

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в системі
менеджменту ТОВ «Нейл», м. Хмельницький

Назва теми

Рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський) _____

Галузь знань _____ 07 «Управління і адміністрування» _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітня програма _____ «Менеджмент» _____

Шифр _____ ДРМН.21087.ПЗ _____

Виконала: студентка 4 курсу, група МН 19 – 1 _____

Підпис

Аніта МАЗУР

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф. _____

Підпис

Микола ЙОХНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування: к.е.н., проф.

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

Хмельницький 2023

АНОТАЦІЯ

Мазур А.О. Забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в системі менеджменту ТОВ «Нейл». Керівник роботи – д.е.н., професор Йохна М.А. Дипломна робота бакалавра.: 50 с., 7 рисунків, 7 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОПЕРАТИВНІСТЬ, МЕТОДИ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, РИЗИК.

Проаналізовано умови прийняття управлінських рішень в системі менеджменту ТОВ «Нейл». В роботі викладено методологію процесу розробки управлінських рішень, аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень, прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, оперативність управлінських рішень. В дипломній роботі проведено аналіз господарської діяльності підприємства. Надано пропозиції щодо підвищення ефективності в процесі розробки, прийняття та реалізації оперативних управлінських рішень у ТОВ «Нейл».

Аніта МАЗУР
підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

«_____» _____ 202__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Особливості управлінських рішень та їх сутність	7
1.2 Моделі та методи прийняття ефективних управлінських рішень	12
1.3 Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ, АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НЕЙЛ»	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нейл» як об'єкта дослідження	22
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нейл»	27
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «НЕЙЛ»	37
3.1 Процес реалізації і регулювання ефективних рішень	37
3.2 Заходи, що забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень	39
ВИСНОВКИ	42
ДОДАТКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	50

ВСТУП

Метою дипломної роботи є знайомство з сучасними методами, формами організації роботи в професійній діяльності менеджера, отримання професійних умінь і досвіду прийняття самостійних рішень під час проходження переддипломної практики на ТОВ «Нейл» в реальних ринкових і виробничих умовах.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень для ефективного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в системі менеджменту підприємства.

Методами дослідження процесу прийняття управлінських рішень є системний аналіз – для деталізації і поділу об'єкта дослідження на окремі складові; синтез – для узагальнення розрізнених аспектів; аналогія – для порівняння української системи обліку і зарубіжної; інформаційне моделювання – для забезпечення дослідження нормативно-довідковими матеріалами; конкретизація – для обґрунтування змісту форм облікового забезпечення; порівняння – для аналізу даних підприємства у динаміці; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Тема дипломної роботи є досить актуальною у наш час. Початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника є управлінські рішення. Рішення керівника є основним і важливим інструментом системного підходу до об'єкту управління. При прийнятті управлінського рішення обов'язково потрібно врахувати економічну сторону діяльності, а також сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Основою управління є прийняття своєчасних обґрунтованих рішень, які будуть стимулювати виробництво і підвищувати результативність праці, брати велику відповідальність за їх прийняття.

Потреба в прийнятті рішень спричинена зовнішніми та внутрішніми обставинами. Основним поштовхом до прийняття управлінського рішення є необхідність позбутися проблем і зменшити їх актуальність.

В дипломній роботі було проведено аналіз підприємства ТОВ «Нейл» за останні три роки, а саме аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства, аналіз складу і структури майна підприємства, аналіз показників рентабельності діяльності підприємства, аналіз динаміки основних показників ефективності управління, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

РОЗДІЛ 1. МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Особливості управлінських рішень та їх сутність

Для підвищення ефективності господарської діяльності є актуальним підвищення якості рішень, що приймаються керівниками.

Рішення як процес здійснюється в кілька етапів:

- підготовки рішень
- прийняття рішень
- реалізації рішень.

Рішення як результат вибору в усній формі чи письмовій має план дій з характерними ознаками [3]:

- можливість вибору найкращого з різних варіантів альтернатив;
- наявність мети;
- вибір рішення, співставляючи мотив і думки.

Одже, під управлінським рішенням розуміємо пошук і знаходження найбільш ефективного, раціонального та оптимального варіанту дій керівника для отримання високого кінцевого результату.

Найбільший інтерес в процесі прийняття і реалізації рішень є послідовна зміна пов'язаних між собою різних дій керівника, що розкривають хід розумових дій у пошуку істини, аналіз помилок, шляхів руху до цілі і засобів її досягнення.

Вимоги до управлінського рішення:

- всебічна обґрунтованість;
- своєчасність;
- повнота змісту;
- повноважність;
- відсутність протиріч з прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення говорить про необхідність його прийняття, використовуючи повну і достовірну інформацію. Але цього

недостатньо і рішення повинно враховувати весь спектр потреб керованої системи. Тому необхідно знати особливості та шляхи розвитку керованої, керуючої систем і навколишнього середовища, ретельно провести аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, економічних і соціальних перспектив підприємства. Всебічна обґрунтованість рішень потребує пошуку нових форм та шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність управлінського рішення означає неухильне дотримання строків виконання, доведення плану дій до виконавців та моніторинг виконання.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що прийняте рішення впливає весь об'єкт, на усі сфери його діяльності та усі напрямки розвитку.

Повноважність (владність) рішення також є важливою вимогою управлінського рішення і означає дотримання суб'єктом управління таких прав та повноважень, які йому надані вищим рівнем керівництва. Рівновага прав і відповідальності кожного рівня управління – постійна проблема, пов'язана з виникненням нових завдань їх вирішення і регулювання [18].

Узгодженість з прийнятими раніше рішеннями – обов'язкова вимога і необхідна для дотримання традицій поваги до законів, постанов, розпоряджень. На рівні окремого підприємства вона необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування виробничого апарата.

Суперечливість рішень це – наслідок поганого розуміння законів суспільного розвитку та низький рівень управлінської культури, тому прийняті раніше рішення, що вступили в протиріччя з новими потрібно скасовувати.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності соціально-психологічних якостей керівників та менеджерів [11].

Під час прийняття будь-якого рішення, звичайно присутні такі моменти як: інтуїція, судження та раціональність.

В інтуїтивному рішенні люди орієнтуються на власне відчуття того, що їхній вибір правильний. Менеджер, що орієнтується на інтуїцію, стає заручником випадковості і шанси, що вибір зроблено правильно, не дуже високі.

Рішення прийняті на основі судження, близькі з інтуїтивними, імовірно, тому, що не мають чіткої логіки, та все це рішення приймається на основі знань і досвіду минулого. Використовуючи їх, з поправкою на сьогоднішній день, вибирається той варіант, який приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Такий спосіб прийняття рішень є швидким і дешевим, але теж не дуже надійний.

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він повинен розуміти, що саме треба робити. Багато можливих рішень проблем не можливо здійснити, оскільки у керівника, або у підприємства недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень. До того, як переходити до наступного етапу процесу прийняття рішень, керівник повинен визначити суть обмежень і тільки потім визначити альтернативи [21].

Критерії прийняття рішень виступають як рекомендації за оцінкою рішень.

Наступним етапом – визначення альтернатив, на якому формулюється набір альтернативних рішень певної проблеми. Бажано було б виявити всі можливі дії, які могли б усунути проблеми чи зменшити їх вплив на діяльність, і дати організації досягнути своїх цілей. На практиці керівник часто немає достатніх знань або часу, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу, зменшуючи кількість варіантів вибору, які, на його думку, є найбільш бажаними.

Наступний етап – оцінка можливих альтернатив. При оцінці рішень керівник визначає переваги і недоліки кожної альтернативи і можливі загальні наслідки. Будь-яка альтернатива пов'язана з деякими негативними

аспектами і керівник намагається передбачити, що станеться в майбутньому.

Вибір альтернативи в процесі управлінського рішення може виникнути, якщо немає однозначної "найкращої" альтернативи. У таких випадках важливо розглядати різні чинники та приймати стратегії для прийняття максимально обґрунтованого рішення. Але якщо проблема складна, або якщо інформація і аналіз суб'єктивні, може статись, що жодна альтернатива не буде найкращим вибором.

Реалізація рішення є важливою фазою в управлінському процесі. Простий вибір альтернативи сам по собі не є достатнім для досягнення результатів. Ось кілька ключових аспектів, які слід врахувати під час реалізації рішення:

- Залучення працівників: Залучення тих, хто має вирішувати, є позитивним для підвищення ефективності реалізації. Працівники, які відчувають власну причетність до процесу виконання рішень, будуть більш мотивовані та зобов'язані досягти успіху;

- Впровадження комунікації: Забезпечення ефективного комунікаційного процесу є необхідною умовою для успішної реалізації рішення. Керівництво повинно чітко розуміти з вимоги, очікуванням та ціллі, а також підтримувати думки та пропозиції працівників.

- Підтримка та ресурси: Реалізація рішення потребує належної підтримки та ресурсів. Керівництво має забезпечити забезпечення фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для успішного виконання рішення.

- Моніторинг та оцінка: Важливо відстежувати та оцінювати прогрес та результативність реалізації рішення. Це дозволяє вчасно визначити проблеми та здійснити корекції, якщо необхідно.

- Визнання та заохочення: Важливо визнавати зусилля та досягнення працівників, які беруть участь у реалізації рішення.

