

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

***Випускна бакалаврська робота***

На тему:

**«Напрями підвищення ефективності  
управлінських рішень»**

Виконала: студентка групи БМНск-21

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Валерія БАЛАНЕНКО

Науковий керівник: д.е.н., проф. Олена ВАРТАНОВА

**Київ-2023**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ**

**Кафедра управління та смарт-інновацій**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри УСІ**  
проф. Касич А.О  
01 червня 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Баланенко Валерії Олегівні**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями підвищення ефективності управлінських рішень
2. Науковий керівник роботи Варганова Олена Вікторівна, д.е.н., професор (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджений наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ВАТ «НОВА ПОШТА», комплекс економічних показників, організаційна структура управління підприємством.
5. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити). Сутність, види і особливості управлінських рішень, процес прийняття управлінських рішень, характеристика підходів до ефективності управлінських рішень, загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА», аналіз економічної діяльності підприємства, аналіз механізму прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»,
6. методичні підходи до оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства, загальна характеристика ВАТ «НОВА ПОШТА», аналіз маркетингового середовища ТОВ «Смілянський електромеханічний завод», аналіз ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод», формування конкурентної позиції підприємства на основі ресурсів знань, оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».

## 1. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 1	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 2	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 3	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Висновки	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано

2. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03.2023 р.- 20.03.2023 р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень	22.03.2023 р.- 22.04.2023 р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та стану прийняття управлінських рішень у ТОВ «НОВА ПОШТА»	23.04.2023 р.- 10.05.2023р.	Виконано
4	Розділ 3. Основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	10.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	Виконано
5	Висновки	20.05.2023 р.- 02.06.2023 р.	Виконано
6	Оформлення випускної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	02.06.2023 р.- 04.06.2023 р.	Виконано
7	Здача випускної бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	05.06.2023 р.	Виконано
8	Перевірка випускної бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	06.06.2023 р.	Виконано
9	Подання випускної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.06.2023 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Валерія БАЛАНЕНКО

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

(підпис)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Баланенко В.О. Напрями підвищення ефективності управлінських рішень. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра роботи зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено формуванню теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень. Надано загальну характеристику та аналіз економічно діяльності та особливостей прийняття управлінських рішень ВАТ «НОВА ПОШТА». Запропоновано підходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень із урахуванням поведінкових аспектів діяльності суб'єктів прийняття рішень. Сформовано поведінкову модель управлінських рішень. Визначено пастки прийняття рішень та способи їх подолання.

Ключові слова: ефективність, модель, підвищення, поведінкові аспекти, пастки прийняття рішень, процес, управлінські рішення.

## ABSTRACT

**Balanenko V.O. Directions for increasing the efficiency of management decisions. - Manuscript.**

Bachelor's qualification thesis work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the formation of theoretical foundations and practical recommendations for increasing the effectiveness of management decisions. A general description and analysis of the economic activity and features of managerial decision-making of Nova Poshta OJSC is given. Approaches to increase the effectiveness of management decisions are proposed, taking into account the behavioral aspects of decision-making subjects. A behavioral model of management decisions has been formed. Decision-making pitfalls and ways to overcome them are identified.

*Key words: efficiency, model, promotion, behavioral aspects, decision-making traps, process, managerial decisions.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	8
1.1. Сутність, види і особливості прийняття управлінських рішень .....	8
1.2. Процес прийняття управлінських рішень.....	16
1.3. Характеристика підходів до ефективності управлінських рішень.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «НОВА ПОШТА».....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА».....	37
2.2. Аналіз механізму прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	39
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	49
3.1. Поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень.....	49
3.2. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень .....	54
3.3. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень із урахуванням поведінкових аспектів.....	57
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні тенденції економічного розвитку в умовах гібридного світу, хаотичних та непередбачуваних змін бізнес-середовища ґрунтуються на конвергенції економічних, соціальних, психологічних, політичних та інших наук у пошуку інтегральної теорії прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності. Суб'єктом прийняття управлінських рішень є конкретна людина, менеджер, що зумовлює суб'єктивний характер рішень, що приймаються. Управлінське рішення та його ефективність, розглядається як результат економічної поведінки суб'єктів управління, концепції якої (зокрема, поведінкова економічна модель) пояснюють принципи і підходи до прийняття управлінських рішень.

Врахування поведінкових аспектів прийняття рішень дає змогу побудувати поведінкову модель прийняття управлінських рішень, в основі якої лежить складний набір внутрішніх особистісних чинників прийняття рішень («чорний ящик» свідомості), які не є очевидними, є неформалізованими та потребують свого ретельного дослідження. Застосування поведінкових моделей прийняття управлінських рішень, усунення непродуктивних моделей прийняття управлінських рішень, впровадження освітніх заходів щодо продуктивних підходів до прийняття управлінських рішень. Необхідність формування теоретичних засад та практичних рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень визначає актуальність теми дослідження та практичну значущість.

**Метою дослідження** є формування теоретичних засад та практичних рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень.

Згідно з поставленою метою в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено сутність, види і особливості управлінських рішень;
- досліджено процес прийняття управлінських рішень;
- визначено підходи до ефективності управлінських рішень;
- надано загальну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА, проаналізовано економічну діяльність підприємства;

- проаналізовано механізми прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- виокремлено поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень;
- побудовано поведінкову модель прийняття управлінських рішень;
- визначено напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень із урахуванням поведінкових аспектів.

*Об'єктом дослідження* є процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

*Методи дослідження*: системний підхід; процесний підхід, моделювання, структурно-логічний аналіз, статистичний метод, психодіагностичний підхід, опитування.

**Інформаційними джерелами дослідження** є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених щодо підвищення ефективності управлінських рішень, поведінкової економіки, економічної психології, наукові статті у періодичних виданнях, статистична та бухгалтерська звітність підприємства, матеріали міжнародних наукових видань.

**Наукова новизна** дослідження полягає в обґрунтуванні поведінкових підходів до підвищення ефективності управлінських рішень, що дало змогу побудувати поведінкову модель управлінських рішень, визначити пастки прийняття рішень та способи їх подолання.

**Структура та обсяг роботи**: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту складає 70 сторінок. Робота складається з 12 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 59 позицій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

#### 1.1. Сутність, види і особливості прийняття управлінських рішень

Будь-яка цілеспрямована діяльність людини завжди пов'язана з прийняттям рішень, а процес цей є структурним елементом, найважливішим атрибутом діяльності. Рішення є головним елементом процесу управління, результати якого прямо залежать від рішень, які ухвалюються менеджерами на різних рівнях управління.

В загальному розумінні рішення можна визначити як «заздалегідь продуманий намір здійснити певні дії, які мають бути вчинені (здійснені реалізовані) якимось способом». Це – творчий процес вибору однієї або декілька альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі (цілей).

Управлінські рішення є специфічною категорією рішень, які необхідні прийнятті управлінських (організаційних) рішень на підприємствах. На відміну від побутових рішень, які стосуються особистого життя людини, управлінські рішення ухвалюються стосовно певних організаційних проблем, певних ситуацій, які виникають в менеджменті підприємства на різних рівнях управління і в різних сферах управління. Таким чином, управлінське рішення можна визначити як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничої господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління.

Систематизація визначень поняття «управлінське рішення» із визначенням ключових концепцій цього поняття подано у табл. 1.1.



Таблиця 1.1

Систематизація визначень поняття "управлінське рішення" із визначенням  
ключових концепцій

Автор	Визначення	Концепція
А. Шегда	Управлінське рішення — результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації	Способі дії вибір альтернатива
Г. Дьомін	Прийняття рішення — активний процес, що починається з усвідомлення необхідності пошуку рішення й визначення альтернативних варіантів, серед яких буде здійснюватися вибір	Процес усвідомлення
А.Карпов	Процес прийняття рішення - процес регуляції діяльності та поведінки, який є інтегративним за походженням, оскільки поєднує інші класи психічних процесів – когнітивні, емоційні, вольові, мотиваційні	Регуляція діяльності та поведінки психічні процеси
Н. Іванченко	Поняття "рішення" слід розуміти як заздалегідь продуманий намір здійснити певні дії, які мають бути вчинені (здійснені реалізовані) якимось способом. Це – творчий процес вибору однієї або декілька альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі (цілей).	Намір дії творчість
В. Андрійчук	Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо господарської чи іншої ситуації.	Вольовий акт суб'єкт управління вихід з ситуації
Л. Бауер	Управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, яке формується в процесі вибору певних альтернатив, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління	Підсумок діяльності альтернативи дії прогнозування
М. Боровик	Рішення – це процес і результат вибору мети і способів її досягнення. Прийняття рішень є творчим процесом, який передбачає усвідомлення проблеми, формулювання мети, формування варіантів дії і вибір кращого.	процес вибору
Захарчин Г.,	Рішення як процес характеризується тим, що він протікає в часі і здійснюється в кі	процес етапи

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Концепція
	лька етапів. Виділяють етапи підготовки, прийняття та реалізації рішення	
Ж. Поплавська	Рішення як акт вибору має на увазі вибір альтернативи в оперативному режимі	Акт вибору
С. Груб'як	Рішення як результат вибору являє собою розпорядження (припис, наказ) до дії	Припис, наказ, результат вибору
О. Вартанова	Управлінське рішення – прояв економічної поведінки суб'єкта управління, яке поєднує раціональні та ірраціональні когніції та поведінкові прояви у прийнятті управлінських рішень та задоволенні індивідуальних потреб в ситуаціях обмеженості ресурсів, активних соціальних комунікацій та когнітивної перевантаженості індивідів	Поведінкові прояви раціональності, ірраціональності когніцій

Як видно з даних табл. 1.1, основними концепціями, які характеризують управлінське рішення є спосіб дії, вибір, альтернатива, підсумок діяльності, дії, прогнозування. Це демонструє роль рішень в процесі управління як спосіб дії, пов'язаний з вибором альтернативи, який забезпечує певні результати, дозволяє прогнозувати діяльність.

Такі концепції, як «регуляція діяльності та поведінки», «психічні процеси», «намір», «усвідомлення», «дії», «творчість» акцентують на суб'єктивному, творчому факторі прийняття рішень, де творчі дії менеджера, його компетенцій забезпечують унікальний результат процесу управління.

Методи менеджменту трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової

та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Прийняття управлінського рішення та його результати залежать як від зовнішніх обставин (рішеннями керівництва, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами тощо), так і внутрішніх (виникнення кризових факторів, відхилення від заданих параметрів функціонування, формування резервів, плинність кадрів та ін.). Тому управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Види управлінських рішень можна розкрити у формі їх класифікації. Класифікацію управлінських рішень подано на рис. 1.1.

Підходи до прийняття управлінських рішень істотно залежать від параметрів актуального бізнес-середовища. Сучасне бізнес-середовище, характеристиками якого є крихкість (*brittle*), тривожність (*anxious*), нелінійність (*nonlinear*) та непостижимість (*incomprehensible*), отримало назву VANI-world. Ці характеристики відображають такі ознаки сучасного VANI-середовища, а саме: у неспокійному та непередбаченому світі немає надійних опор та однозначних рішень, усталений порядок може похитнутися у будь-який час, немає однозначних рішень та доступного досвіду, на який можна спиратися. Цей світ тримає всіх у тривожній напрузі, всі можливості можуть бути втрачені, але можуть виникнути і нові. В сучасному бізнес-середовищі не завжди можна знайти чіткий зв'язок між причиною та наслідком, і будь-яка подія може вплинути на майбутнє несподіваним чином. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані численні дії.

### 1. За сферою охоплення:

- загальні рішення — стосуються всієї організації;
- часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

### 2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи підприємства

### 3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

### 4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

### 5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

### 6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

### 7. За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення

Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень.

Джерело: узагальнено автором на основі [1.1]

Головний дефіцит ВАНІ-середовища є знання та інформація, відсутність причинно-наслідкових зв'язків та непередбачуваність змін середовища зумовлює відсутність ефективних і правильних рішень, які здебільшого приймаються «на дотик». Зміни бізнес-середовища відбуваються разом з революційними технологічними перетвореннями, які пов'язані із поступовим переходом до нового, шостого технологічного укладу, постіндустріального суспільства, що докорінно змінює умови конкурентного середовища та формування конкурентних переваг підприємств.

