняття управлінських рішень використовують сукупність різних методів аналізу та оцінки. Рішення в компанії приймаються на чотирьох організаційних рівнях відповідно до рівнів управління.

У процесі оцінки роботи управлінського персоналу використовують ключові показники ефективності (KPI). Оцінка виконавчого персоналу відбувається шляхом атестації. Слабкими місцями в даній системі є неефективна регламентація процесу атестації та нерозуміння працівниками серйозності та важливості даного процесу у їх професійному розвитку. Результатом цього є висока плинність кадрів.

Для вдосконалення системи оцінки роботи та розвитку працівників було запропоновано розробити та впровадити платформу для постановки цілей кожним працівником та платформу для надання зворотного зв'язку. Цілі та критерії для такої оцінки будуть базуватися на посадових інструкціях та компетенціях, необхідних для кожної посади, а також враховуватимуть особисті побажання кожного працівника.

Сукупність цих інструментів сприятимуть прозорому прийняттю рішень про підвищення працівників, отримання бонусів, подальше навчання. Також допоможуть відслідковувати прогрес виконання цілей та виконання стратегічних планів. Дані платформи стануть ресурсом достовірної та структурованої інформації для прийняття рішень про подальший розвиток кожного працівника. Впровадження такого підходу до оцінки персоналу в подальшому скоротить витрати пов'язанні із плинністю кадрів та допоможе заकुмулювати кошти для розвитку вже наявного персоналу.

## РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Соціально-економічна оцінка управлінських рішень» ( на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит») загальним обсягом 75 сторінки. Містить в собі три розділи, 11 таблиць та 3 рисунки, а також 47 найменування в списку використаних джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити процес прийняття управлінських рішень в компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» та обґрунтувати підходи та методи соціально-економічної оцінки результатів прийнятих рішень на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес оцінки управлінських рішень на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти оцінки управлінських рішень як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Експериментальною базою дослідження є ПрАТ «КПМГ Аудит».

У першому розділі дипломної роботи розглядається сутність та основні завдання системи управління підприємствам, а також основні підходи до соціально-економічної оцінки управлінських рішень.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит», проведено економічний аналіз ефективності господарської діяльності, аналіз конкурентного середовища та досліджено процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, а також методи оцінювання таких рішень.

У третьому розділі дипломної роботи визначено шляхи вдосконалення системи соціально-економічної оцінки управлінських рішень на ПрАТ «КПМГ Аудит» та розраховано економічний та соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis on: "Socio-economic assessment of management decisions" (on the example of PJSC "KPMG Audit") with a total volume of 75 pages. It contains three sections, 11 tables and 3 figures, as well as 47 names in the list of sources used.

The purpose of the qualification work is to investigate the process of making managerial decisions in the company PJSC "KPMG Audit" and to substantiate the approaches and methods of socio-economic evaluation of the results of decisions made at the enterprise.

The object of research is the process of evaluating management decisions in of PJSC "KPMG Audit".

The subject of research is theoretical and applied aspects of evaluation of management decisions as one of the conditions for managing the development of the enterprise.

The experimental basis of the study is PJSC "KPMG Audit".

The first section of the thesis considers the essence and main objectives of the enterprise management system, as well as the main approaches to socio-economic evaluation of management decisions.

The second section of the thesis provides a general description of the activities of PJSC "KPMG Audit", conducted an economic analysis of business efficiency, analysis of the competitive environment and studied the process of management decisions at the enterprise, as well as methods of evaluating such decisions.