Ключові аспекти зворотнього зв'язку грають надзвичайно важливу роль в процесі управлінського рішення і його реалізації і включають в себе:

постійний моніторинг та оцінку результатів управлінського рішення, наявність успіхів у вирішенні проблеми, які вказують на те, що управлінські рішення досягли поставлених цілей та вирішили проблеми. Коригування та вдосконалення дозволяє виявляти слабкі місця та помилки і вчасно здійснити корективи для покращення результату, відкритий комунікаційний процес сприяє ефективній комунікації між учасниками управління [4].

Поширені помилки, які можуть виникнути в процесі прийняття рішень:

- прийняття одностороннього рішення, не враховуючи різні точки зору;
- прийняття рішення на емоціях, які можуть викривляти об'єктивну оцінку ситуації;
- рішення було прийнято імпульсивно, що призводить до ризикованого рішення;
- відсутність системного підходу до прийняття рішення, може призвести до пропуску можливих альтернативних рішень;
- неповний аналіз ризиків при виборі альтернатив;
- рішення прийняте на основі помилкової та неперевіреної інформації;
- поспішне прийняте рішення без аналізу різних альтернатив [8].

1.2 Моделі та методи прийняття ефективних управлінських рішень

Методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні, які застосовують коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити і оцінити та якісні, що використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можливо кількісно виміряти [15].

Аналітичні методи характеризуються встановленням аналітичних залежностей між умовами вирішення задачі та результатами прийнятих рішень, до них належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми, також побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості [2].

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні, аналізі та обробці статистичних даних, характерною ознакою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень, містять методи теорії імовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів:

1. кореляційно-регресійний аналіз;
2. дисперсний аналіз;
3. факторний аналіз;
4. кластерний аналіз;
5. методи статистичного контролю якості і надійності [22].

Метод математичного програмування – це розділ математики, що містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними, в задачах математичного програмування потрібно вибрати значення змінних (параметрів управління) так щоб забезпечити максимум або мінімум цільової функції за певних обмежень. Методи математичного програмування застосовуються в різних сферах: сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; річному плануванні виробництва.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, у тих випадках коли невизначеність ситуації спричинена за об'єктивних обставин, які є невідомими або випадковими [14].

У обставинах, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника використовується теорія ігор. На практиці існують методи прогнозування, платіжна матриця, «дерево рішень», що є конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень [15].

Прогнозування в системі управління включає в себе передбачення можливого стану підприємства в майбутньому, розробку альтернативних шляхів досягнення такого стану та використовується для планування управлінських рішень. Метою прогнозування управлінських рішень є забезпечення основи для планування рішення, які враховують можливі ризики, а також одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій [20].

Існують різні класифікації методів прогнозування і практичне їх застосування залежить від таких факторів як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні, до яких відносяться нормативний, параметричний, індексний методи, метод екстраполяції та якісні – метод оцінки технічних стратегій, експертний, функціональний методи [3].

Метод платіжної матриці дозволяє оцінити кожну альтернативу, враховуючи різні результати, що виникають при її реалізації, допомагає управлінцям обґрунтовувати свої рішення, враховуючи всі фактори та альтернативи, які впливають на виробничо-господарську діяльність.

Застосування методу платіжної матриці дозволяє створити комплексну модель, в якій кожна альтернатива оцінюється залежно від різних можливих результатів, які можуть мати фінансовий або економічний вплив, врахувати

не тільки потенційний прибуток, але й витрати, ризики, можливі наслідки та інші фактори.

Моделювання з використанням методу платіжної матриці вважається ефективним способом оптимізації управлінських рішень [6].

Модель відображення може бути представлена у вигляді схеми, формули, зразка чи іншого візуального або математичного виразу. Моделювання дозволяє абстрагуватись від складності реальної ситуації та упростити її для аналізу та розуміння [24].

Оскільки модель є спрощеною, вона може не враховувати всіх деталей і аспектів реальної ситуації, тому важливо використовувати модель як інструмент для аналізу та прийняття рішень, але не забувати про реальні обмеження та особливості досліджуваного об'єкта чи ситуації.

Найпоширеніші способи моделювання [5]:

- Теорія ігор.
- Теорія черг.
- Моделювання управління запасами.
- Лінійне програмування.
- Імітаційне моделювання.
- Економічний аналіз(метод оцінювання витрат та економічних вигод).
- Балансові методи.
- Платіжна матриця.
- Дерево рішень.
- Прогнозування.

Кількісні методи прогнозування базуються на обробці числових даних для прогнозування майбутніх подій і включають:

- аналіз минулих рядів ґрунтується на припущенні, що минулі тенденції можуть повторюватися у майбутньому;
- причинно-наслідкове (кореляційне) моделювання використовується для прогнозування ситуацій, які залежать від багатьох змінних величин.

Якісні методи прогнозування використовують якісну інформацію, а саме оцінки та експертний досвід і включають:

- думка журі передбачає поєднання та синтез думок експертів, які обговорюють проблему та обмінюються думками для прийняття спільного прогнозу;
- думка збутовиків ґрунтується на використанні передбачень щодо попиту, які формуються групою досвідчених торгових агентів;
- думка споживачів основана на результатах їх опитування;
- думка експертів базується на використанні знань та експертного досвіду групи фахівців, які мають глибокі знання та розуміння в певній області, використовують особисті оцінки та розрахунки для досягнення певної згоди щодо прогнозованої ситуації [19].

1.3 Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності

Розглянемо процес прийняття рішень в умовах невизначеності для якого характерними рисами є:

- наявна невизначеність;
- потреба вибору з декількох варіантів;
- оцінка вибору, використовуючи характеристики імовірності.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності неможливо здійснювати не узявши на себе відповідальності за прийняті рішення та частину підприємницького ризику, вимагає від керівників гнучкості, здатності оцінювати ризики та аналітичних навичок. Підприємець може понизити рівень ризику, використавши різні підходи до управління ризиком, прийняття оптимальних господарських рішень, впровадивши в практику новітні технології управління ризиком, також постійний моніторинг та оновлення стратегій.

Оптимізація рішень в умовах ризику і невизначеності може використовувати як графічні методи, так і математичний аналіз. Графічне зображення дерева рішень дозволяє візуалізувати зв'язки між рішеннями та наслідками і враховувати різні варіанти, математичний аналіз, може включати розрахунки ймовірностей, оцінку очікуваних значень та ризиків, що пов'язані з кожним варіантом рішення [25].

Динамічне програмування є методом оптимізації, який дозволяє розбити складну задачу на більш прості підзадачі та знайти оптимальний розв'язок шляхом систематичного пошуку і використання оптимальних рішень підзадач. Проте, у реальних задачах динамічного програмування можуть виникати труднощі через невизначеність і неможливість формалізувати всі чинники та залежності кількісними способами. Важливо враховувати наявні обмеження і ризики, проводити аналіз і розглядати різні сценарії для забезпечення більш точних і надійних рішень [25].

Важливою складовою ефективного розв'язання задач є раціональне поєднання алгоритмічних і евристичних методів. Алгоритмічні методи надають структурований підхід до розв'язання задач, використовуючи логічні правила і формалізовані процедури, що дозволяють отримати обґрунтовані рішення. Раціональне поєднання алгоритмічних і евристичних методів дозволяє досягти більшого ефекту при розв'язанні управлінських задач в умовах ризику і невизначеності.

Теорема Баєса забезпечує формальний підхід до оновлення ймовірностей подій на основі нових даних або інформації. В контексті управління цей підхід дозволяє переоцінювати ймовірності різних сценаріїв або ризиків з урахуванням нових даних і розробляти оптимальні рішення [23].

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

- особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
- поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
- середовище прийняття рішення:
- інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
- взаємозалежність рішень.
- очікування можливих негативних наслідків.
- можливість застосування сучасних технічних засобів.
- наявність ефективних комунікацій.
- відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

В умовах невизначеності менеджеру важливо бути гнучким і готовим до змін. Він може використовувати методи експертної оцінки, аналізу ситуації, сценарного планування та інші підходи, оцінюючи можливі ризики [8].

Так, зовнішньоекономічні невизначеності, пов'язані з глобальними ситуаціями, тенденціями в економіці і подіями в різних країнах і міжнародних організаціях, суттєво можуть вплинути на управлінські рішення

і діяльність підприємства. Менеджерам доводиться прогнозувати майбутні тенденції, оцінити можливі ризики та розробляти стратегії, які враховують невизначеності на міжнародному рівні [9].

З допомогою аналізу факторів невизначеності можна визначити ступінь її впливу на прийняття рішень і вибрати методи і підходи, які найкраще враховують її.

Метод експертних оцінок є одним з найбільш поширеним інструментом для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що базується на зборі, аналізі та оцінці думок експертів або групи експертів.

Економічна оцінка рішення в умовах невизначеності дозволяє визначити потенційну ефективність з економічної точки зору [12].

Важливою вимогою є визначення критеріїв ефективності, що визначаються для оцінки та порівняння різних альтернативних варіантів рішень і допомагають вибрати найкращий варіант.

В результаті процесу порівняння оцінюється ефективність та швидкість досягнення поставлених цілей [17].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нейл» як об'єкта дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю Нейл (ТОВ «Нейл»)

Власник: Соколюк Віктор Миколайович.

Дата реєстрації: 26.04.1994.

Розмір статутного капіталу: 8 127 111,41 грн.

Форма власності: недержавна власність.

Види діяльності:

- основний: 25.93 Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин
- інші: 24.34 Холодне волочіння дроту, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

ТОВ «Нейл» – це підприємство, яке:

- виробляє та постачає цвяхи на український та європейський ринки;
- займається торгівлею метизною продукцією, інструментом, металопрокатом та господарськими товарами;
- надає транспортні послуги.