Разом із змінами бізнес-середовища, загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела конкурентних переваг та способи прийняття управлінських рішень, які будуть відповідати релевантними новим умовам.

Зв'язок параметрів бізнес-середовища і управлінських рішень подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Зв'язок параметрів бізнес-середовища і управлінських рішень

Більш детально цей зв'язок параметрів бізнес-середовища і управлінських рішень розкрито далі.

1. Проста проблема - знайома нам проблема, таке вже траплялось, знаємо рішення. Алгоритм дій:

збираємо дані,

визначаємо тип проблеми;

діємо відповідно (як правило, є одна правильна відповідь).

2. Складна проблема – ці проблеми вже траплялися, але не в нас. Вже є експерти, є рішення, можна звернутись до них чи до їхнього досвіду і обрати найкращий варіант вирішення з доступних. Алгоритм дій:

збираємо дані та досвід;

аналізуємо проблему;

діємо відповідно (як правило, є кілька правильних відповідь і треба вибрати найкращу для даного контексту).

3. Комплексна проблема – це проблема, де причинно-наслідкові зв'язки неочевидні, але ситуація дозволяє пробувати, експериментувати, обмінюватись досвідом. Алгоритм дій:

експериментуємо (як правило, правильної відповіді нема, вона народжується в процесі);

дивимось, що з того виходить;

діємо відповідно.

Цей випадок був нам знайомий, коли ми стикнулись з пандемією.

3. Хаос – коли не зрозумілі причинно-наслідкові зв'язки, коли немає на що спиратися і за що триматися, це абсолютно нове, ситуація постійно змінюється, і головне – немає часу на дослідження та експерименти. Алгоритм дій:

діємо, бо це єдине, що ми можемо (як правило, правильної відповіді нема, і передбачити наслідки своїх дій чи планувати важко);

дивимось, що з того виходить;

діємо відповідно.

Алгоритм дій в умовах хаотичного розвитку бізнес-середовища (рис. 1.3):

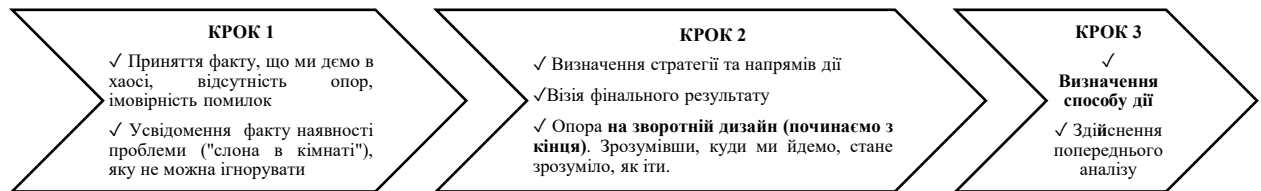


Рис. 1.3. Алгоритм дій в умовах хаотичного розвитку бізнес-середовища

#### *Крок 1:*

- прийняття факту, що ми діємо в хаосі, відсутність опору, імовірність помилок;
- усвідомлення факту наявності проблеми ("слона в кімнаті"), яку не можна ігнорувати.

Не можна ігнорувати проблему («слона в кімнаті»). Діяти як раніше вже не можна, старі практики не діють. Не можна ігнорувати ситуацію, наявність проблеми, робити вигляд, що нічого не сталося не вийде. Події, які відбуваються зараз, впливають на усіх. Тому слід гнучко реагувати на події, які відбуваються, і намагатися на ходу генерувати адекватні рішення. Це стосується і процесу прийняття управлінських рішень, які мають стати гнучкими і гібридними, враховувати індивідуальний підхід до кожного.

#### *Крок 2:*

- визначення стратегії та напрямів дії;
- візія фінального результату;
- опора на зворотній дизайн (починаємо з кінця). Зрозумівши, куди ми йдемо, стане зрозуміло, як іти.

Необхідно визначитися, для чого слід здійснювати ті або інші дії (визначення сенсу) та формування візії фінального результату.

#### *Крок 3:*

Визначення способу дії;

Здійснення попереднього аналізу;

створення переліку доступних рішень (пошук ресурсів, аналіз можливостей, обмеження часу, доступ до ресурсів, технологій, інформації).

Хаотичне бізнес-середовище – це саме те середовище, в якому змушені функціонувати українські підприємства. Виходячи з параметрів бізнес-середовище і його характеристик, можна констатувати відсутність дієвих практик та сталих рішень. Треба врахувати дуже багато невизначених змінних, які впливають на прийняття рішень, імовірність високо ефективності яких дуже низька. Отже, в умовах VANI-world єдино правильними рішеннями буде дія відповідно до характеристик та викликів середовища, формування ефективних антикризових практик, спостереження за ефективністю і результатами рішень.

## **1.2. Процес прийняття управлінських рішень**

Основним елементом управлінського впливу є прийняття рішень, сукупність яких, зрештою, і визначає результативність будь-якого управлінського процесу та способів досягнення поставленої мети.

Процес прийняття управського рішення – це певна послідовність етапів розробки та реалізації рішення, а також оцінки наслідків та оцінка ефективності його реалізації. Послідовність прийняття рішень за С. Янгом [54] вміщує наступні етапи (рис. 1.4).

Вказана послідовність є загальним підходом до прийняття управлінських рішень, який використовується для стандартних рішень. підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управ-



лінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

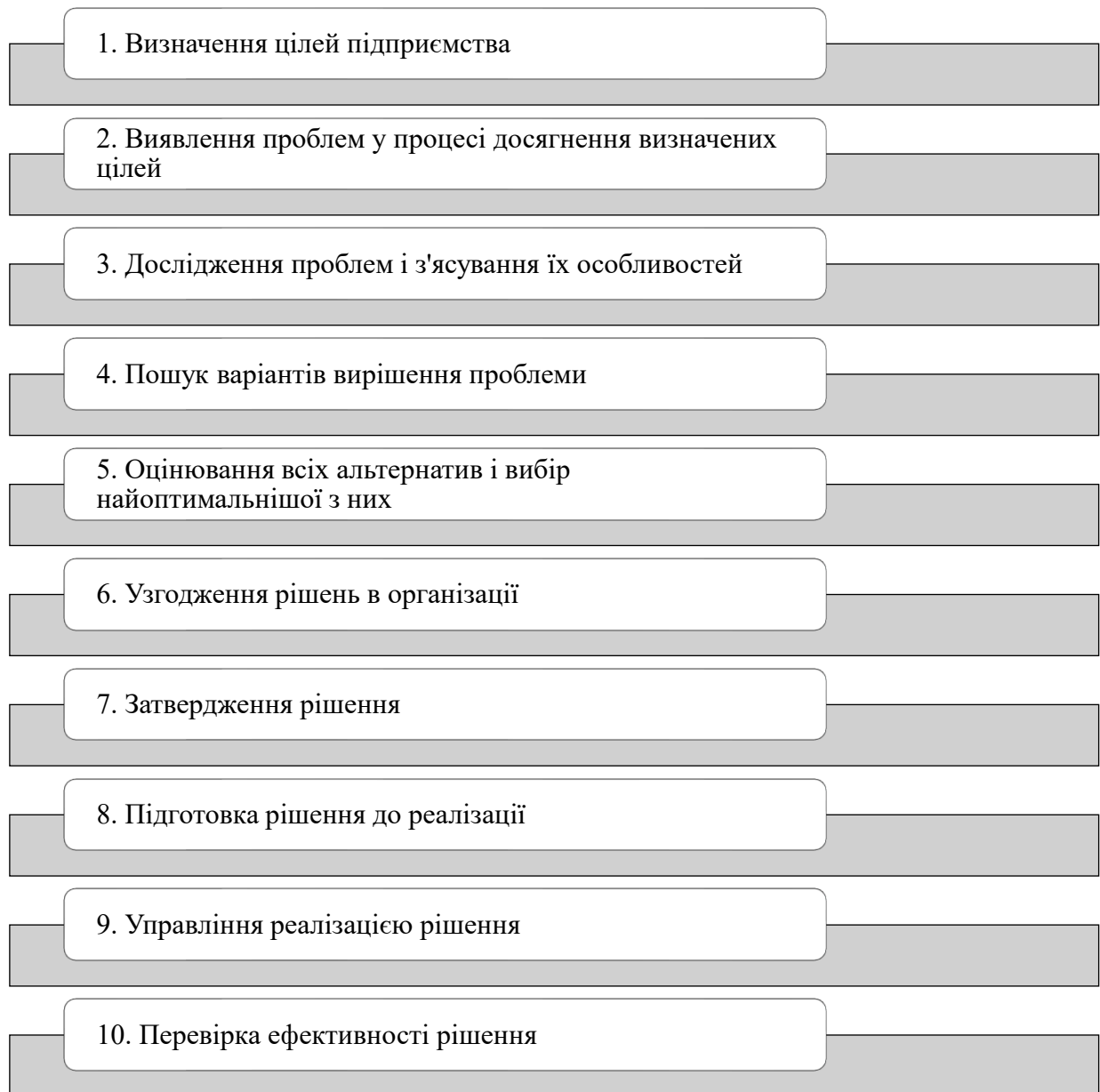


Рис. 1.4. Процес прийняття управлінських рішень за С. Янгом [52]

Етапи процесу прийняття рішення за Г.Дьомінім подано на рис. 1.5.

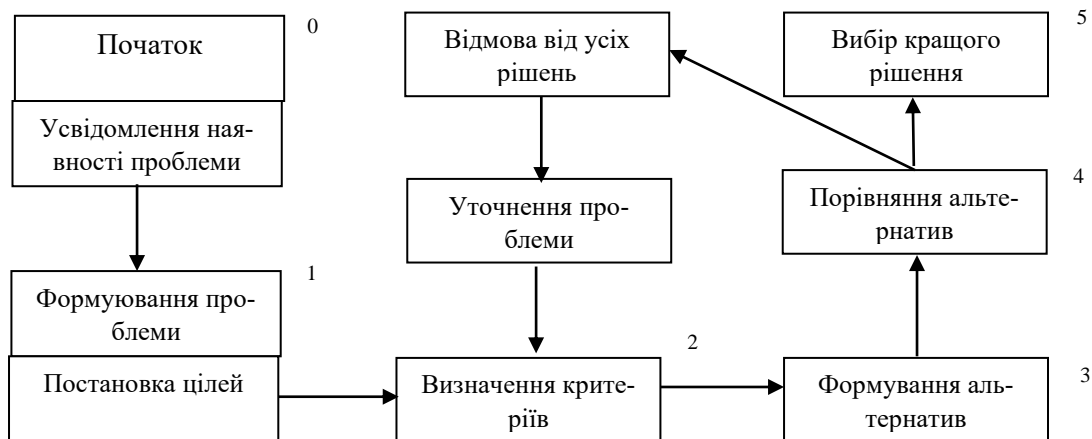


Рис. 1.5. Етапи процесу прийняття рішення за Г.Дьомінім [15]

*Етап 0.* Аналіз ситуації, виявлення проблеми.

Проблема -складна ситуація, що вимагає вивчення, дослідження, вирішення. Вона відображає різницю між існуючим і бажаним станом системи;

Проблема характеризується станом невизначеності:

Невизначеність –ситуація, у якій діють явища, які не підлягають аналізу, визначенню, виміру з великою точністю;

В основі невизначеності –нестача інформації, суперечливість інформації, надлишок її. Особливості прийняття рішень у ситуації невизначеності:

В умовах невизначеності може не існувати єдиного ефективного рішення. Постає питання про вибір оптимального рішення.

2. Процес прийняття рішень в умовах невизначеності не завжди ґрунтований на раціональному підході і послідовному пошуку рішення.

3. Особи застосовують різні стратегії долаття об'єктивної та суб'єктивної невизначеності.

Види невизначеності:

Об'єктивна («онтологічна») невизначеність–не залежить від суб'єкта та базується на об'єктивних зовнішніх причинах, особливостях властивостей об'єкта (принцип невизначеності Гайзенберга).

Суб'єктивна невизначеність – пов'язана з неповторністю як умов, так і самих актів вибору, дії, мислення.

Суб'єктивна невизначеність може бути спровокована як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми (неповнотою знання, некомпетентність, невизначеність та ін.).