In the third section of the thesis identified ways to improve the system of socio-economic evaluation of management decisions at PJSC "KPMG Audit" and calculated the economic and social effect of the implementation of the proposed measures.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Labuschagne C. Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *Project Manage.* 2021. №2. P. 159–168.
2. Neave H. Deming’s 14 Points for Management: Framework for Success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*. 2012. Vol. 36. № 5. P. 561 – 570. URL: <http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf> (Last accessed: 02.11.2017).
3. Алексеева К.А. Дежавна підтримка корпоративного сектору. Новітні технології корпоративного менеджменту в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій: колективна монографія / за заг.ред. д.е.н. С.В.Захаріна . Київ : Вид.центр КНЛУ, 2014. С. 55 – 61.
4. Антошко Т.Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. Ефективна економіка. Київ, 2013. №1. С31-39. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728>.
5. Астаова Н.І Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. 624 с
6. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”*. 2015. № 1 (56). С. 138-142.
7. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Менеджмент*. Київ, 2008. №4. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/17900/16-Barabash.pdf>.
8. Брич В. Я. Управління знаннями: теоретичні побудови чи нагальні потреби сучасної практики менеджменту. Управлінські інновації: теорія та практика : зб. Тез доп. Всеукр. Наук.-практ. Конф., (м. Тернопіль, 10 – 12 трав. 2011 р.). м. Тернопіль, 2011. С. 93 – 95.



9. Бугуцкий А. Л. Повышение эффективности труда в сельском хозяйстве / А. Л. Бугуцкий. – Е. : Урожай, 1990. 168 с.
10. Бусов. В.І. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. Монографія. Київ: Алерта, 2014. 272 с.
11. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень монографія. Київ: Алерта, 2014. 345с.
12. Верба В., Гребешков О. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку: зб. Матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, присвяч. 100-річчю від дня народж. Бухала Сергія Максимовича. Київ: КНЕУ, 2007. С. 227 – 228.
13. Гладищук Я.А. Управління діяльністю організації за сучасних умов середовища. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. 2016. №6. С. 6-14. URL <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/122.pdf>.
14. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений. *Перм. Гос. Нац. Исслед. Ун-т*. Пермь, 2019. 213 с.
15. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/ukr/dkhp/>.
16. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
17. Захарчин Г. М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 212 – 217.
18. Захарчин Г. М. Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом в сучасних умовах . *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. №23 (II). С.134 – 139.

- 19.Захарчин Г. М. Управління персоналом : навч. Посіб. *Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. Політехніка»*. Львів, 2013. 259 с.
- 20.Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект». Київ, 2019. 188с.
- 21.Звіт про прозорість КПМГ за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/04/transparency-report-2020.pdf>
- 22.Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6.С. 21 – 25. 2. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник Київського національного торгово-економічного університету. 2014. № 5 (97). С. 42 – 51.
- 23.Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: [http://elkniga.info/book\\_203.html](http://elkniga.info/book_203.html).
- 24.Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент : практикум. Львів: *Мін-во освіти і науки України, Нац. Ун-т «Львівська політехніка»*, 2014. 189 с.
- 25.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академія. 2003. 380с.
- 26.Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості. *Соціальна психологія*. 2016. № 2. С.134-141.
- 27.Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 96-99.
- 28.Молоканова В.М. Ціннісно-орієнтований аналіз прийняття рішень в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*.

- Дніпропетровськ, 2016. №25. С32-40. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/bitstream/handle/987654321/5174/5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
29. Молоканова, В. М. Модель еволюційного розвитку підприємства. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. Дніпропетровськ, 2014. №7. С. 57–65.
30. Момот О.І. Демченко, А.О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. Донецький національний технічний університет, Донецьк, 2013. №5. С34-39. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123349/27-Demchenko.pdf?sequence=1>.
31. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. *Центр учбової літератури*. Київ, 2015. 560 с. URL: [http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya\\_efektivnistyu\\_rezultativnistyu\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativnistyu_menedzhmentu_organizatsiyi).
32. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>.
33. Панькова А. Д. Взаємодія суб'єктів соціальної відповідальності: концептуальні підходи та напрями забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 115 – 118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_25) (дата звернення: 12.05.2019).
34. Петрова О.В. *Методология принятия управленческих решений*. Москва: Академия, 2020. 256 с.
35. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень. *Національний гірничий університет*. Ужгород, 2008. С. 18-25. URL: [http://www.rusnauka.com/18\\_NPM\\_2008/Economics/34398.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm).