Основний вид продукції: цвяхи будівельні та спеціалізовані, які відповідають німецьким стандартам DIN 1151, DIN 1152, DIN 50976, DIN 1160A, DIN 68 163 та цвяхи в бобінах.

Цвяхи, які виробляє підприємство, можуть використовуватися для всіх видів будівельних робіт, кріплення дерев'яних виробів, виробництва піддонів.

Виробництво цвяхів починається з виробництва дроту, сировиною для якого є катанка вітчизняного виробництва.

Для виробництва дроту використовується волочильний стан „RUBIN” 16\6 німецької фірми «HERBORN+BREITENBAN».

Через технічну неможливість виробляти дріт d1,2мм компанія змушена

замовляти його у іншого вітчизняного виробника.

Для виробництва цвяхів підприємством використовуються цвяхові автомати вітчизняного виробництва АБ 4411 А, АВ 4113, АВ 411БА, АВ 4116А, АГ 4117, АВ 4118, А4215 та сучасне обладнання провідних європейських фірм таких як «WAFIOS», «ALTRIMEX».

Для виробництва цвяхів для євро-піддонів придбано верстат GW 92 S.

Для отримання цвяхів дрiт заданого розміру через розмотувальний пристрій подається на цвяхові автомати. Готова продукція накопичується та зберігається в накопичувальних бункерах вантажопідйомністю 1т.

Після холодної висадки продукція проходить чищення та полірування. Для чищення продукції використовується тирса твердих порід деревини. Пройшовши чищення та полірування, цвяхи на пакувальній лінії пакують в гофрокартонні коробки по 5кг, 20кг, 25кг.

Пакування в пакети по 1кг здійснюється ручним способом. Упакована продукція маркується, складається на піддони і із складу відправляється споживачам.

Крім виробництва цвяхів, підприємство своїми силами проводить проектування та виготовлення нових технологічних установок, виготовляє пристосування та інструмент, що дає можливість підвищувати технологічний рівень виробництва та покращувати якість продукції.

ТОВ «Нейл» експортує власну продукцію до Польщі, Молдови, Німеччини, Нідерландів, Франції, Болгарії, Бельгії, Румунії. Також підприємство здійснює збут продукції в різних областях України. Споживачами є промислові підприємства, гуртові торгові фірми, фермерські господарства, бази господарчих товарів, роздрібна мережа господарських магазинів по всій Україні. ТОВ «Нейл» продовжує пошук нових споживачів та партнерів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки

Таблиця 1

Назва показника	Дані по роках			Темпи росту, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Обсяг реалізації продукції (послуг), тис.грн.	129 924	177270	174043	136,4	98,2
Чисельність працюючих, чол.	244	256	240	104,9	93,8
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис.грн.	100391	142460	140483	141,9	98,6
Фонд оплати праці, тис.грн.	3628,5	3573,6	4396,6	98,5	123,0
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	3654	2971	2701	81,3	90,9
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	25176	32292	33232	128,3	102,9
Середньорічний виробіток 1-го працюючого, тис.грн./чол.	532,5	692,5	725,2	130,0	104,7
Середньорічна з/п 1-го працюючого, тис.грн.	14,9	14,00	18,0	94,0	128,6
Фондовіддача ОФ	5,2	5,5	5,2	105,8	94,5
Рентабельність, %	2,9	2,0	1,5	69,0	75,0

В 2021 році обсяг реалізації продукції збільшився порівняно з попереднім періодом на 36,4 %, в 2022 році – зменшився на 1,8 %. Чисельність працюючих зросла на 12 працюючих протягом 2021 року, і склала 104,9% ,а в 2022 році кількість працюючих впала до 93,8%, скоротившись на 16 осіб. Собівартість продукції в 2021 році збільшилася на 41,9 %, а 2022 році – знизилась на 1,4% (рис.1).

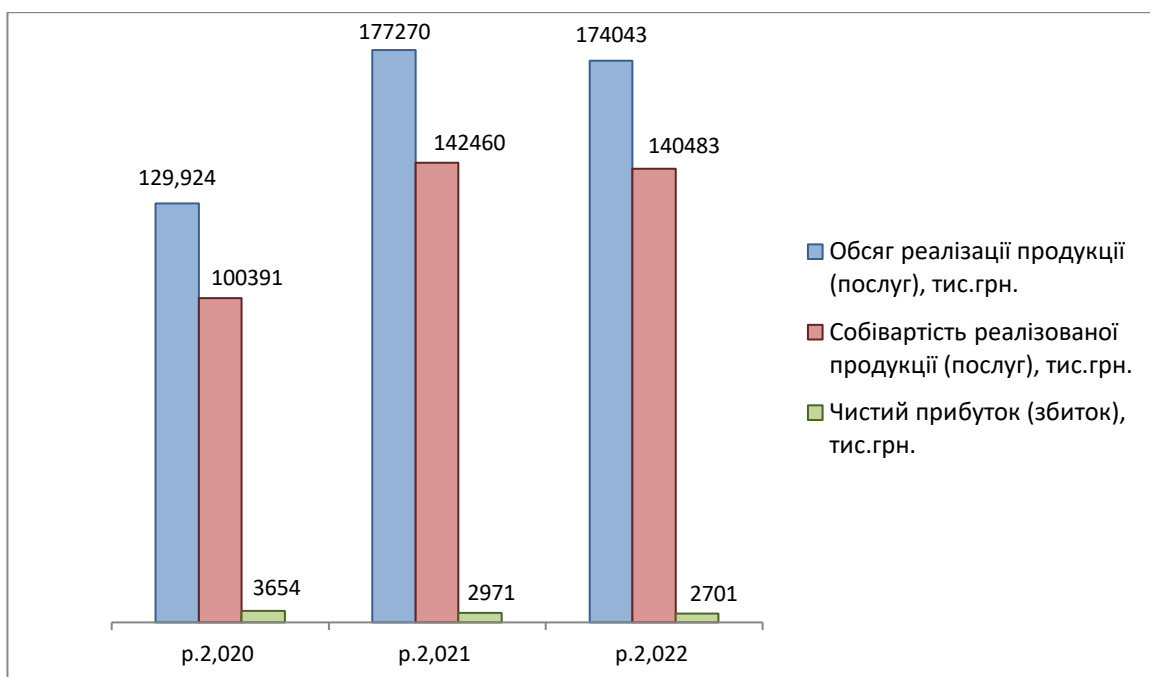


Рис.1 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нейл»

Динаміка власного капіталу ТОВ «Нейл» (рис.2) є позитивною, за три роки простерігається його зростання: у 2021 році на 1,41 %, а у 2022 році на 8,02 % порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для ТОВ «Нейл», оскільки збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

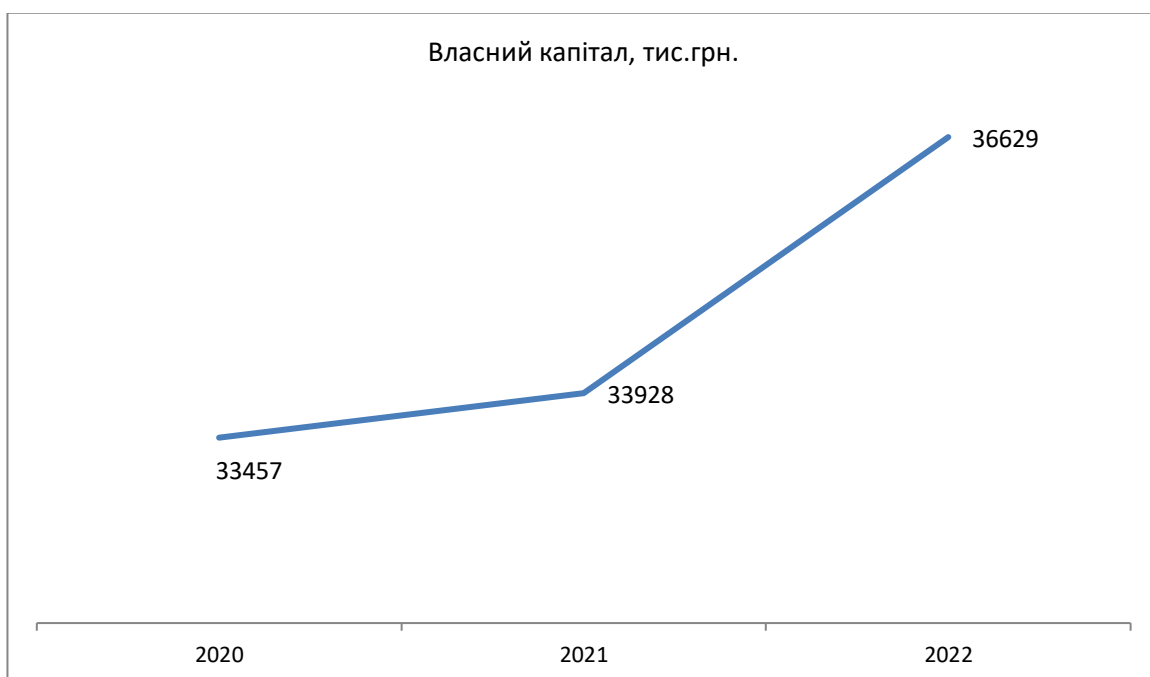


Рис.2 Динаміка власного капіталу ТОВ «Нейл»

Аналіз складу і структури майна підприємства дає змогу зрозуміти, яким потенціалом володіє підприємство і відповідно до цього приймати стратегічні рішення, щодо розвитку діяльності підприємства на майбутні періоди.