Ознаки невизначеної ситуації (за S. Budner):

новизна (нова ситуація, яка раніше не зустрічалась у досвіді);

складність (складна ситуація з великою кількістю змінних);

невирішеність;

суперечливість (різні елементи ситуації породжують суперечливі інтерпретації).

*Етап 1. Формулювання(діагностика) проблеми, постановка цілі.* Після виявлення конкретної ситуації і визначення потреби в прийнятті рішення необхідно поставити діагноз проблеми, бажано більш повний і правильний. Проблема можна впізнати по тому, що не сталося те, що мало статися. Або як проблеми можуть виступати ситуації, в яких сталося те, що не повинно було статися. Як проблему можна розглядати і потенційну можливість.

Корисно пошукати аналогічні проблеми і переконатися, що розглянута проблема -це дійсно проблема, а не симптом чого-небудь більш серйозного.

При зборі інформації щодо проблеми необхідно враховувати:

збільшення кількості інформації не обов'язково підвищує якість рішення, але підвищує впевненість;

інформація, що не стосується справи, є шум (перешкоди) для людини (слід обмежувати потік інформації);

існує ризик свідомого спотворення інформації в чийось інтересах.

При формуванні мети рішення необхідно враховувати загальні цілі, об'єктивні можливості, актуальні ресурсні обмеження. Визначення цілей,

їх декомпозиція і формування підцілей дозволяють уточнити спочатку сформульовану проблему.

*Етап 3. Формування, відбір альтернатив.*

На даному етапі прийняття рішення необхідно забезпечити формування всіх можливих рішень, що дозволить в подальшому вибрати оптимальний варіант.

Можливо застосування одночасно декількох критеріїв для відбору варіантів (обмежена кількість (5-7 ознак) найбільш адекватних ситуації критеріїв);

формулювання максимальної кількості альтернатив (створення бази), фіксація їх;

існують засоби (стратегії, прийоми, методи) формування альтернатив («методи вирішення проблем»).

*Типові помилки прийняття рішення на третьому етапі:*

Аналіз обмеженого числа альтернатив, внаслідок:

Надмірної впевненості в правильності певної альтернативи, яка була ефективною в минулій ситуації;

ігнорування негативних наслідків через недооцінювання ймовірності їхнього виникнення;

прагнення швидко здолати ситуацію вибору (інстинкт свободи, нетерпність невизначеності, прагнення дати швидко відповідь).

Засіб додання цих помилок:

аналіз достатньої кількості варіантів вирішення проблеми (до 5-7 альтернатив);

наочне вираження результатів аналізу (краще в числовій формі), що допоможе легко здійснити порівняння різних варіантів і вибрати той, що відповідає в найбільшій мірі обраним критеріям.

*Етап 4. Вибір найкращої альтернативи.*

Кваліфіковане прийняття рішень вимагає вибору найкращої альтернативи. Іноді всі варіанти рішень виглядають прийнятними і жоден з них не здається краще за інших.

Найважливішою передумовою прийняття кращого рішення є перебирання, порівняння варіантів. Існують алгоритми вибору альтернатив.

У ряді простих випадків, коли можливе застосування моделі оптимізації рішення, цілком ймовірно єдине, найкраще рішення. Якщо при цьому досягнутий результат відповідає меті, рішення може бути прийнято. Якщо мета не досягається, необхідно від неї відмовитися, необхідно перевизначити проблему або переглянути модель рішення. Процес наближення (ітерації) до наміченої мети може повторюватися до тих пір, поки мета не буде досягнута або ж випробування не доведуть неможливість її досягнення.

У загальній кількості варіантів рішення виявиться якесь число таких, які за своїми формальними результатами будуть найбільш близькі до поставленої мети. Коли ці варіанти відібрані, здійснюється комплекс дій по прийняттю конкретного рішення.

Прийняте рішення оцінюється за критеріями ефективності (оперативність, адекватність, обґрунтованість, правомірність, економічність та ін.).

*Етап 5. Реалізація рішення.* Рішучість – властивість особистості, яка відображає час, який потрібний людині для переходу від прийнятого рішення до його реалізації. На думку Х. Хекхаузена: у людини існує конфлікт не лише мотивів, а й конфлікт намірів (прийнятих рішень), які не реалізуються на практиці. Причини такого гальмування у конфлікті намірів:

- нерішучість;
- страх помилки;
- невпевненості в собі;
- страх.

Детальний розгляд процесу прийняття рішень, його обмежень та можливостей, дав змогу виявити фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

- особистісні характеристики менеджера та суб'єктивні підходи до прийняття рішень (освіта, знання, вік, досвід, компетенції, мотиви, потреби тощо);

- поведінкові особливості менеджера (раціональність / ірраціональність прийняття рішень, толерантність до невизначеності, когнітивні викривлення);

- середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);

- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);

- інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання та аналіз додаткової інформації);

- очікування можливих негативних наслідків;

- сучасні технології прийняття рішень;

- наявність ефективних комунікацій.

Всі ці особливості слід брати до уваги у процесі прийняття управлінських рішень.

### **1.3. Характеристика підходів до ефективності управлінських рішень**

Управлінське рішення – це складова будь-якої частини управлінської діяльності, що забезпечує збереження структури системи, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів. Прийняття управлінського рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей,

який реалізується суб'єктом управління. Прийняття управлінського рішення – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про це, яка полягає у виборі цілі, програми і способів діяльності з її досягнення або у зміні цілі.

Результати реалізації ухвалених управлінських рішень залежать від багатьох факторів. Серед них – зовнішні фактори (зміна кон'юнктури ринку, зміна параметрів бізнес-середовища, зміни у контрагентах і постачальниках, змінення споживчого попиту, форсмажорні обставини, як-от: пандемія, війна), а також внутрішні фактори, які пов'язані зі змінами в системі управління підприємством (персонал, ресурси, фінансове забезпечення тощо).

Управлінські рішення повинні задовольняти такі вимоги:

ефективність (ступінь досягнення поставленої мети, що виражається в показниках, що характеризують цю мету);

економічність (досягнення мети з найменшими затратами);

своєчасність управлінського рішення означає, що ухвалення рішень та досягнення поставленої мети має відбуватися саме вчасно, в необхідний момент часу; передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій, спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства;

надійність (забезпечення надійності розроблюваних і вдосконалюваних систем як технічних, так і організаційних);

здійсненність (ухвалюючи рішення, треба враховувати усі об'єктивні загальні та окремі обмеження, конкретні можливості керованої системи і ресурси та реальні умови для їхнього використання);

обґрунтованість рішень передбачає, насамперед, необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Також рішення мають охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керованої системи. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку

системи управління, керованої системи, і зовнішнього середовища, ретельний аналіз ресурсного забезпечення, можливостей підприємства, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій;

єдність (супровідні завдання повинні бути підпорядковані головному, задля якого ухвалюється рішення, усі положення рішення взаємопов'язуються й узгоджуються з раніше ухваленими);

комплексність (урахування сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і ухвалення рішення);

гнучкість (передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації);

правомірність (відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням підприємства, рішення можна ухвалювати тільки в межах повноважень керівника, керівник не повинен перекладати відповідальність за ухвалення управлінських рішень на підлеглих, але має делегувати повноваження);

кількісна та якісна визначеність рішення (залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками);

оптимальність рішення (досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу);

спрямованість (точний напрямок управлінських впливів, однозначне формулювання завдання, виключення двозначності та суперечливості завдань);



стислість (економія часу в роботі з інформацією); конкретність у часі (визначати термін виконання доручення);

оперативність і своєчасність ухвалення рішення (вибір моменту прийняття рішення є вкрай важливим, особливо в умовах динамічних змін бізнес-середовища, інших зовнішніх і внутрішніх обставин прийняття рішень).

Визначені критерії прийняття рішень в цілому визначають ефективність їх ухвалення, дають змогу підвищити якісні і кількісні результати ухвалених рішень, знизити витрати на їх ухвалення.

Для підвищення ефективності управлінських рішень мають враховуватися такі чинники:

- мету (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;

- кошти і ресурси, необхідні для досягнення цих цілей;

- основні шляхи і способи досягнення цілей;

терміни досягнення цілей;

порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;

організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Індикатор «ефективність управлінського рішення» відбиває найважливішу його характеристику. Аналіз наявних у науковій літературі різних визначень цього показника показує, що їх поєднує однозначність розуміння його суті. Так наприклад:

- економічна ефективність сприймається як співвідношення отриманих результатів до витрат, витрачених розробку і реалізацію цього управлінського рішення;

- ефективність управлінського рішення можна визначити як співвідношення досягнутих результатів та витрачених на це ресурсів;

- основним критерієм ефективності управлінського рішення є ставлення отриманого внаслідок його реалізації ефекту, вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку та здійснення рішення [4]. Найбільш повним, з погляду, є таке визначення: під

ефективністю управлінського рішення розуміють ставлення ступеня досягнення поставлених цілей до сукупності тимчасових, людських, фінансових та інших ресурсів, витрачених на прийняття і реалізацію управлінського рішення [5].

До ключових показників кількісної оцінки ефективності рішення відносять (рис.1.6):

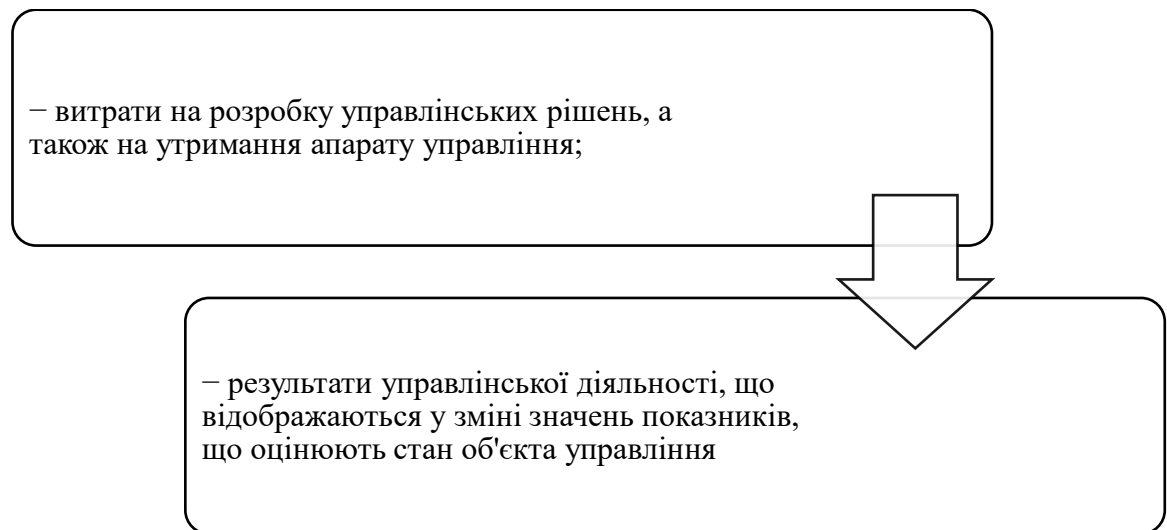


Рис. 1.6. Ключові показники оцінки ефективності рішення [12]

До факторів, що впливають на якісну розробку ефективного управлінського рішення з точки зору оцінки професіоналізму суб'єктів прийняття рішень, слід віднести (рис. 1.7): компетентність, досвід роботи фахівців, які приймають рішення, ступінь їх поінформованості, ступінь наукової обґрунтованості прийняття раціональних рішень, багатоваріантність розрахунків; рівень колегіальності у процесі розробки рішення; ступінь безпосередньої участі керівників, фахівців, які розробляли рішення щодо його реалізації та характер та ступінь їх відповідальності за результати рішення; використання зовнішніх консультантів у ході розробки варіантів рішень та ін.