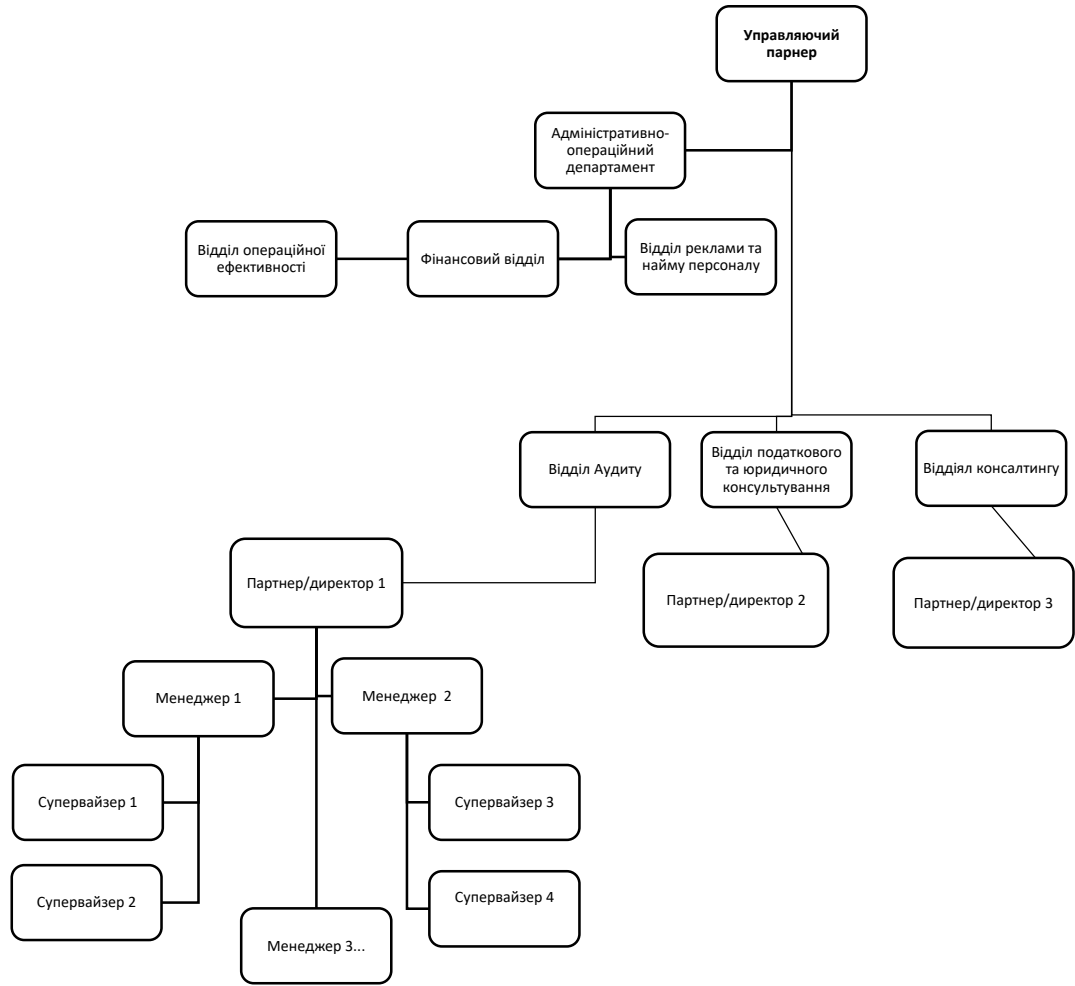
- 36.ПрАТ КПМГ Аудит [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31032100/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31032100/)
- 37.Приватне акціонерне товариство «КПМГ-Аудит» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL <https://clarity-project.info/smida/31032100?year=2020>
- 38.Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2164. Урядовий кур'єр. 2017. 9 листоп.
- 39.Проненко Т.Є. Ефективність прийняття та оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. Агросвіт. Київ, 2016. №16. С.53-59. [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2016/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2016/9.pdf).
- 40.Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірн.наук.праць.* 2017. №2. С. 324-334. URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/view/6353>.
- 41.Сеек А.М.А., Телесенко П.О. Ціннісно-орієнтований підхід управління проектами як джерело виникнення ризиків. *Вчені записки Університету «КРОК».* Київ, 2019. №3. С.128-134.
- 42.Селезньова Г.О. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка.* Київ, 2020. №7. С.6-14. DOI: : 10.32702/2307-2105-2020.3.52.
- 43.Трофімова. Л.А. Методи прийняття управлінських рішень. Рішень монографія. Київ: Алерта, 2015. 445 с.
- 44.Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник прикарпатського університету. Економіка.* Івано-Франківськ, 2014. №6. С.96-104. URL: [https://repository.knuba.edu.ua/bitstream/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21.pdf](https://repository.knuba.edu.ua/bitstream/Vpu_Ekon_2014_10_21.pdf).