До складу майна підприємства відносять: основні фонди, оборотні кошти, інші активи.

Виробничі запаси підприємства збільшилися в 2021 році на 35,8 % і зменшилися на 6,0% в 2022 році порівняно з попередніми періодами.

Дебіторська заборгованість за товари з кожним роком зростала на 78,0% (на 3802 тис.грн.) і 4,7% (420 тис.грн.) у 2021 та 2022 роках відповідно. Отже, клієнти і замовники затримують розрахунки з підприємством.

Дебіторська заборгованість до бюджету зменшилась в 2021 році порівняно з 2020 роком на 12,3% , і вже в 2022 році борг закрито. Це говорить про те, що підприємство стало вигідніше використовувати власні кошти.

Рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності ТОВ «Нейл», яка впала в 2021 році на 31,0% і в 2022 році на 25,0%.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл», спостерігаємо, що компанія нарощує обсяг реалізації продукції і власний капітал, при цьому збільшується собівартість реалізованої продукції, інші витрат діяльності підприємства, що пов'язано складними умовами роботи під час карантинних обмежень і воєнного стану.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «Нейл»

Проведемо аналіз ефективності діяльності ТОВ «Нейл» на основі показників рентабельності та аналізу ефективності використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів та матеріальних ресурсів, використовуючи фінансову звітність компанії.

Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства

Таблиця 2

№	Стаття	Дані за роками, тис.грн.			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2020	2021	2022	8	9
1	2	4	5	6	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	129924	177270	174043	136,44	98,18
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	100391	142460	140483	141,91	98,61
3	Валовий прибуток(збиток)	29533	34810	33560	117,87	96,41
4	Інші операційні доходи	1073	1574	2190	146,69	139,14
5	Адміністративні витрати	6538	7263	6447	111,09	88,76
6	Витрати на збут	16252	21231	21271	130,64	100,19
7	Інші операційні витрати	792	964	942	121,72	97,72
8	Фінансові результати від операційної діяльності	7024	6926	7090	98,60	102,37
9	Інші фінансові доходи	–	–	–	–	–
10	Інші доходи	34	300	1068	882,35	356,00
11	Фінансові витрати	2535	3599	4520	141,97	125,59
12	Інші витрати	–	–	–	–	–
13	Фінансові результати до оподаткування	4523	3627	3313	80,19	91,34
14	Чистий прибуток (збиток)	3654	2971	2701	81,31	90,91

В цілому, всі показники зростали в 2021 році і дещо знизились в 2022 році, що дає можливість зрозуміти, що ТОВ «Нейл» розвивається та намагається нарощувати свій потенціал. Як бачимо з таблиці 2, знижуються чистий прибуток (рис.3), адміністративні витрати. І навпвки, бачимо ріст загальних витрат (рис.4).

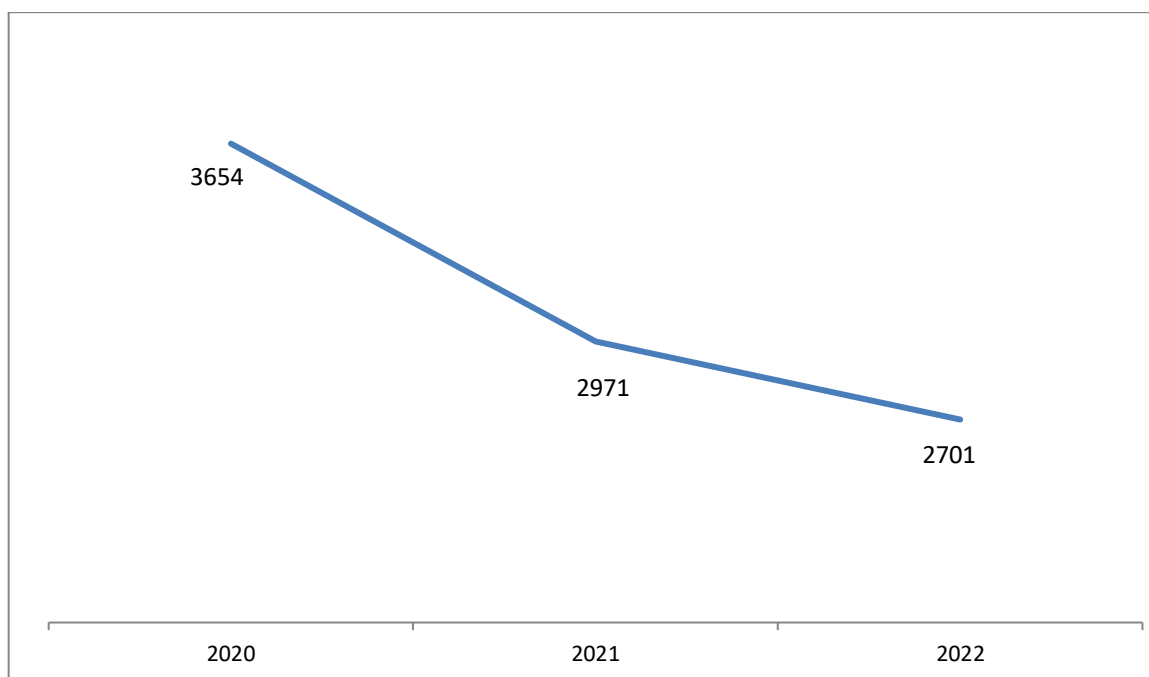


Рис.3 Динаміка чистого прибутку

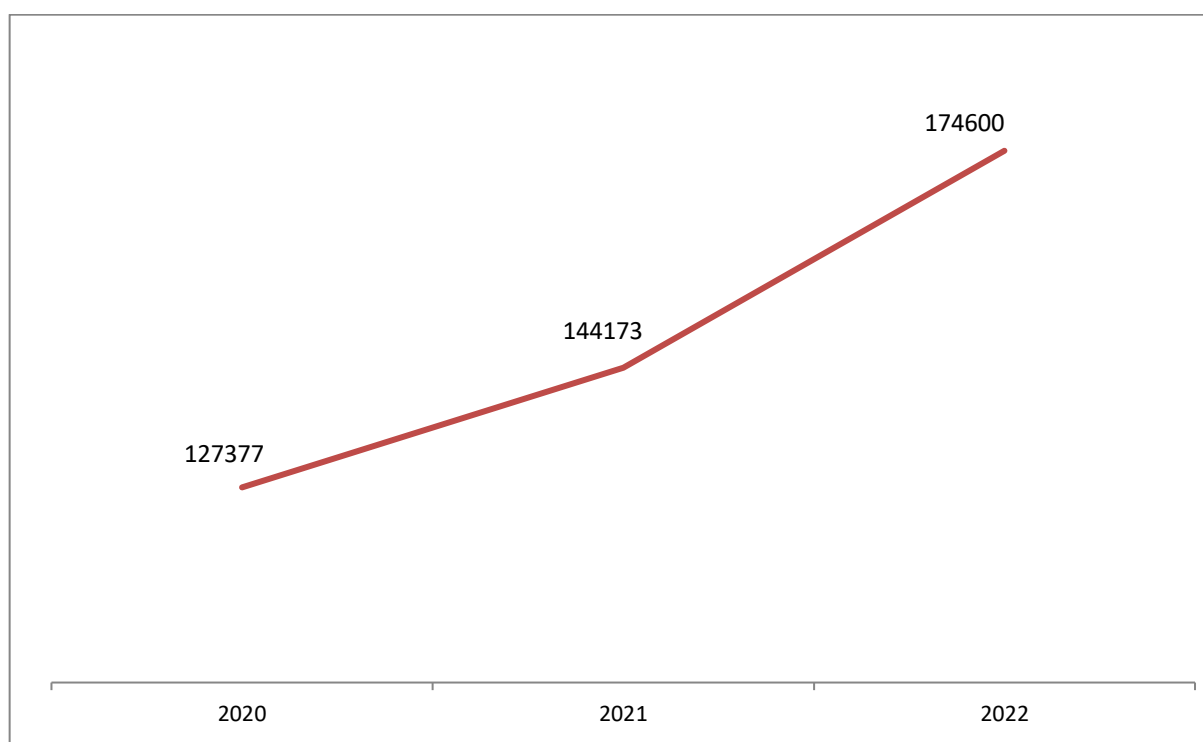


Рис.4 Динаміка загальних витрат

Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства

Таблиця 3

№	Стаття	Дані за роками, тис.грн.			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2020	2021	2022	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	129 924	177 270	174 043	136,4	98,2
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100 391	142 460	140 483	141,9	98,6
3	Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	33457	33928	36329	101,4	107,1
4	Фінансові результати до оподаткування	4 523	3 627	3 313	80,2	91,3
5	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	3654	2971	2701	81,3	90,9
6	Рентабельність					
7	- доходу	2,8	1,7	1,6	60,7	94,1
8	- витрат	3,8	2,2	2,2	58,5	100,0
9	- капіталу	8,3	4,9	4,1	59,0	83,7
10	- власного капіталу	10,6	8,8	7,7	83,0	87,5
11	Рентабельність ОФ	14,5	9,2	8,1	63,8	88,0
12	Рентабельність продажу	2,8	1,7	1,6	60,7	94,1
13	Рентабельність реалізованої продукції	29,4	24,4	23,9	83,0	97,9
14	Рентабельність господарської діяльності	2,9	2,0	1,5	69,0	75,0

Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності. У загальному вигляді він розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто є нормою прибутку (рис.5).