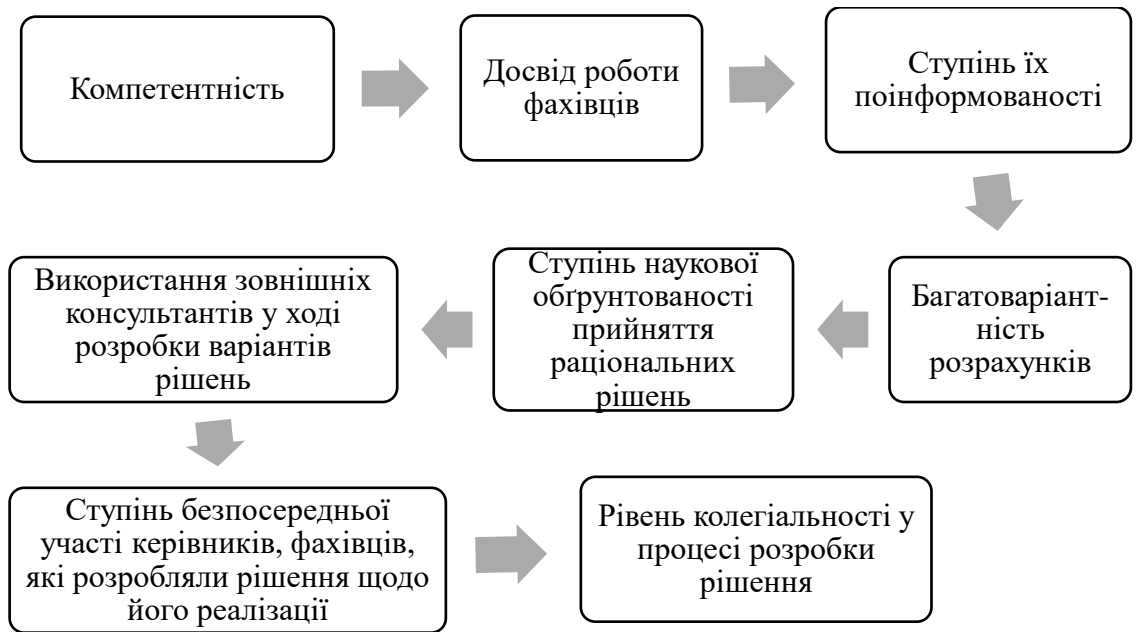


Рис. 1.7. Фактори впливу на якісну розробку ефективного управлінського рішення

Таким чином, чим вищим є професіоналізм ключових фахівців, тим ефективніше та якісніше є прийняті ними рішення, що призводять до досягнення поставлених цілей.

Важливими особливостями процесу прийняття управлінських рішень, які впливають на їх ефективність, є поведінкові особливості прийняття рішень. Оскільки прийняття рішень є суб'єктивним процесом, в основі якого є конкретна людина, управлінець, тому дуже важливим етапом прийняття управлінських рішень є врахування поведінкових особливостей прийняття рішень.

Таким чином, підвищення ефективності процесу управління прямо залежить від ефективності управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень визначається використанням наору критеріїв прийняття управлінських рішень, а також врахуванням їх поведінкових особливостей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» - єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави. "Нова Пошта" розпочала свою діяльність у 2001 році. Вже понад 11 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу - доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Перевезення здійснюється за усіма можливими технологіями доставки: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад».

"Нова Пошта" була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень, що здійснював повний комплекс послуг із доставки документів та вантажів і на сьогоднішній день є беззаперечним лідером у цій галузі, як за вантажообігом, так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів. Нині мережа "Нової Пошти" нараховує понад 1052 відділень у більше ніж 646 населених пунктів України. У 2009 р. роботу компанії "Нова Пошта" було відзначено однією з найвищих нагород міжнародного академічного рейтингу "Золота Фортуна" в номінації "Якість третього тисячоліття"

Також досліджуване підприємство є одним із найбільших роботодавців країни, відповідно даним за листопад 2021 року, було надано робочі місця понад 32 тисячам особам, а також ще 10 тисяч осіб працюють у партнерських відділеннях. ТОВ «Нова Пошта» входить до списку найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках. За версією MPP Consulting, дане підприємство з травня 2021 року, входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України. Характеристика компанії представлено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

## Характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Тип діяльності	Поштовий оператор
Господарча галузь	Логістика
Спеціалізація підприємства	Пошта, логістика, доставки кур'єра
Слоган	Доставка майбутнього
Засновано	13.02.2001 р.
Засновники та власники підприємства	Климов Вячеслав Валерійович, Поперешнюк Володимир Анатолійович, Поперешнюк Інна Степанівна
Адреса головного офісу (штаб-квартира)	03131, Київ, Столичне шосе, 103
Діяльність	8700 відділень 9000 поштоMATів 200 країн світу у напрямках міжнародної доставки
Основні послуги	Експрес-доставка документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу по Україні та світу
Кількість працівників	32 000 тисячі
Дочірні компанії	Нова Пей Нова пошта Нова пошта Глобал Nova Poshta Moldova
Джерело: складено та узагальнено на основі [11]	

Історія створення компанії розпочалася у 2001 році, коли створення служби експрес-доставки здавалося для засновників суцільною авантюрою. Ідеєю для створення компанії, підприємці взяли зі звички людей перевозити вантажі поїздами та передавати важливі пакунки через провідників, або водіїв маршруток чи рейсових автобусів. Люди звикли до такого формату доставки та навіть не підозрювали, що може бути по-іншому. Саме тому В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал в цьому сегменті ринку й після коротких вагань створили свою «Нову пошту».

Перші три роки роботи компанія «Нова пошта» не отримувала прибутку та майже не розвивала свою інфраструктуру, оскільки клієнти не ро-

зуміли переваг такого сервісу, а власникам не вистачало знань у сфері менеджменту, економіки маркетингу, брак знань вони компенсували власною наполегливістю.

У 2004 році «Нова пошта» отримала першого серйозного партнера. Компанія «Мобілочка» підписала з підприємством довгостроковий контракт на доставку мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році стався важливий прорив у роботі компанії, у партнерстві із маркетинговим агентством FEDORIV було розроблено та втілено нову комунікаційну стратегію роботи підприємства. Компанія «Нова Пошта» запровадила нові стандарти динаміки зростання для всього ринку і стала символом постійного руху та швидкості. Ідея «доставки майбутнього» та її візуальне оформлення продемонстрували динамічність амбітного бренду. Компанія здійснила ребрендинг всіх відділень, запровадила низку нових сервісів, зробила доставку ще швидше і безпечніше.

З 2012 року компанія «Нова пошта» запроваджує структурні зміни, розширює портфель продуктів і сервісів, що зумовило диверсифікацію бізнесу. В рамках діяльності компанії сформувалося кілька векторів розвитку, наприклад міжнародний напрямок, що має назву «Нова пошта Глобал». У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки [6]. Для українців «Нова пошта» це не лише сервіс доставки, це корпоративна структура, що являє собою групу компаній, які надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посилку або вантаж і замовити адресну доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»). Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку. Сьогодні в компанії успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки на відділення, а й через поштомати і міні-

відділення. Завдяки такому сервісу, клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів. У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни [11]. Основною метою діяльності компанії є удосконалення роботи компанії, щоб найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців «love mark» - улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим.

Організаційна структура управління підприємством «Нова Пошта» є основою системи управління. Вона визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами. Організаційна структура встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів компанії, вона відображена на рис. 2.1



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [11]

Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Регіональний директор найбільш наближений до Ради директорів. Він визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності. Регіональний директор контролює роботу директора філії, який звітує про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головне його завдання це забезпечення досягнення планових показників діяльності філії на закріпленій території. Директор філії є керівником територіальних менеджерів, які якісно керують певною мережею відділень.

Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору. Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам на допомогу приходять керівники диспетчерської служби, які повинні забезпечити доставку вантажів з терміналу до відділень у необхідні терміни. За виникнення будь-яких непередбачених обставин щодо транспортування між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби повинен вирішувати їх разом з територіальним менеджером, який за необхідності може підключити до вирішення того чи іншого питання керівників відділень.

Наступна й остання ланка структури управління «Нової Пошти» – це посада керівника відділення. До обов'язків керівника відділення входять управління безпосередньо відділенням, підтримка своєї команди, зокрема заохочення до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення кількості черг, скарг на відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між



клієнтами та фахівцями. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення, +/-		Відхилення, %	
				2020	2021	2020	2021
Загальна кількість працюючих, чол., у т.ч.	473	488	514	15	26	3,17	5,33
робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
службовці	50	50	52	0	2	0	4
керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Аналіз даних табл. 2.1 дає змогу зробити висновок, що найбільш чисельною категорією персоналу на підприємстві є категорія «робітники» (на 2021 рік – 372 особи), яка постійно зростає: у 2020 році робітників збільшилося на 3,17%, у 2021 році на 5,33%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники» (на 2021 рік – 34 чоловіка), збільшення відбулося лише у 2020 році – 2 особи (6,25%). Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у

відрядженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у списковий склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили.

Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА»

Назва показників	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2020	2021	2020	2021
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	14399,6	21302,7	23465,8	6903,1	2163,1	47,94	10,15
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2112,5	3114,8	3438,4	1002,3	323,6	47,45	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	26	20	6,18	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	107111	40859	13,38	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	12265,4	18741,3	20764,7	6475,9	2023,4	52,8	10,8

Проаналізувавши дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається збільшення чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що в свою чергу призведе до створення нових місць.

Абсолютним показником ефективності діяльності підприємства є його прибуток. Сума чистого прибутку підприємства напряму залежить від обсягів його доходів та витрат.

Структуру та динаміку доходів ТОВ «НОВА ПОШТА» проаналізовано в табл. 2.4.

Результати аналізу даних табл. 2.4 свідчать, що протягом аналізованого періоду збільшилася не лише абсолютна сума доходів від реалізації продукції, а й їх питома вага в загальній сумі надходжень підприємства: приріст питомої ваги цих доходів на 2020 рік склав майже 39,73%, а на 2021 рік 0,36%.

Якщо ж розглядати загальний дохід підприємства, то він також збільшується, 2020 рік приніс збільшення доходу на 7,98%, а 2021 рік – на 3,79%.

Протягом аналізованого доходу невпинно зменшується дохід по таким категоріям як «Інші операційні доходи» та «Інші доходи».

Протягом аналізованого періоду році спостерігається перевищення темпів росту чистих доходів від реалізації над собівартістю реалізованої продукції. Це, безумовно, позитивно впливає на формування кінцевого фінансового результату діяльності підприємства. Позитивним фактом є також те, що темпи росту доходів за переважною більшістю статей перевищують темпи росту витрат.

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.4

## Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення					
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Абсолютне, грн		Відносне, %		Пунктів структури	
							2020	2021	2020	2021	2020	2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	365826	59,78	657514	99,51	684870	99,87	291688	27356	79,73	4,16	39,73	0,36
Інші операційні доходи	201537	32,94	2889	0,44	670	0,1	-198648	-2219	-98,57	-76,81	-32,5	-0,34
Інші фінансові доходи	14	0,002	0	0	0	0	-14	0	-100	0	-0,002	0
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	44537	7,28	322	0,05	227	0,03	-44215	-95	-99,28	-29,5	-7,23	-0,02
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	611914	100	660725	100	685767	100	48811	25042	7,98	3,79	0	0

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності ТОВ «НОВА  
ПОШТА»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	+/-	
				2020	2021
Рентабельність реалізованої продукції, %	11,9	13,16	22,08	1,26	8,92
Рентабельність операційної діяльності, %	0,7	4,96	11,69	4,26	6,73
Рентабельність звичайної діяльності, %	0	3,61	8,41	3,61	4,8
Рентабельність господарської діяльності, %	0	3,61	8,26	3,61	4,65
Коефіцієнт покриття виробничих витрат, %	111,9	113,16	122,08	1,26	8,92
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	8,94	8,84	8,19	-0,1	-0,65
Рентабельність підприємства, %	0	10,95	20,15	10,95	9,2
Рентабельність власного капіталу, %	0	81,6	91,38	81,6	9,78
Рентабельність залученого капіталу, %	0	16,99	35,36	16,99	18,37
Рентабельність необоротних активів, %	0	33,37	60,46	33,37	27,09
Рентабельність оборотних активів, %	0	24,31	44,09	24,31	19,78
Коефіцієнт покриття активів, %	197,3	401,67	328,4	204,37	-73,27
Коефіцієнт окупності активів, %	50,68	24,9	30,45	-25,78	5,55
Коефіцієнт покриття власного капіталу, %	1362,68	2330,29	1176,98	967,61	-1153,31
Коефіцієнт окупності власного капіталу, %	7,34	4,29	8,5	-3,05	4,21
Валова рентабельність продажу продукції, %	10,63	11,63	18,09	1,0	6,46
Чиста рентабельність продажу продукції, %	0	2,73	6,13	2,73	3,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	0,93	4,74	10,47	3,81	5,73

Порівняння доходів і витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» дає змогу зробити висновок, що у 2019 році підприємство переживало невеличку кризу, адже

витрати перевищували доходи на 50638 тис. грн., що було спричинене значними витратами від операційної діяльності, до якої входять сумнівні та безнадійні борги, втрати від операційної курсової різниці, визнані штрафи, пені, неустойки та ін. Але вже в наступному році підприємству вдалося значно скоротити свої витрати (на -19757 тис. грн.) і підвищити дохід на 48811 тис. грн.. 2020 рік також не став виключенням, дохід зріс ще на 3,79%, а витрати знизилися на 0,15%.