- 45.Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2016. №9. С.50-59. URL: [http://www.rusnauka.com/18\\_NPM/Urss\\_2012\\_9\\_13.pdf](http://www.rusnauka.com/18_NPM/Urss_2012_9_13.pdf).
- 46.Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. №22/ С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
- 47.Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі: матер. *Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів*. Тернопіль, 2016. С.11-17. URL:[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuski\\_v\\_Nthe\\_staff\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuski_v_Nthe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Організаційна структура ПрАТ «КПМГ-Аудит»



## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

## ПрАТ «КПМГ-Аудит»

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	80.00	519.00
первісна вартість	1001	1 651.00	564.00
накопичена амортизація	1002	1 571.00	45.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	804.00
Основні засоби	1010	19 162.00	11 532.00
первісна вартість	1011	41 984.00	41 458.00
знос	1012	22 822.00	29 926.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 569.00	4 094.00
Відстрочені податкові активи	1045	281.00	1 046.00
<b>Усього за розділом I</b>	1095	23 092.00	17 995.00
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	73 418.00	86 017.00
Виробничі запаси	1101	478.00	52.00
Незавершене виробництво	1102	72 940.00	85 965.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 104.00	7 023.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 844.00	8 238.00
з бюджетом	1135	33.00	29.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 749.00	532.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 643.00	8 853.00
Рахунки в банках	1167	5 643.00	8 853.00
Витрати майбутніх періодів	1170	664.00	732.00
Інші оборотні активи	1190	10 079.00	10 011.00
<b>Усього за розділом II</b>	1195	96 534.00	121 435.00
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0.00	0.00
<b>Баланс</b>	1300	119 626.00	139 430.00

## Додаток Б (продовження)

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	148.00	148.00
Резервний капітал	1415	22.00	22.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42 947.00	44 892.00
<b>Усього за розділом I</b>	1495	43 117.00	45 062.00
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 621.00	9 380.00
<b>Усього за розділом II</b>	1595	9 621.00	9 380.00
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	814.00	442.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 180.00	4 807.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	791.00	420.00
розрахунками з оплати праці	1630	109.00	406.00
за одержаними авансами	1635	52 029.00	66 571.00
із внутрішніх розрахунків	1645	1.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	6 593.00	10 785.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 162.00	1 977.00
<b>Усього за розділом III</b>	1695	66 888.00	84 988.00
<b>Баланс</b>	1900	119 626.00	139 430.00



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

## ПрАТ «КПМГ-Аудит»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2000	201 177.00	233 066.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	88 702.00	114 659.00
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	112 475.00	118 407.00
Інші операційні доходи	2120	1 795.00	794.00
Адміністративні витрати	2130	100 567.00	87 657.00
Витрати на збут	2150	5 671.00	6 610.00
Інші операційні витрати	2180	2 911.00	5 552.00
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	5 121.00	19 382.00
Інші фінансові доходи	2220	772.00	868.00
Інші доходи	2240	1 084.00	11.00
Фінансові витрати	2250	0.00	1 845.00
Інші витрати	2270	977.00	434.00
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	6 000.00	17 982.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 252.00	-3 478.00
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	3 748.00	14 504.00
збиток	2355	0.00	0.00