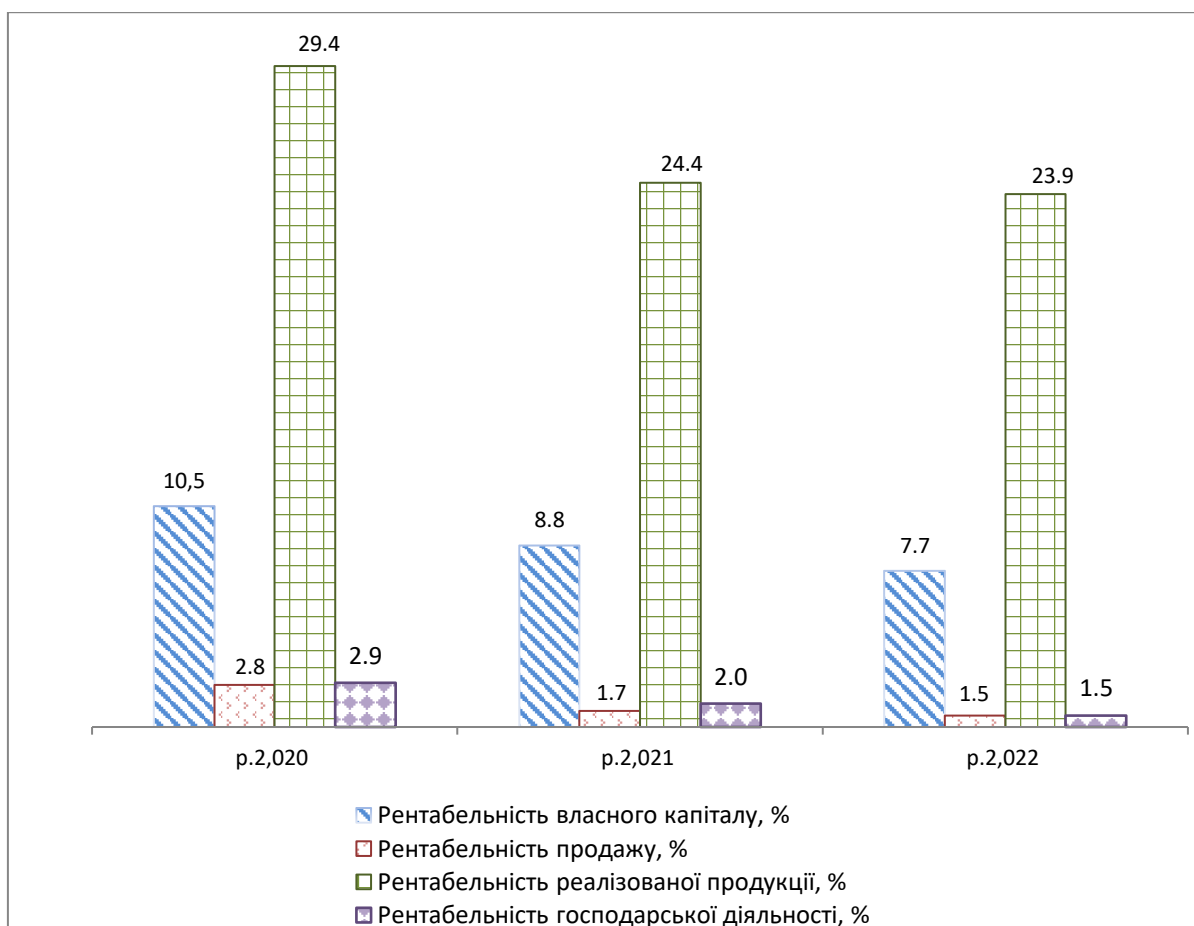


Рис.5 Динаміка основних показників рентабельності

У 2021 році рентабельність господарської діяльності ТОВ «Нейл» знизилась на 31 %, а в 2022 році – ще на 25%.

Відносно власного капіталу, то у 2020 та 2021 рр. рентабельність власного капіталу компанії становила 10,6 % та 8,8%, а у 2022 році 7,7 %. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів і є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність продажів продукції і реалізованої продукції мають негативну динаміку і відповідно у 2020 році становили 2,8% і 29,4%, у 2021 році – 1,7 % і 24,4%, у 2022 році – 1,6% і 23,9%.

Рентабельність витрат в 2021 році відносно 2020 року зменшились на 41,5% становили 2,2 %, у 2022 році цей показник залишився на тому ж рівні – 2,2%.

З проведених розрахунків бачимо, ТОВ «Нейл» є досить стабільною компанією, з висом рівнем капіталізації, тенденцією до зменшення зобов'язань та збільшенням вартості власних активів і власного капіталу. Також компанія розширює асортимент нових послуг та дбає про своїх працівників та клієнтів, що робить її привабливою для інвесторів.

Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Таблиця 4

Назва показників	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2020	2021	2022	5	6
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	129 924	177 270	174 043	136,4	98,2
Чисельність управлінських працівників, осіб	73	77	72	105,5	93,5
Фонд заробітної плати працівників апарату управління, тис.грн.	1269,9	1250,8	1538,8	98,5	123,0
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу, %	29,9	30,0	30,0	100,3	100,0
Чистий прибуток, тис. грн	3654	2971	2701	81,3	90,9
Витрати на управління, тис. грн	6538	7263	6447	111,1	88,8
Питома вага витрат на управління в загальних витратах, %	5,1	5,0	3,6	98,0	72,0
Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг), %	1,3	0,9	1,1	69,2	122,2
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді ЗП, %	35,0	35,0	35,0	100,0	100,0
Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління, тис. грн/ особу	1779,8	2302,2	2417,3	129,3	105,0
Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління, тис. грн	19,9	24,4	27,0	122,6	110,7
Прибуток на 1 грн. витрат на управління, тис. грн	0,6	0,4	0,4	66,7	100,0

Проаналізуємо таблицю 4. Чисельність управлінського персоналу зросла в 2021 році на 5,5% (на 4 особи), а в 2022 році знизилась на 6,5% і становила 72 особи (рис.6).

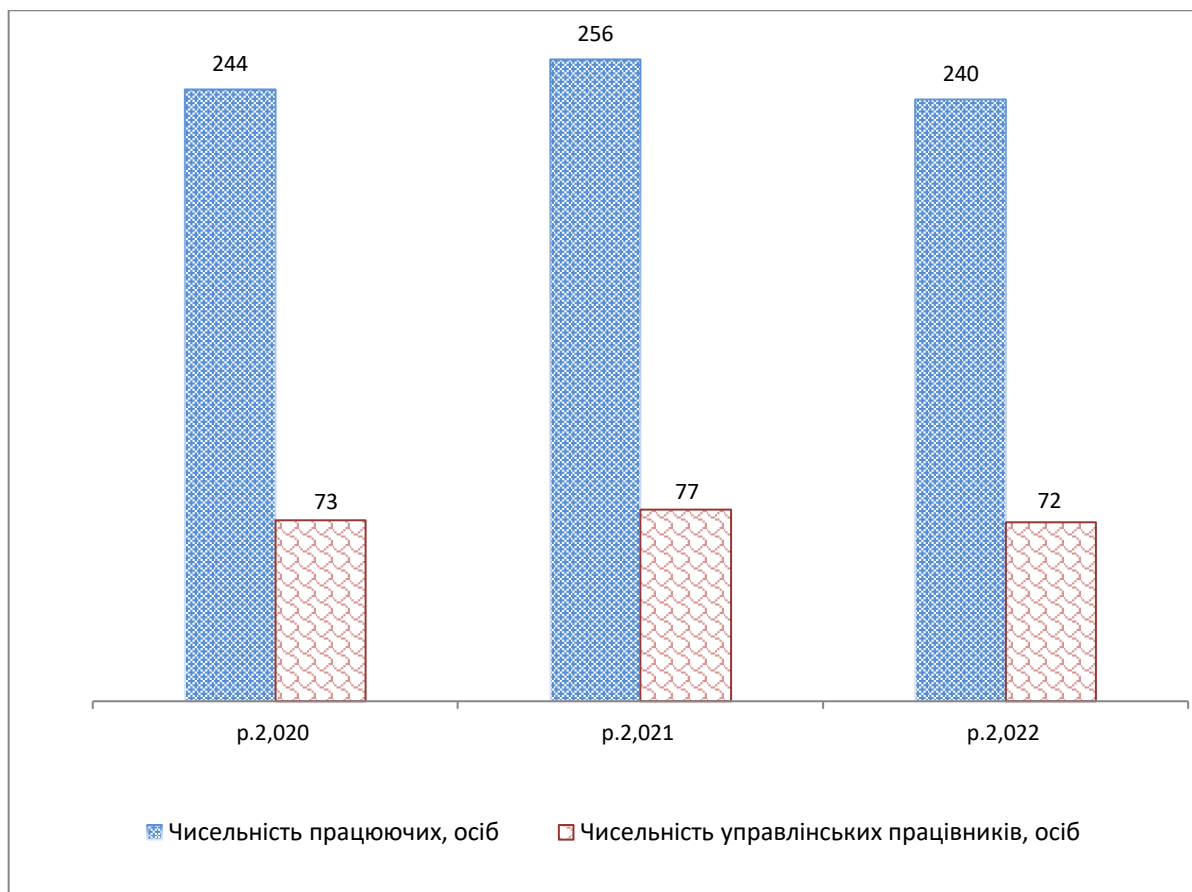


Рис.6 Динаміка чисельності працівників

Фонд оплати праці продемонстрував помітне зростання. Фонд заробітної плати працівників апарату управління і загальний фонд заробітної плати зростав, що пов'язано з ростом мінімальної заробітної плати (рис.7).