Крім абсолютних показників прибутковості, важливе значення в економічному аналізі мають відносні показники – показники рентабельності. Рентабельність в загальному вигляді відображає співвідношення прибутку та витрат підприємства на отримання цього прибутку. Рентабельним є такий стан діяльності, коли протягом певного періоду грошові надходження компенсують понесені витрати, створюється і накопичується прибуток. Протилежним станом є збитковість, коли грошові надходження не компенсують понесені витрати.

За даними табл. 2.5 рівень показників ефективності діяльності є різним. Зокрема у 2021 році відбулися погіршення деяких з них. Скоротилися коефіцієнт покриття активів (-73,27) та коефіцієнт покриття власного капіталу (-1153,31). Тобто підприємство менше отримує прибутку на 1 грн. доходу.

Разом з тим, поряд з негативними тенденціями, відбулося покращення показників рентабельності по всіх інших коефіцієнтах. Позитивною можна вважати також динаміку показників окупності та покриття виробничих витрат. Таку тенденцію можна пояснити зростанням обсягу виробництва, цін і незначним підвищенням собівартості продукції.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у стадії стрімкого розвитку, нарощує свій майновий потенціал, обсяги товарообороту, необхідні для забезпечення прибуткової діяльності.

## 2.2. Аналіз механізму прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Ефективністю прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» займається директор. Підприємство надає супровід та підтримку своїм клієнтам для вибору якісної послуги.

В ТОВ «НОВА ПОШТА» використовуються різні методи групового ухвалення управлінських рішень, такі як, метод номінальної групової техніки, метод Дельфи, "розумової атаки", конференції ідей та ін.

Вони належать до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень.

Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі колективних суджень, висловлених експертами

*Метод номінальної групової техніки* базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

При використанні цього методу в ТОВ «НОВА ПОШТА» дотримуються певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;
- склад групи – не більш як 12-15 осіб ;
- експерти не пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи -не більш як 5 год.;

- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;

- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

*Метод конференції ідей* допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Така критика допоможе поліпшити ідею

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом "дерева рішень" ("дерева варіантів").

Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі

Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т. д. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків.

Кількість варіантів не занадто велика, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика готелю «Radisson Blu» показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

*"Метод сценаріїв"* використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм [5].

*Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО)* в конкретних умовах його здійснення спеціалізованими підприємствами загального користування за своїм змістом різноманітно і багатоваріантно. Це пояснюється рядом причин, основними з яких є: різний обсяг окремих видів переробляються на транспортних вузлах вантажів, що призводить до відмінностей в технології перевізного процесу і зумовлює різну для конкретних випадків періодичність виконання ТЕО, що відрізняється, в свою чергу, різної технологією та трудомісткістю їх виконання; неоднакова технічна оснащеність підприємств, що



обумовлює різний комплекс виконуваних операцій і послуг навіть у випадку переробки одного і того ж виду вантажу. Технологія ТЕО передбачає як виконання транспортно-експедиційних послуг, так і функцій, які здійснюються всередині транспортно-експедиційного підприємства і спрямованих на забезпечення своєчасного та якісного виконання поставлених перед ним завдань з обслуговування вантажовласників. Особливості технології транспортної експедиції виявляються в тісному взаємозв'язку технологічного процесу виконання послуг з процесом оперативного планування обслуговування, а також цих процесів з інформаційним забезпеченням виробничої діяльності транспортно-експедиційних підприємств. При цьому умовно приймається, що служба ТЕО транспортно-експедиційного підприємства включає наступні підрозділи (групи): оперативного планування; кредитування і розрахунків; планування і договорів; диспетчерського керівництва (центральна диспетчерська); інформування (диспетчер-інформатор), а також виробничо-диспетчерські ділянки .

Заслуговує також на увагу досвід роботи зарубіжних транспортно-експедиційних фірм по розширенню своїх традиційних функцій за рахунок виконання специфічних операцій, які гарантують замовнику найбільш економічний варіант доставки вантажів (наприклад, доставка вантажів споживачам оптимальними партіями і в гарантовані строки та ін.)

Розвиток в рамках транспортної експедиції термінально-розподільчої системи і єдиного контейнерного парку, а також створення більш гнучкої диференційованої мережі тарифних плат за перевезення та надання експедиційних послуг дозволило б значно повніше задовольняти потреби клієнтури в комплексному транспортно-експедиційне обслуговування.

Основним елементів вироблення цілей і завдань в галузі обслуговування покупців є визначення точки зору покупця. Для цього проводяться опитування покупців з метою з'ясувати, що вони вважають важливим у обслуговуванні. В такі опитування включають питання про бажані додаткових елемен-

тах логістичного сервісу. Які послуги в даний час не надаються, але їх хотілося б отримувати покупцеві?

Важливо визначити, які елементи споживчого сервісу для покупців найбільш значущими. Дуже важливим є ще один аспект: як клієнт оцінює рівні обслуговування конкуруючих фірм. З'ясування цього питання є обов'язковою умовою встановлення нових стандартів якості обслуговування споживачів. Коли вся інформація зібрана і проаналізована, менеджмент фірми може встановлювати цілі та завдання обслуговування покупців виходячи з економіки обслуговування; характеру конкурентного оточення; типу продукції.

Економічні міркування відображають вартість обслуговування різних рівнів покупців. Чи маємо ми достатньо деталізовані і точні витрати для кожного виду діяльності та кожної групи покупців? Історично моделі сервісу виникли як стратегії взаємодії з клієнтами різних рівнів матеріального добробуту:

- індивідуально-орієнтований сервіс - як елітна модель сервісу; «сервіс прилавка» як сервіс, призначений для середнього класу («мідл-клас сервіс» модель);

- маркет-сервіс - як сервіс для малозабезпечених покупців, купують товар в дешевих магазинах самообслуговування без всякої уваги з боку персоналу. З часом всі три моделі сервісу втратили свою орієнтованість на конкретні соціальні групи, наприклад, з'явилися дорогі магазини, що працюють по системі маркет-сервісу, а в Україні за радянських часів «сервіс прилавка» був сервісом для всіх груп населення, особливо для малозабезпечених. Зараз вибір моделі або моделей сервісу бізнесмени роблять інтуїтивно або усвідомлено, відштовхуючись від специфіки ринкової ніші та інших ринкових факторів.

Для кожної групи споживачів в залежності від початкового рівня лояльності має бути розроблена своя система стимулювання, спрямована на підвищення ступеня лояльності. Так як методи і цілі роботи з кожною групою споживачів будуть різними, на першому етапі розробки програми формуван-

ня та розвитку лояльності необхідно проаналізувати клієнтів для виділення груп. Одним з найбільш ефективним методом аналізу клієнтів є методи вимірювання лояльності споживачів:

- спостереження за моделями купівельної поведінки (показники повторних покупок, кількість вибраних споживачем брендів);

- скільки споживачів купують 1 бренд, 2 брендів певного продукту;

- аналіз витрат на переключення споживача на інший товар, іншу послугу;

- аналіз ступеня задоволеності покупця при зверненні в компанію, придбанні товару;

- аналіз відношення до бренду (імідж бренду в очах потенційних покупців); - аналіз прихильності споживачів бренду.

Програми розвитку лояльності клієнтів - побудова системи взаємовідносин з клієнтами - одне з найбільш популярних на сьогоднішній день напрямків підвищення ефективності роботи компанії. Ці програми - досить масштабний і довгостроковий проект, що вимагає детального попереднього дослідження і чіткого планування, в той же час розроблені компанією програми лояльності повинні бути достатньо гнучкими для можливості їх коректування в міру реалізації і виявлення недоліків для досягнення максимальної ефективності в результаті.

Можна виділити наступні основні умови розробки та реалізації ефективної програми лояльності:

- чітке визначення цільової аудиторії (виявлення категорій споживачів мають потенціал для збільшення лояльності та які можуть принести достатньо прибутку);

- при розробці програми лояльності необхідно враховувати, яка поведінка споживачів бажано, то є за що варто заохочувати клієнтів (повторні покупки, разові покупки на певну суму, придбання певного набору товарів);

- вибрати і застосувати найбільш відповідні для конкретної цільової аудиторії інструменти впливу (наприклад, для збільшення лояльності споживачів).

чів пенсійного віку найбільш ефективними будуть програми лояльності на основі надання знижок (так як для цієї групи ціновий фактор

досить важливий), а для споживачів середнього класу більше привабливими будуть програми, що мають певні бонуси за повторні покупки і т.д.);

відстежити реакцію споживачів на програму лояльності (вибудувати зворотний зв'язок з цільовою аудиторією програми) та оцінити ефект (зміна рівня лояльності) і економічний результат (зростання продажів, прибутку компанії) застосування програм лояльності;

розробляти нові програми лояльності з урахуванням результатів вже проведених акцій.

Характер конкурентного середовища визначають і промислові стандарти. Інформація щодо очікувань клієнта і рівнів обслуговування покупців у конкурентів важлива при встановленні конкурентних стандартів. У багатьох ситуаціях покупці готові платити більше, щоб отримати більш високий рівень логістичного обслуговування.

Управління якістю логістичного сервісу в дистрибуції можна представити у вигляді певних етапів:

Перший етап - методи і процедури залежать від обраних логістичних концепцій і стратегії управління якістю логістичного сервісу з позицій споживачів.

Другий етап - організація логістичного менеджменту - припускає, що вище керівництво фірми встановлює відповідні процедури управління та контролю в залежності від обраної логістичної стратегії.

На третьому етапі визначаються і обґрунтовуються вимоги, які пред'являють споживачі до конкретних логістичних функцій.

Більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, але для рішення проблем якості обслуговування також важливі і внутрішні споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний в сферах маркетингу, фінансів і т.д. На четвертому етапі потрібні постійне спостереження та

реєстрація змін вимог. Тут використовуються такі методи як анкетування, інтерв'ю, фокусні групи і т.д.

З попереднім етапом тісно пов'язаний п'ятий етап контролю поточного рівня виконання прийнятих рішень в галузі управління якістю логістичного сервісу. Такими інструментами контролю є зазвичай експертний аналіз, анкетування, опитування споживачів і т.п.

Шостим етапом є виконання прийнятої стратегії якості.

До принципів логістичного сервісу можна віднести:

1) обов'язковість пропозиції. Принцип можна визначити як мінімально допустимий рівень логістичного обслуговування, який визначається інтенсивністю конкуренції на ринку;

2) вільний вибір споживачем форми та рівня логістичного обслуговування. Обов'язковість пропозиції зовсім не передбачає обов'язковість споживання послуг. Споживач послуг завжди має право відмовитися від логістичного сервісу;

3) еластичність, гнучкість сервісу. Пакет логістичних послуг повинен бути націлений на конкретного споживача. Здатність комерційної організації індивідуалізувати логістичне обслуговування споживача зумовлює його прихильність конкретному посереднику. Гнучкість логістичного сервісу по суті є компенсатором ризиків, що виникають в процесі реалізації продукції, якісні характеристики якої не дозволяють гарантувати споживачам стійко оптимальний режим експлуатації;

4) зручність сервісу. Інтегральна оцінка якості логістичного сервісу залежить не тільки від співвідношення якості і вартості послуг, а й від непрямих витрат, пов'язаних з умовами споживання і доступністю послуг. Такі витрати обумовлені розташуванням підприємства сервісу, часом очікування послуги і т.д.

5) техніко-технологічна адаптивність сервісу. Параметри логістичного сервісу в значній мірі є похідними від технічних характеристик товаропотоку. Технічна адекватність сервісу означає відповідність технології, методів,

засобів та інструментів логістичного обслуговування, а також рівня відповідної професійної підготовки персоналу технічним вимогам переробляються товаропотоків. Приміром, використовувана тара повинна бути адекватна технічним характеристикам перевозиться в неї товару, а також застосовуються вантажно-розвантажувальних механізмів, пристроїв і транспортних засобів, що здійснюють безпосередню доставку до місць складування, зберігання та споживання.