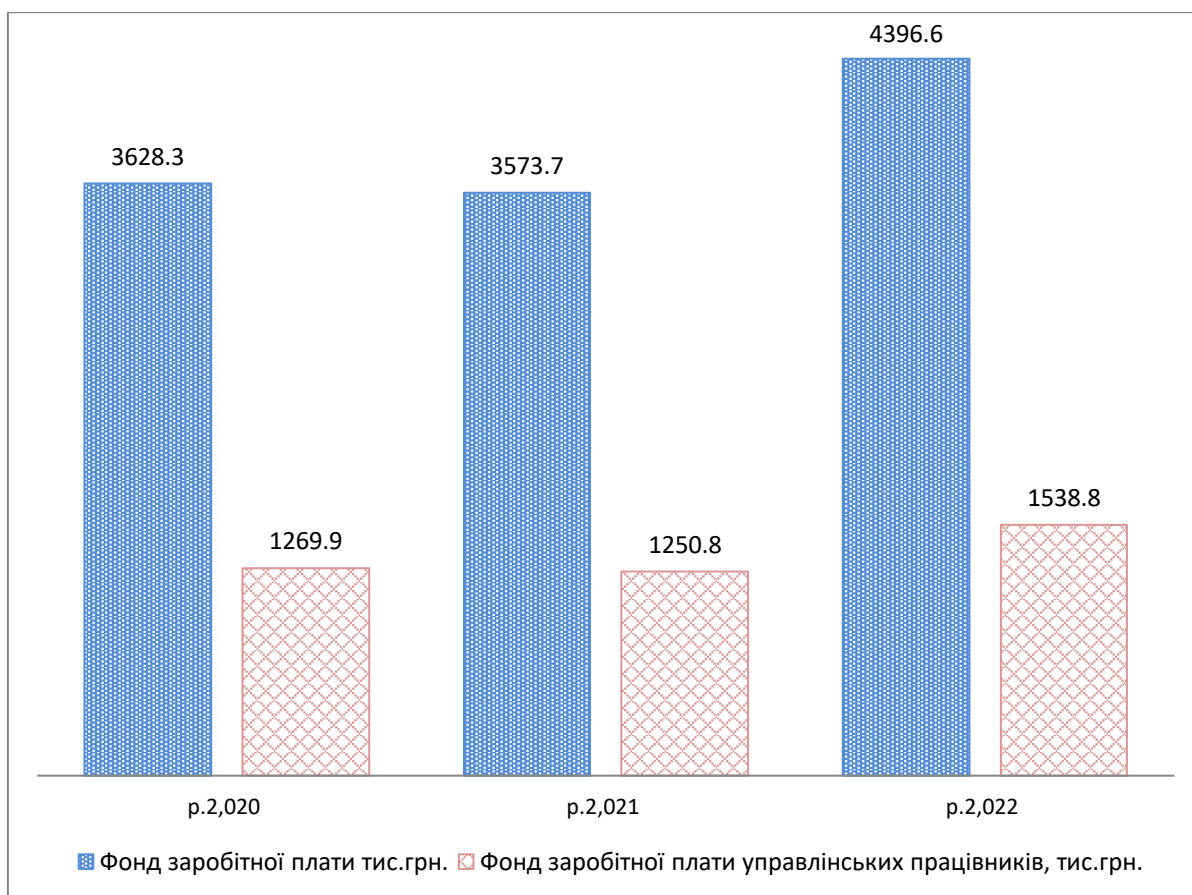


Рис.7 Динаміка фонду заробітної плати

Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління за 2020-2022 роки збільшувався (рис.8): в 2021 році – на 22,6% (на 4500 грн) і 2022 році – на 10,7% (на 2600 грн). Це пояснюється збільшенням обсягу реалізації продукції і оптимізацією витрат на управління. Прибуток на 1 гривню витрат на управління в 2020 році становив 600 грн., в 2021 році знизився на 33,3% і становив – 400 грн., а 2022 році цей показник залишився на рівні минулого року.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»

ТОВ «Нейл» працює не лише на ринку України, а й експортує продукцію за кордон. Підприємство реалізує свою продукцію у багатьох областях. Вітчизняний ринок метизної продукції представлений кількома найбільшими виробниками – «Конкорд ХХІ», «Метиз», «Янтос». Інтенсивна конкуренція на ринку не спостерігається. Партнерство у даній сфері має виключно довгостроковий характер. Основні партнери ТОВ «Нейл» не змінювались протягом багатьох років: ТОВ «Метал-Маркет», ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Вікант». ТОВ «Нейл» не входить до комплексу стратегічно важливих державних сфер, оскільки метизна продукція використовується під час ремонтних, будівельних, приладобудівних роботах. Підприємство має перевагу у вартості завдяки низькій ціні, адже інші альтернативні способи з'єднання матеріалів (зварювання, промислові клеї) значно дорожчі.

Насиченість українського ринку спонукає розширити виходи на міжнародні ринки. Це потребує проходження сертифікації Євросоюзу з боку Європейської палетної організації (EPAL) і отримати довіру з боку іноземних споживачів. Зараз ТОВ «Нейл» орієнтується на стандарти німецького науково-дослідного інституту в даній галузі – DIN. Адже вони відповідають державним стандартам ДСТУ і ГОСТ. Але, на європейських ринках заводу «Нейл» знадобляться сертифікати більш значущих організацій у цій галузі.

З метою дослідження діяльності підприємства проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ. На практиці для цього застосовують такі методи як PEST-аналіз (таблиця 5), SWOT-аналіз (таблиця 6).

Отже, ТОВ «Нейл» найбільше залежить від політико-правових чинників, менш залежним від економічних і технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників.

Чинники макроекономічного впливу на ТОВ «Нейл» за методом PEST

Таблиця 5

Чинники	Оцінка впливу	Чинники	Оцінка впливу
P Політично-правові чинники	4,0	E Економічні чинники	3,5
зміни в законодавстві	5	інфляція	4
лобіювання окремих підприємницьких груп виробництва даної галузі	4	зміна курсу національної валюти	4
державні програми розвитку галузі	4	зміна процентних ставок банків	1
позиція держави щодо іноземних інвестицій	3	ціни на ресурси	5
S Соціокультурні чинники	1,7	T Технологічні чинники	3,7
культура споживання продукції	2	розвиток технологій виробництва	5
демографічні особливості	2	державна політика в області НТП	2
менталітет працівників	1	науково-дослідні та конструкторські роботи	4

Така ситуація обумовлена специфікою діяльності підприємства та особливостями попиту на його продукцію, яка застосовується для будівництва, ремонту і виробництва, в основному, підприємствами і, у меншій мірі, фізичними особами.

– Фактори економічної та політично-правової групи мають негативний вплив, тому є необхідність перегляду стратегічних планів.

– Конкуренція в галузі невисока, співпраця з постачальниками та клієнтами має довгостроковий характер, рентабельність незначна. Поява в даній галузі нових конкурентів є досить низькою.

– Позитивним є висока адаптивність підприємства до кризових явищ, роботи в умовах карантину, війни. Поряд з цим, відсутні активні дії щодо покращення ситуації з прибутком, який дещо зменшився.

– Товариство працює в нестабільних політичних і застарілих технологічних зовнішніх умовах.

Таблиця 6

S Сильні сторони	W Слабкі сторони
<p>Наявність значних потужностей Доступ до дешевої сировини, матеріалів, напівфабрикатів Широка мережа власних каналів збуту Довгостроковий характер партнерства Висококваліфіковані основні робітники Фінансова стійкість підприємства Значний досвід вищого керівництва</p>	<p>Низька частка сучасного устаткування Неповне використання обладнання Повільне нарощування клієнтської бази Наявність значних запасів готової продукції Почасова оплата праці працівників Плинність кадрів Недостатні доплати за шкідливі умови праці Незначні обсяги вільних коштів Ліберальних сталъ управління Пасивна і формальна взаємодія підрозділів Неоптимальний розподіл обов'язків і часу</p>
O Можливості	T Загрози
<p>Збільшення попиту після перемоги Нові ринки збуту Розширення асортименту відповідно до запитів споживачів Таргет</p>	<p>Пандемія Робота в умовах війни Конкуренти</p>

Варто приділити увагу збуту, щоб усунути інші проблеми, які тягнуть за собою проблеми з реалізації продукції:

- частина виробничих потужностей не задіяна;
- недостатній попит на продукцію виникає через у проблеми із збутом;
- на складах зберігається значна кількість готової продукції;
- робітники переведені на почасову оплату праці, що демотивує і зменшує продуктивність праці;
- відсутність нових ідей для розвитку та ініціативи у працівників;
- низька рентабельність роботи підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Процес реалізації і регулювання ефективних рішень

Прийняття ефективних рішень і реалізація – це безупинний і комплексний процес. Одночасно реалізуються різні по значущості і складності рішення. Одні з них складні, трудомісткі і вимагають значного часу для своєї реалізації, інші – більш швидкоплинні і для їхнього виконання використовується менше сил і засобів.

Зазначимо кілька факторів, які можуть ефективніше здійснювати процес прийняття рішень [3]:

- вчасно доводити завдання і їх ціль до виконавців, надавши чіткі інструкції;
- навчання і підвищення кваліфікації кадрів для отримання нових знань і навичок;
- стимулювання праці.

Загалом, правильна комунікація, чіткість завдань навчання та стимулювання праці можуть значно підвищити ефективність процесу прийняття рішень.

Підготовка до виробництва є важливим етапом, на якому уточнюється та конкретизуються виробничі відносини, повноваження і відповідальність персоналу з метою більш ефективного досягнення завдань.

Так, для ефективного управління іноді потрібно враховувати особливості планування для різних рівнів виконавців, враховуючи такі аспекти: простота плану для рядового виконавця, обмеження кількості нових операцій, підготовка та кваліфікація фахівця.

Важливість контролю та необхідність коригувальних заходів для досягнення повного виконання плану. Контроль виконання дозволяє виявляти відхилення та проблеми, що можуть виникнути під час реалізації плану, та приймати вчасні коригувальні заходи.

Причинами відхилень від плану можуть бути:

- зміни в зовнішньому середовищі;
- недоліки планування;
- недоліки організації виробництва: відсутність необхідних матеріалів, сировини, обладнання, інформації;
- недоліки керівництва;
- конфлікти в колективі;
- недоліки (відсутність) мотивації працівників.

Для виробничого підприємства оперативне керування здійснюється в межах місяця, тижня або доби. Повсякденно виконувани управлінським персоналом функції з обліку, контролю й аналізу є основою для вироблення ефективних рішень, що впливають на господарську діяльність підприємства.

Отже, оперативне керування виробництвом здійснюється на основі безупинного повсякденного контролю і регулювання діяльності, що досягається виконанням наступних умов:

- чіткий розподіл робіт на короткі періоди часу (зміна, доба, тиждень);
- регламентація технологічного процесу в детальному розрізі;
- організація збирання, обробки й аналізу інформації про хід виробництва;
- підготовка варіантів управлінських рішень;
- повсякденний аналіз і керування ситуацією на кожній ділянці;
- своєчасне прийняття рішень і організація роботи з попередження порушень у діяльності чи швидкого відновлення у випадку відхилень.

Комплексне вирішення завдань є ключовим моментом для ефективного функціонування підприємства в умовах різних виробничих несподіванок.

Необхідність організації системи керування, авторитет керівника, виробнича дисципліна та загальний потенціал трудових ресурсів є надзвичайно важливими факторами для забезпечення своєчасного і якісного виконання прийнятих рішень.

Згідно з концепцією людських відносин на поведінку працівників впливають не лише економічні стимули, але і соціально-психологічні потреби. Ця концепція підкреслює важливість врахування факторів, пов'язаних зі стосунками між працівниками, вирішенням конфліктів, комунікації та підтримкою психологічного комфорту в колективі, оскільки працівники є активними учасниками господарської діяльності, а не просто ресурси.

3.2 Заходи, що забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень

Для вдосконалення методів управління та досягнення більш ефективніших результатів діяльності на підприємстві запропоновано наступні заходи:

- передача більших повноважень та фінансової відповідальності на рівень підрозділів;
- встановити систему економічної мотивації для стимулювання працівників до більшої продуктивності та ефективності роботи;
- забезпечення розширення соціальних гарантій та поліпшення умов оплати праці за рахунок використання зароблених колективом коштів [24].

Заходи, що забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень

Таблиця 7

№ п/п	Захід	Методи здійснення заходів	Ціль заходу	Показники ефективності, що характеризують результат
1	Формування психологічного клімату, що сприяє згуртованості та активності працівників	Анкетування, моніторинг психологічного стану працівників, підвищення лояльності керівництва.	Покращення взаєморозуміння між працівниками, формування позитивної організаційної культури, підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.	Зростання результативності роботи працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства.
2	Поєднання колективних інтересів	Розробка чітких планових показників, форм і систем оплати праці	Стимулювання ефективності діяльності, досягнення цілей організації та задоволення працівників.	Вдосконалення виробничого процесу.

Продовження таблиці 7

№ п/п	Захід	Методи здійснення заходів	Ціль заходу	Показники ефективності, що характеризують результат
3	Удосконалення принципів та методів управління	Оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні.	Посилення управління підприємства, використовуючи досягнення науково-технічного прогресу і застосування великомасштабних проектів.	Активізація ефективності взаємодії між підрозділами.
4	Розробка системи економічних важелів.	Довгострокове планування і прогнозування діяльності.	Економічний аналіз діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності.	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин.
5	Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами. Створення нових спеціалізованих підрозділів.	Раціональне розподілення відповідальності і повноважень. Реорганізація внутрішньої структури підприємства.	Утворення в апараті управління спеціалізованих підрозділів.

Управлінських рішень, які необхідно приймати керівникові та менеджерам ТОВ «Нейл» щодня безліч і мають бути ефективними і оперативними і вирішуватись в обмежений період часу. Тому є необхідність освоїти систему «тайм-менеджмент» – винахід Клауса Мюллера. Система керування свідомістю, розроблена ним у 1975 році, сприяє економії часу при прийнятті рішень, використовуючи підсвідомість. Її використання дає можливість заощадити від 25 до 35% часу на прийняття рішення.

Методика «тайм-менеджмент» передбачає наступні дії:

1. Усамітнитись в окремій кімнаті на 30-45 хвилин, щоб забезпечити безперервний потік думок та сконцентруватися на проблемі;

2. Записувати свої думки та ідеї, якщо рішення знайдено – добре, якщо ні то дати своєму мозку трохи часу на генерування потрібної ідеї, переключившись на інші справи; час від часу переглядайте свої записи;

3. Чекати на результат, який обов'язково отримаєте з підсвідомості. Результат треба записати одразу, як тільки мозок його видасть, в іншому випадку рішення буде втрачене.

Ціль курсу «тайм-менеджменту»: дати слухачам всі необхідні інструменти для ефективного управління часом, правильного розподілу пріоритетів, складання планів; дати знання про основні закономірності успішної діяльності. Тренінги та семінари по даній темі дозволяють підвищити особисту продуктивність чи корпоративну ефективність в управлінні персоналом. В сучасному бізнесі часто використовуються корпоративні тренінги по управлінню часом.

Для довідки (<https://itstolytsa.ua/uk/kursy-ua/kursy-osobystoho-rozvytku/taim-menedzhment>)

	Вартість навчання, грн	Тривалість навчання
У групі	5600	8 зан по 3 год.
Індивідуально	5700	8 зан по 1,5 год.
Online	5500	8 зан по 1,5 год.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи господарську діяльність ТОВ «Нейл» за 2020-2022 роки, було розглянуто основні економічні показники роботи даного товариства, яке займається виробництвом метизної продукції.

У 2021 році на підприємстві збільшились обсяги виробництва та реалізації продукції на 36,4% і зменшились на 1,8% у 2022 році. Реалізовано продукції менше, ніж виготовлено. Отже, готова продукція затримується на складах: обсяг готової продукції у 2020-2022 роках збільшився на 33,3% і 1,1% відповідно.

Витрати підприємства протягом досліджуваного періоду росли відповідно до збільшення обсягів виробництва. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції у 2021 р. становив 141,9%, у 2022 р. – 98,6%.

Спостерігається зменшення чистого прибутку ТОВ «Нейл» на 683 тис.грн. (на 18,7%) у 2021 р., у 2022 р. – на 270 тис.грн. (на 9,1%).

Рентабельність господарської діяльності за період 2020-2022 років зменшилась майже вдвічі і становить 1,5% у 2022 році.

Обсяг реалізованої продукції на 1 грн. витрат збільшився з 19,9 гривень до 24,4 гривень у 2021 році і до 27 гривень – у 2022 році.

У 2022 році на підприємстві працювало 240 осіб (на 16 осіб менше, ніж у 2021 р. і ще на 4 працівника менше, ніж і 2020 р.).

Середньорічна заробітна плата на 1-го працівника знизилась на 0,9 тис. грн. у 2021 р. і зросла у 2022 р. на 4,0 тис.грн., пов'язано з ростом мінімальної зарплати в Україні.

У ТОВ «Нейл» спостерігається зростання капіталу на 70,2% і 9,7% за 2020-2022 роки. Фондовіддача основних фондів зросла на 5,8% у 2021 р. і становила 5,5 грн/грн, а 2022 р. зменшилась до рівня 2020 року і становила 5,2 грн/грн., що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів.

Загальний фінансовий стан ТОВ «Нейл» задовільний.

Забезпечення розробки, прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень впливають на розвиток підприємства. Завдяки цьому процесу організація швидше реагує на зміни, більше уваги приділяє якості своєї продукції, більше звертає увагу на споживачів.

Правильність та ефективність розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень залежить від умов, які склались на даний момент. Керівники вищих і середніх рівнів під впливом різноманітних подій у світі і державі змушені зосереджувати свою увагу на середовищі, що швидко змінюється, враховувати його вплив на внутрішню будову і розвиток організації.

Отже, робимо висновок, що індивідуально-професійна діяльність керівника (менеджера) характеризує уміння провести аналіз господарської діяльності, правильно оцінити ризик чи проблему і прийняти ефективне управлінське рішення, а також потребує комплексного і всебічного зв'язку з підлеглими для виконання поставлених задач.

Безумовним фактом залишається те, що прийняття ефективних управлінських рішень є запорукою успіху і конкурентоспроможності в умовах складних кризових ситуацій. Обов'язковим для керівника підприємства та менеджерів є сучасний підхід у прийнятті управлінських рішень, саморозвиток, підвищення професійної кваліфікації.