б) адекватність цінової політики в сфері логістичного сервісу внутрішнім і зовнішнім змінам діяльності підприємства. Суб'єкти послуг формують їх ціну, визначаючи пріоритетні цілі логістичного обслуговування:

$$Y = f(S, P, Z, S) \quad (2.1)$$

де S - попит на логістичні послуги;

P - пропозиція логістичних послуг,

Z - витрати, пов'язані з наданням послуг,

S - цінова стратегія підприємства.

Вихідним пунктом комплексного розроблення стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування із врахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів. Обраний базовий рівень надалі можна деталізувати за різними критеріями. Елементи та стандарти обслуговування споживача компанії ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.6.

Слід відмітити, що менеджери з логістики мають так спланувати та організувати логістичну діяльність, щоб забезпечити логістичну підтримку процесу обслуговування та гарантувати дотримання задекларованих стандартів обслуговування. Інакше підприємству загрожує втрата репутації та клієнтів, а отже, позицій на ринку та прибутків.

Узагальнюючи вище сказане, можна зробити висновок про те, що ухвалення управлінських рішень – складний та багатогранний процес, на ефективність якого впливають багато внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 2.6

Елементи та стандарти прийняття рішення щодо обслуговування споживача  
компанії ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
1.	Наявність товару у запасах	Найпростіший показник обслуговування споживача. Виражає відсоток наявності запасів деяких основних одиниць	Відсоток наявності основних одиниць
2.	Час виконання замовлення	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу і відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність
Нерідко наявність товару і час виконання замовлень об'єднуються в один стандарт.			
3.	Гнучкість поставок	Спроможність системи реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів. Оцінка здатності прискорювати виконання замовлення чи змінювати товари	Час реагування на спеціальні замовлення
4.	Інформаційне забезпечення системи дистрибуції	Здатність інформаційної системи підприємства реагувати точно і своєчасно на запити споживачів	Швидкість, точність і детальність повідомлення
5.	Система ліквідації помилок і недоліків в дистрибуції	Ефективність процедур і час, необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції	Час реагування на помилки та усунення недоліків
6.	Після продажне обслуговування	Ефективність надання послуг після доставки (технічні консультації)	Час та якість реагування на проблему

Застосування методів групового прийняття рішень (найбільш відомим з яких є метод мозкового штурму і його різновиди) дають змогу завдяки застосуванню демократичних процедур прийняття рішень істотно підвищити їх ефективність на підготовчому етапі та безпосередньо етапі прийняття рішення.

Розвиток і підвищення ефективності логістики, а також її значної складової – логістичного сервісу – є пріоритетним завданням і ціллю удосконалення управлінської діяльності будь-якого підприємства сьогодні. Особливо це стосується підприємств, що надають різноманітні послуги, в тому числі і транспортно-експедиційних. Запропоновані шляхи і напрями удосконалення логістичного сервісу дозволять підвищити ефективність діяльності і системи менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах.



### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 3.1. Поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень

Сучасні тенденції економічного розвитку в умовах гібридного світу, хаотичних та непередбачуваних змін бізнес-середовища ґрунтуються на конвергенції економічних, соціальних, психологічних та інших наук у пошуку інтегральної теорії прийняття управлінських рішень, яка обґрунтовує принципи, підходи та чинники прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкових аспектів їх прийняття.

Принциповим для розуміння чинників прийняття управлінських рішень є поведінка суб'єктів прийняття рішень, яка визначається суб'єктивними поведінковими і когнітивними факторами індивідів, які впливають на всі етапи прийняття рішень: підготовчий, етап ухвалення та реалізації.

Поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень відображаються в економічній поведінці, яка агреговано відображає реальне людське буття в економічній сфері та є об'єктом дослідження різних соціальних наук, зокрема, менеджменту, маркетингу, HR-менеджменту, економічної психології, кожна з яких вивчає цей складний і багатогранний соціально-економічний феномен, виходячи зі свого предмету, специфіки та методологічних підходів [6].

В контексті теорії і практики прийняття управлінських рішень, поведінку суб'єктів прийняття рішень можна розглядати:

як сукупність соціально-комунікативних дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів з метою життєзабезпечення на основі стосунків різноцінного взаємообміну [7];

як систему дій, вчинків, реакцій людини, що підкорюються її світоглядним переконанням і виникають на триєдиній основі раціональності, прагматичної мотивації та установок на рівноцінну взаємну соціально-економічну винагороду [9];

як спосіб задоволення потреб, мотивів, інтересів, цінностей людини, залежно від якості бізнес-комунікацій та міжособистісних взаємозв'язків і взаємодій, особливостей прийняття рішень, що впливають на продуктивність та ефективність діяльності людини.

Згідно з класичними економічними теоріями, в основі прийняття управлінських рішень лежать ціле-раціональні і ціннісно-раціональні мотиви, а метою поведінки суб'єктів прийняття рішень – максимізація прибутку, що є суто раціональним, егоїстичним за своєю природою. Надбанням подальшого розвитку неокласичної економічної науки є концепція "людини економічної" (REMM), яка передбачає людську поведінку цілком раціональною, егоїстичною за свою природою (з точки зору людської поведінки), та такої, яка відповідає критеріям раціональності та економічно ефективності прийняття рішень.

Проте, з точки зору поведінкової економіки, раціональність – це синонім несуперечливості переваг, що виявляються суб'єктами прийняття рішень. Якщо в класичній економічній моделі прийняття рішень в цілому є раціональним, але це не означає, що цей процес та його наслідки цілком усвідомлюється менеджерами, є виваженим, оптимальним та ціле раціональним, а також позбавленим пасток прийняття рішень і автоматизмі. Отже, раціональність суб'єктів прийняття рішень можна розглядати з двох сторін: як особистісну раціональність та як раціональність, що має на увагу якомога більша відповідність критеріям прийняття рішень, направлена на їх оптимізацію, вказує на практичну прийнятність такої поведінки і її відповідність досяжному в даних умовах рівню задоволення потреб.

Дослідженню когнітивних і поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень присвячено одне з найбільш фундаментальних досліджень з

поведінкової економіки А. Тверські та Д. Канемана "Теорія перспектив" [52]. Важливість теорії перспектив та значущість в теорії і практиці прийняття рішень визначено її гібридною природою:

поведінкова економічна модель (Behavioral Economic Model, BEM) є моделлю когнітивного процесу, в якій альтернативи прийняття рішень проходять попередню когнітивну обробку та корегуються з точки зору переваг та втрат перед вибором;

поведінкова економічна модель представляє собою модель максимізації корисності з особливою кривою корисності, яка, окрім суто економічно корисності, враховує соціальну корисність, а саме вплив соціальних наслідків прийняття рішень, враховує суб'єктивні оцінки ймовірних і малоймовірних результатів прийняття управлінського рішення.

Принципові відмінності теорії перспектив Тверські і Канемана полягають також у застосуванні концепції «опорних точок» для пояснення ефекту фреймінгу та інших пов'язаних аномалій у рамках теорії корисності. Однією з ключових ідей теорії перспектив є те, що індивід оцінює прибутки та втрати відносно певної точки відліку, а не абсолютних величин. Тому при використанні різних фреймів («рамок», точки відліку) з різними опорними точками змінюється і сприйняття альтернатив як вигід або втрат суб'єкта економічної поведінки, що у свою чергу впливає на прийняття економічних рішень та вибір індивідів.

Постулати поведінкової економічної моделі дозволяють розкрити окремі аспекти поведінки суб'єктів прийняття рішень на основі аналізу параметрів переходу від стандартної економічної моделі (CEM) до поведінкової економічної моделі (BEM) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стандартної економічної моделі СЕМ  
та поведінкової економічної моделі (ВЕМ)

Основні положення стандартної економічної моделі (СЕМ)	Основні положення поведінкової економічної моделі (ВЕМ)
Досконала раціональність	Обмежена раціональність (передбачувана ірраціональність)
Максимізація очікуваної корисності	Максимізація соціальної корисності
Очікувана корисність агента не залежить від очікуваної корисності інших агентів (немає альтруїзму, немає заздрості)	Очікувана корисність залежить від дій інших суб'єктів (Максимізація соціальної корисності)
Оцінка майбутнього: рівномірне дисконтування майбутнього. Теперішня вартість завжди перевищує майбутню	Оцінка майбутнього: гіперболічне дисконтування майбутнього. Пояснює відсутність стаціонарності: люди диспропорційно оцінюють "майбутнє" порівняно з "сьогодні"; дисконтують майбутнє, нерівномірність дисконтування; часову нестабільність
Стабільні міжчасові переваги	Теорія перспектив
Будь які складові багатства агентів взаємозамінні	Успіх економічних агентів визначається поведінковими аспектами прийняття рішень

*Джерело: узагальнено за даними [6, 52]*

Ключові особливості поведінкової економічної моделі дають змогу пояснити особливості поведінки та вибору суб'єктів прийняття рішень, що залежить від поєднання раціональних та ірраціональних способів мислення та поведінкових настанов у прийнятті управлінських рішень та задоволенні потреб та досягненні цілей суб'єктів прийняття рішень в ситуаціях активних соціальних комунікацій, обмеженості ресурсів та браку або надлишку інформації для прийняття рішень.

Згідно з цим розумінням, можна виділити поведінкові ознаки суб'єктів прийняття рішень:

обмежена раціональність суб'єктів прийняття рішень (передбачувана ірраціональність), що полягає у тому, що поведінка економічних суб'єктів, окрім раціональних мотивів визначається сукупністю звичних для індивіда автоматизмів, спрощень, евристик, когнітивних спотворень);

переважно прагматична мотивація процесу прийняття управлінських рішень, орієнтація на соціально-економічну ефективність прийняття рішень;

вплив соціальних чинників на процес прийняття рішень (максимізація соціальної корисності, залежність результатів прийняття рішень від дій інших економічних суб'єктів);

вплив індивідуальних психологічних характеристик суб'єктів прийняття рішень ("чорний ящик свідомості"), як-от: тривожні очікування, ставлення до життя, раціональність / ірраціональність, ставлення до ризику) [7];

вплив інформації на процес прийняття рішень, зокрема, брак інформації або її надлишок, неможливість систематизації або значна кількість критеріїв прийняття рішень, що створює когнітивну перевантаженість суб'єктів прийняття рішень, що ускладнює процес прийняття рішень та знижує його ефективність.

Отже, згідно з поведінковою моделлю, можна виокремити фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- особисті якості керівника;
- поведінка керівника;
- особистісна раціональність / ірраціональність менеджера;
- середовище прийняття рішень (визначеність та ризик);
- інформаційні обмеження (рак інформації, інформаційна невизначеність, зростання витрат на отримання додаткової інформації);
- когнітивна перевантаженість суб'єктів прийняття рішень;
- взаємозалежність рішень, вплив соціальних чинників на процес прийняття рішень, максимізація соціальної корисності;

- готовність менеджера до можливих негативних наслідків та готовність нести відповідальність;
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність цілям та підприємства;
- процедури реалізації функцій управління.

Отже, поведінкова економічна модель створює теоретичне підґрунтя для формування моделі економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень.

### **3.2. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень**

Економічна наука накопичила значну кількість підходів і моделі прийняття рішень. Ч. Ліндблум обґрунтовує два основні методи: раціонально-універсальний (або "кореневий метод") та інкрементальний метод ("метод гілок"). Перший передбачає, що особа, яка приймає рішення, визначає пріоритети й виділяє у зв'язку з цим альтернативи реалізації цілі. Для цього обирається найбільш оптимальне рішення. Другий метод "гілок" передбачає послідовне обмеження в пошуку рішень і зосередження на малих кроках, які не дають змоги зробити великі помилки. Цей метод спрощує процес прийняття і реалізації рішень. Відомі методи Р. Снайдерса (у галузі міжнародних відносин), А. Етціоні (змішано-скануючий метод прийняття рішень) дотримуються загалом системного підходу. В. Коен наголошує на необхідності враховувати офіційні й неофіційні фактори [2].

Класична модель прийняття рішень є усталеною (рис. 3.1). Вона є загальноприйнятою для менеджменту, та дає змогу здійснити ідентифікацію аналіз, оцінку альтернатив, корегування та прийняття рішень.

Згідно з поведінковою моделлю прийняття рішень, існує значна кількість когнітивних і поведінкових аспектів прийняття рішень, що пов'язано з особистісними характеристиками суб'єктів прийняття рішень. Відповідно,

відбувається трансформація і моделей прийняття рішень, які саме і відображають поведінкові аспекти прийняття рішень.

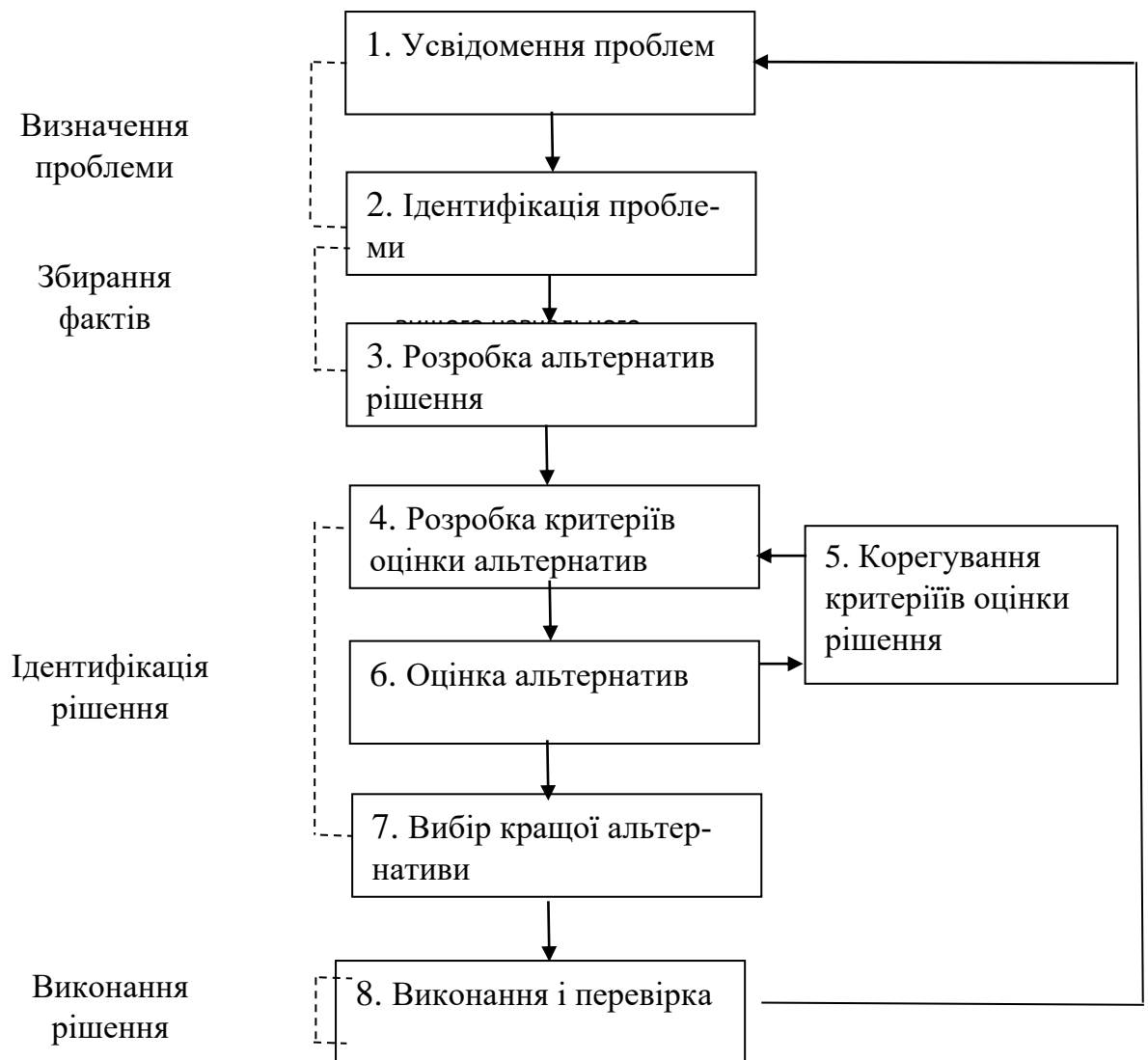


Рис. 3.1. Класична модель прийняття рішень

Запропоновано поведінкову модель прийняття рішень, в основі якої знаходиться «чорний ящик свідомості» суб'єкта прийняття рішень та відображає певні когнітивні, поведінкові, компетентнісні та інші аспекти прийняття рішень їх суб'єктами. Поведінкову модель прийняття рішень подано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень

*Джерело: розроблено автором*

Найбільшою складністю у дослідженні поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень та визначенні їх наслідків є врахування поведінкових факторів прийняття управлінських рішень через індивідуальний підхід менеджерів до прийняття управлінських рішень, врахування структури пот-



реб і мотивів, емоційних і афективних реакцій, процесу прийняття рішень та реакцій на стимули.

Головне значення "моделі чорного ящика" полягає в тому, що між підготовчим етапом прийняття управлінських рішень та його наслідками знаходяться індивідуальні підходи менеджера до прийняття управлінських рішень, "чорний ящик свідомості", який охоплює індивідуальні характеристики процесу прийняття рішення. Усі спонукальні фактори, проходячи через "чорний ящик" свідомості менеджера, знаходять відображення у його відповідній реакції. Тому основне завдання дослідження процесу прийняття управлінських рішень полягає саме у тому, як діє цей "чорний ящик".

Судячи з рис. 3.2, на процес прийняття рішення впливають PEST-чинники, або чинники макросередовища та ресурсний об'єкт управління. Під впливом цих двох груп факторів (ресурсних і факторів макросередовища) можливі такі наслідки процесу прийняття управлінських рішень:

- а) вибір однієї з багатьох альтернатив;
- б) відкладення рішення;
- в) відмова від рішення.

Модель «Чорного ящика» дає змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень за основі врахування, окрім максимізації економічної корисності, ще соціальної корисності, особистісних факторів прийняття рішень. Це дає змогу також спрогнозувати ефективність прийняття управлінських рішень та заздалегідь нівелювати особистісний фактор прийняття управлінських рішень.

### **3.3. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень із урахуванням поведінкових аспектів**

Як було зазначено в попередніх розділах, підвищення ефективності управлінських рішень в цілому залежить від двох складових:

- якісний вибір методів прийняття рішень;

врахування поведінкових аспектів прийняття рішень.

Вибір методів прийняття рішень полягає у вдалій комбінації саме кількісних і якісних методів прийняття рішень.

Як приклад одного з методів прийняття управлінського рішення та оцінки альтернатив є метод бального зваженого оцінювання.

Пріоритизація за допомогою зваженого бального оцінювання використовує кількісне оцінювання альтернатив із використанням вагових коефіцієнтів, диференційованих за різними видами альтернатив, що дозволяє аранжувати альтернативи за категоріями вигід та витрат. Метод бального оцінювання дозволяє об'єктивно оцінити альтернативи, використовуючи об'єктивні методи визначення пріоритетів, що враховують кілька рівнів даних.

Ця система визначення пріоритетів допомагає врахувати пріоритетність функцій, оцінити альтернативи відповідно до обраних критеріїв, які враховують як співвідношенні витрат і вигід, а також і якісні критерії прийняття рішень. За допомогою зважено оцінки критерії ранжуються та дають змогу ран жирувати оцінені альтернативи.

Отже, метою підходу зваженої оцінювання альтернатив до прийняття рішень є отримання кількісної оцінки кожної з альтернатив управлінського рішення, після чого значення бального оцінювання альтернатив та їх пріоритетності можна використовувати у формуванні дорожньої карти розвитку підприємства.

Модель зваженої оцінки може використовуватися в управлінні продуктом, фінансовому секторі для кількісної оцінки проєктів, сфері послуг. Метод може використовувати при оцінці і виборі капітального обладнання, де компанія може створити загальний набір показників, які відображають як поєднання вигід і витрат, так і якісних критеріїв прийняття рішень. "Зважений" аспект процесу оцінювання заснований на припущенні, що певні критерії є більш вагомими і важливими, ніж інші, а, отже, присуджує цим критеріям більш високий ваговий коефіцієнт в загальній оцінці. Продовжуючи цей при-

клад, компанія може надати більшої "ваги" складності або часу на впровадження певного обладнання, ніж вартості його придбання.

Як приклад застосування методу зваженого оцінювання альтернатив у прийнятті управлінських рішень запропоновано схему оцінки та вибору моделі та технічних характеристик генераторів, якими забезпечували роботу відділень ТОВ «НОВА ПОШТА» під час масштабного відключення електрики з восени 2022 р.

Узагальнені характеристики генераторів для вибору подано на рис. 3.1

Таблиця 3.1

Узагальнена характеристика генераторів для прийняття рішення

Вартість і характеристики генератору	1	2	3	4	5	6
Назва моделі	SDG16000 SUPER SILENT	Yangdong/Ricard o SG-28	Yangdong/Ricard o GR-34	SCRO/S CRS 35 DM	DALGA KIRAN* *DJ17PR	DALGA KIRAN* *DJ27BD
Потужність	16кВА (12.8 кВ)	25кВА (20 кВ)	31кВА (25 кВ)	30	15	20
Частота	(Гц): 50	(Гц): 50	(Гц): 50	(Гц): 50	(Гц): 50	(Гц): 50
Напруга	(В): 230/400	(В): 230/400	(В): 230/400	(В): 230/400	(В): 230/400	(В): 230/400
Кількість фаз	3	3	3	3	3	3
Потужність кВт	16	25	31	35	15,3	25
Наявність стартера	так	так	так	так	так	так
Виробник двигуна	Китай	Китай	Китай	Китай	Англія	Франція
Ємність палива, л.	30	130	68	90	62	90
Вид палива	дизель	дизель	дизель	дизель	дизель	дизель
Охолодження	повітря	рідина	рідина	рідина	рідина	рідина
Витрата пального при навантаженні, % 100 PRP 50Hz	2,2	6,1	6,4	8,98	3,67	6,1
Рівень гучності	70-80 дБ	78 дБ	78 дБ	78 дБ	63 дБ	71 дБ
Виробник	Польща	Туреччина	Туреччина	Туреччина	Туреччина	Туреччина
Вартість в грн	200000	380000	420000	299000	459000	387000

З метою вибору альтернативних варіантів моделей генераторів для застосування методу бального оцінювання було обрано 6 найважливіших кри-

теріїв оцінки (потужність, витрати пального, виробник, ємність, гучність, ціна), яким присвоєно вагові коефіцієнти.

Критерії прийняття рішення щодо моделі та характеристик генераторів для роботи відділень подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії прийняття рішення щодо моделі та характеристик генераторів для роботи відділень

Критерій	Ваговий коефіцієнт
Кр 1. Потужність	0,25
Кр 2. Витрати пального	0,2
Кр 3. Виробник	0,15
Кр 4. Ємність	0,05
Кр 5. Гучність	0,05
Кр 6. Ціна	0,3
Сума	1

Таблиця 3.3

## Результати бального оцінювання генераторів для роботи відділень ТОВ «НОВА ПОШТА»

Назва	Кр I. Потужність	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Кр 2. Витрати пального	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Кр 3. Виробник	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Кр 4. Ємність	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Кр 5. Гучність	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Кр 6. Ціна	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка	Сумарна оцінка
SDG16000 SUPER SILENT	16	5	0,25	<b>1,25</b>	2,2	10	0,2	2	Китай	3	0,15	<b>4,5</b>	30	2	0,05	<b>0,1</b>	80	6	0,05	<b>0,3</b>	200000	10	0,3	<b>3</b>	11,15
Yangdong/Ricardo SG-28	25	7	0,25	<b>1,75</b>	6,1	5	0,2	1	Китай	3	0,15	<b>4,5</b>	130	10	0,05	<b>0,5</b>	78	7	0,05	<b>0,35</b>	380000	7	0,3	<b>2,1</b>	10,2
Yangdong/Ricardo GR-34	31	9	0,25	<b>2,25</b>	6,4	6	0,2	1,2	Китай	3	0,15	<b>4,5</b>	68	7	0,05	<b>0,35</b>	78	7	0,05	<b>0,35</b>	420000	5	0,3	<b>1,5</b>	10,15
SCRO/SCRS 35 DM	35	10	0,25	<b>2,5</b>	8,98	2	0,2	0,4	Китай	3	0,15	<b>4,5</b>	90	9	0,05	<b>0,45</b>	78	7	0,05	<b>0,35</b>	299000	8	0,3	<b>2,4</b>	10,6
DALGAKIRAN**DJ17PR	15,3	4	0,25	<b>2</b>	3,67	3	0,2	0,6	Англія	9	0,15	<b>1,35</b>	62	6	0,05	<b>0,3</b>	63	10	0,05	<b>0,5</b>	459000	3	0,3	<b>0,9</b>	5,65
DALGAKIRAN** DJ27BD	25	7	0,25	<b>1,75</b>	6,1	5	0,2	1	Франція	10	0,15	<b>15</b>	90	9	0,05	<b>0,45</b>	71	8	0,05	<b>0,4</b>	387000	6	0,3	<b>1,8</b>	20,4

За результатами бального оцінювання альтернатив генераторів можна зробити висновок, що лідером за кількістю балів став генератор DALGAKIRAN\*\* DJ27BD з сумарною оцінкою 20,8 балів. Це варіант лідує в рейтингу, тому що має достатньо високі показники потужності, надійного виробника (Франція), велику ємність для пального, низьку гучність, а також є привабливим за ціною.