ДОДАТКИ

КОПІЯ**ЗАТВЕРДЖЕНО**Загальними Зборами учасників
Товариства з обмеженою
відповідальністю "НЕЙЛ"Протокол № 30
від "08" вересня 2009р.

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕЙЛ"

(нова редакція)

м. Хмельницький
2009

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ» надалі - Товариство/ створене шляхом перейменування Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «Нейл Ltd» (Установчий договір про створення Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ Ltd» від 30 березня 1994 року) та згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про інвестиційну діяльність», «Про господарські товариства», «Про іноземні інвестиції».

1.2. Вид Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю.

1.3. Повне найменування Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ».

Скорочене найменування Товариства: ТОВ « НЕЙЛ ».

Найменування товариства англійською мовою: "NAIL" Ltd.

1.4. Місцезнаходження Товариства: м. Хмельницький , вул. М. Красовського, 64.

2. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство створюється з метою задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в його товарах (роботах, послугах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. виробництво виробів з дроту;

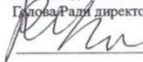
2.2.2. виробництво металевих виробів;

- 2.2.3. гальванічне виробництво;
- 2.2.4. оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами виробничого призначення та товарами широкого вжитку;
- 2.2.5. виготовлення швейних та трикотажних виробів в широкому асортименті;
- 2.2.6. оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- 2.2.7. оптова та роздрібна торгівлі тютюновими виробами;
- 2.2.8. оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами;
- 2.2.9. комісійна торгівля з правом відкриття власних торговельних закладів;
- 2.2.10. видавнича діяльність;
- 2.2.11. друкарська діяльність, виготовлення рекламної продукції на паперових носіях;
- 2.2.12. надання послуг юридичним та фізичним особам по виготовленню візитних карток, фірмових бланків, буклетів, проспектів та інших видів поліграфічної продукції;
- 2.2.13. виробництво та реалізація кулінарних і кондитерських виробів;
- 2.2.14. громадське харчування з правом відкриття власних закладів;
- 2.2.15. вирощування, заготівля, зберігання, переробка та продаж сільськогосподарської продукції;
- 2.2.16. закупка сільськогосподарської продукції за готівку у населення та у суб'єктів підприємницької діяльності;
- 2.2.17. збирання, заготівля, переробка, купівля, продаж брухту і відходів кольорових та чорних металів;
- 2.2.18. надання інформаційних, маркетингових, консалтингових, ріелтерських, франчайзингових послуг;
- 2.2.19. проведення наукових, інформаційно-аналітичних та інших досліджень;
- 2.2.20. надання організаційних та інших послуг, пов'язаних з впровадженням у виробництво нових технологій, винаходів та раціоналізаторських пропозицій;
- 2.2.21. надбання, володіння, захист та комерційне використання прав на інтелектуальну власність, як на території України так і за її межами, у відповідності з законодавством тих держав, де буде здійснюватись така діяльність;
- 2.2.22. надання рекламних послуг;
- 2.2.23. надання юридичних послуг;
- 2.2.24. виготовлення, оптова та роздрібна торгівля аудіо- та відео- продукцією;
- 2.2.25. виконання реставраційних, будівельних та ремонтно-будівельних робіт;
- 2.2.26. надання послуг по ремонту автотранспортних засобів;
- 2.2.27. відкриття та експлуатація стоянок для автотранспорту;
- 2.2.28. відкриття лазень, перукарень та пральних закладів, надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.29. надання побутових послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.30. виробництво, ремонт та реалізація промислових товарів та обладнання;
- 2.2.31. надання оздоровчих послуг з правом відкриття власних оздоровчих закладів;
- 2.2.32. туристична та екскурсійна діяльність;
- 2.2.33. лізингова діяльність;
- 2.2.34. надання послуг митного брокера;
- 2.2.35. надання складських послуг;
- 2.2.36. перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- 2.2.37. відкриття закладів грального бізнесу та надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.38. монтаж, ремонт та гарантійне обслуговування систем опалювання;
- 2.2.39. перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців підприємств незалежно від форм власності;
- 2.2.40. надання послуг по працевлаштуванню, в тому числі за кордоном;
- 2.2.41. експортно-імпорتنі операції та інша зовнішньоекономічна діяльність;

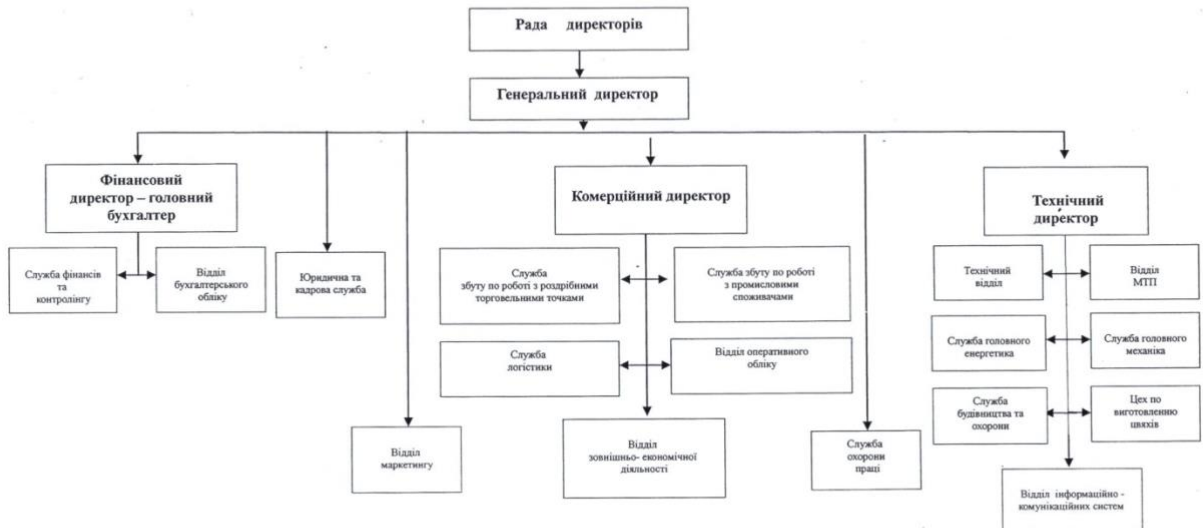
- 2.2.42. надання послуг таксі по перевезенню пасажирів;
- 2.2.43. міжнародні перевезення;
- 2.2.44. торгівля житлом;

У порядку диверсифікації для досягнення поставленої мети Товариство здійснює також іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України, з внесенням відповідних змін та доповнень до цього Статуту.

У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

ЗАТВЕРДЖЕНО:
 Протоколом Ради директорів
 № 80-3 від 23 жовтня 2018 р.
 Голова Ради директорів

 Б.В. Цвяк

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕЙЛ»



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України. - Режим доступу до джерела: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>
2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. - К.: 2000.
3. Капінос Г.І. Управління якістю : навчальний посібник / Г.І. Капінос, І.В. Грабовська. - Хмельницький : ХНУ, 2016. - 274 с.
4. Аналіз ефективності управління В.Г. Семенова, к.е.н., доцент ЕКОНОМІКА: реалії часу №2(18) 2015.
5. Іванченко Н.О., Яцюрук В.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. / Н. О. Іванченко, В. О. Яцюрук.-http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
6. Теорія прийняття управлінських рішень. М. Негрей, К. Тужик. Центр навчальної літератури, 2018 - 272 с.
7. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства Ефективна економіка № 3, 2012 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>
8. Теорія прийняття рішень: підручник, М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Т.В. Пепа, Л.Д. Оліфіренко, Г.М. Самійленко. Центр навчальної літератури, 2018 – 360 с.
9. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник. Ч.1 / [Ястремська О. М., Годзік В. Ф., Хміль Т. М. та ін.]. -Харків : Видавництво ХНУ, 2008. - 224 с
10. Характеристики Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі. Мет Воткінсон, КМ-БУКС, 2019 – 368 с.
11. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020 - 336 с.

12. Посохов І.М. Економіка підприємства: навч. посіб./І.М. Посохов, В.Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофєєва. - Харків : НТУ «ХП», 2016. - 380 с.
13. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. / М.М. Білинська, Ю.В Ковбасюк - К.: НАДУ, 2011. - 232 с.
14. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. /за заг. ред В. А. Гошовської. - К. : НАДУ, 2010. - 88 с.
15. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення //Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. - Вип. 20.14. - с. 345–351.
16. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.
17. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 360 с.
18. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 192 с
19. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. - с. 28-30
20. Мала Н.Т., Проник І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. / Н.Т. Мала, І.С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. - с. 345-351.
21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. - 2-е вид. доп. і перероб. - Львів: "Львівська політехніка" "ІнтелектЗахід", 2003. - 352 с.
22. Ігнатєва І. А. Менеджмент організацій. підруч. для студентів напрямів підгот. "Побутове обслуговування" та "Менеджмент та адміністрування"/ І.А. Ігнатєва, О.М. Паливода, Р.В. Янковой; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ : КНУТД, 2014. -359 с.
23. Коваленко І. М. Менеджмент: підруч. для студентів спец. менеджмент, економіка підприємства / І. М. Коваленко, М. П. Коваленко, В. С. Коршунов ; за

заг. ред. д-ра фіз.-мат. наук, проф. Коваленко М. П. ; [Міжнар. гуманітар. ун-т].
- Одеса : Букаєв Вадим Вікторович [вид.], 2017. – 361 с.

24. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. /Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2012. – 591 с.

25. Шубан М.В. Вибір в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-219967.html>.