Друге місце посідає перший варіант генератора SDG16000 SUPER SILENT з сумарним балом 11,15. Він є менш потужним (найменш потужним з усіх варіантів), але має найменші витрати пального. Головним чинником його привабливості є найменша з усіх варіантів ціна цього генератора, яка, втім, може свідчити і про його низьку якість. Саме ціна і потужність, за ораними ваговими коефіцієнтами, є наважливій критерій прийняття рішення щодо вибору генераторів. Зважаючи на великий відрив в сумарні кількості балів між цими варіантами (а також і іншими), керівництвом було прийняте рішення щодо вибору шостого варіанту.

Застосування методу бального оцінювання для оцінки альтернатив у прийнятті управлінських рішень є об'єктивним кількісним методом, об'єктивність якого зумовлена застосуванням кількісної системи оцінювання.

Слід зазначити, що коли ухвалення рішень здійснюється на основі колегіальних демократичних процедур, групових методів прийняття рішень, стратегічних сесій, на ефективність прийняття рішень впливають певні пастки прийняття рішень, властиві окремим членам команди та менеджерам.

*Пастка мислення* – вибір неефективного або занадто ризикованого варіанту поведінки, який призводить до втрат ресурсів, можливостей, здоров'я, навіть життя.

*Контрпастка* – відмова від ефективного варіанту, внаслідок психологічних причин (звикання, страху змін, страху осудження з боку оточуючих та ін.); уникання потенційно вигідної поведінки.

Класифікація пасток мислення:

- пастка відтермінування–потакання власним слабкостям, перенесення термінів, зміна угод з собою у напрямку обрання такої форми поведінки, яка загрожує здоров'ю, щастю, життю;
- пастка невідання – неусвідомлення обмеженості, нестачі наявної інформації, обирання певної стратегії автоматично без врахування низки факторів, які оцінюються як незначущі, які не потребують уваги;

- пастка внеску – небажання змінювати форму поведінки, власне рішення, оскільки вже певна кількість ресурсів (часу, грошей) була витрачена;
- пастка погіршення ситуації – обирання варіанту рішення без врахування тих негативних факторів, що поступово збільшуються;
- колективна пастка – потяги та прагнення однієї людини призводять до погіршення становища партнера або всієї групи;
- когнітивний дисонанс — внутрішній психічний конфлікт, суперечливий стан, який виникає при зіткненні в свідомості людини суперечливих знань, ідей, переконань або поведінкових установок щодо певних явищ або об'єктів, альтернатив, що викликає бажання переоцінювати обрану альтернативу рішення та знецінювати відкинуту.

Отже, поведінкові особливості прийняття рішень є важливим аспектом процесу прийняття управлінських рішень та його ефективності. Характеристика поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень, властивих різним етапам прийняття рішень із подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень, властивих різним етапам прийняття рішень

Етап прийняття рішень	Поведінкові особливості прийняття рішень	Шляхи подолання проблем
Етап 0, 1	Відсутність усвідомлення проблеми, ухилення від проблеми, опір, нерішучість	Розуміння необхідності прийняття рішення, а також розуміння того факту, що відмова від рішення також є рішенням в певних випадках
Етап 2	Пасивність й неорганізованість розумової діяльності управлінця, що приводить до фрагментарного аналізу наявної інформації, до надмірної фіксації на нерелевантній інформації, визначення	Знати й використовувати стратегії ухвалення рішення, які впорядковують процес і приводять до позитивного результату. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на ретельному

Продовження табл. 3.4

Етап прийняття рішень	Поведінкові особливості прийняття рішень	Шляхи подолання проблем
	критеріїв неадекватних актуальній ситуації	аналізі інформації: - аналіз умов; - аналіз обмежень (вимог); - усвідомлення власних переваг, установок, стереотипів; - відбір значущої (релевантної) і незначущої (нерелевантної) інформації; - обізнаність стосовно переваг та недоліків кожної стратегії (умовні знання)
Етап 3	Аналіз обмеженого числа альтернатив, внаслідок: - надмірної впевненості в правильності певної альтернативи, яка була ефективною в минулій ситуації; - ігнорування негативних наслідків через недооцінювання ймовірності їхнього виникнення; - прагнення швидко здолати ситуацію вибору (інстинкт свободи, нестерпність невизначеності, прагнення дати швидку відповідь)	Засіб додання: Аналіз достатньої кількості варіантів вирішення проблеми (до 5-7 альтернатив). Наочне вираження результатів аналізу (краще в числовій формі), що допоможе легко здійснити порівняння різних варіантів і вибрати той, що відповідає в найбільшій мірі обраним критеріям.
Етап 4	1) Ігнорування помилок мислення, які приводять до прийняття не завжди оптимальних рішень. Засіб додання: Знати найбільш типові помилки, які допускають люди в процесі ухвалення рішення. Використовувати процедуру самоперевірки, особливо щодо тих типів помилок, до яких спостерігається індивідуальна схильність. 2) Установка на пошук правильного варіанта рішення, без врахування особливостей ситуації й	Засіб додання: Формування установки на пошук не правильного варіанта, а оптимального, який дозволить зняти проблему з максимальною вигодою для людини й використанням мінімального числа ресурсів



Продовження табл. 3.4

Етап прийняття рішень	Поведінкові особливості прийняття рішень	Шляхи подолання проблем
	власних ресурсів	
Етап 5	<p>1) Ситуація дефіциту часу, яка виникає внаслідок зовнішніх обмежень або вираженої тенденції особистості до прокрастинації.</p> <p>2) Страх помилки чи отримання негативних оцінок від оточуючих; що знижує внутрішню мотивацію ухвалення рішення – підвищує орієнтацію на зовнішні оцінки й думки.</p>	<p>Засіб додання:</p> <p>Рекомендується обрати ті форми поведінки, які відповідають ситуаціям з підвищеним ризиком, або відмовитися від виконання завдання (стратегія уникання). Задіяти стратегії протидії маніпуляції, розподілу відповідальності.</p> <p>Враховування додаткових факторів (особистісних, зовнішніх), які обумовлюють прийняття неефективних рішень. Елімінація та контроль певних факторів.</p>

Таким чином, підвищення ефективності процесу управління прямо залежить від ефективності управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень визначається використанням набору критеріїв прийняття управлінських рішень, а також врахуванням їх поведінкових особливостей.

Для вдосконалення методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно:

розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами;

підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт;

встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи;

розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.

Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління підприємства на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження великомасштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами;
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики;	Надання пріоритетного значення економічному аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі всебічного застосування електронно-обчислювальної техніки;	вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні господарські підрозділи програмно-цільових проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів;	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур;	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок — спеціалізованих підрозділів..
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких планових показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних методів управління для здійснення організаційних змін в ТОВ «НОВА ПОШТА»	Організаційно-розпорядчі дії керівництва хлібокомбінату та методи відбору персоналу	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки ТОВ «НОВА ПОШТА» на ринку	Підвищення продуктивності праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації виробів

Продовження табл. 3.5

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Формування психологічного клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників ТОВ «НОВА ПОШТА»	Анкетування, моніторинг психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками підприємства, формування позитивної організаційної культури, підвищення зацікавленості працівників у реалізації стратегії підприємства	Підвищення результативності роботи працівників хлібокомбінату, зміцнення конкурентних позицій підприємства

Отже, методи управління на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА» ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА» настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів — забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Наприклад, методи менеджменту на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА» орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу, на злагоджену роботу підрозділів установи, на чітку організацію різноманітної діяльності установи й управління нею на рівні світових стандартів.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дасть змогу зробити наступні висновки.

Будь-яка цілеспрямована діяльність людини завжди пов'язана з прийняттям рішень, а процес цей є структурним елементом, найважливішим атрибутом діяльності. Рішення є головним елементом процесу управління, результати якого прямо залежать від рішень, які ухвалюються менеджерами на різних рівнях управління. Розроблена класифікація управлінських рішень дала змогу визначити ключові види управлінських рішень. Визначено параметри сучасного VANI-середовища та особливості прийняття рішень на різних етапах його розвитку. Запропоновано алгоритм дій в умовах хаотичного розвитку бізнес-середовища.

Основним елементом управлінського впливу є прийняття рішень, сукупність яких визначає результативність будь-якого управлінського процесу та способів досягнення поставленої мети. Процес прийняття управлінського рішення – це певна послідовність етапів розробки та реалізації рішення, а також оцінки наслідків та оцінка ефективності його реалізації.

Сучасні тенденції економічного розвитку в умовах хаотичних та непередбачуваних змін бізнес-середовища ґрунтуються на конвергенції економічних, соціальних, психологічних та інших наук у пошуку інтегральної теорії прийняття управлінських рішень, яка обґрунтовує принципи, підходи та чинники прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкових аспектів їх прийняття. Принциповим для розуміння чинників прийняття управлінських рішень є поведінка суб'єктів прийняття рішень, яка визначається суб'єктивними поведінковими і когнітивними факторами індивідів, які впливають на всі етапи прийняття рішень: підготовчий, етап ухвалення та реалізації.

Надано визначення управлінському рішенню з точки зору поведінкової теорії прийняття рішень як прояву економічної поведінки суб'єкта управлін-

ня, яке поєднує раціональні та ірраціональні когніцій та поведінкові прояви у прийнятті управлінських рішень та задоволенні індивідуальних потреб в ситуаціях обмеженості ресурсів, активних соціальних комунікацій та когнітивної перевантаженості індивідів.

Надано порівняльну характеристику стандартної економічно моделі СЕМ та поведінкової економічно моделі (ВЕМ) у прийнятті у прийнятті управлінських рішень.

На основі порівняння стандартно моделі прийняття рішень та поведінкової моделі запропоновано поведінкову модель прийняття рішень, в основі якої знаходиться «чорний ящик свідомості» суб'єкта прийняття рішень та відображає певні когнітивні, поведінкові, компетентнісні та інші аспекти прийняття рішень їх суб'єктами.

Розроблено заходи щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень із урахуванням поведінкових аспектів, які ґрунтуються на застосуванні кількісних методів оцінювання управлінських рішень (зокрема, методу бального зваженого оцінювання), а також вираховування поведінкових аспектів прийняття рішень, зокрема, пасток прийняття рішень. Запропоновано заходи щодо подолання пасток прийняття рішень на різних етапах прийняття рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. К. : Скарби, 2010. 384 с.
2. Бабчинська О.І., Собчук С.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. Вісник Хмельницького національного університету 2012, № 2, Т. 1. С. 22-25. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_2\\_1/022-025.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/022-025.pdf) (дата звернення: 25.05.2023 р.)
3. Боровик М. В. Комунікації та підходи до їх визначення. The scientific heritage. Budapest, Hungary. 2019. N 35. P. 2-5.
4. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
5. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
6. Варганова, О., & Ровнягін, О. (2022). Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 9-15. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257> (дата звернення: 25.05.2023 р.)
7. Варганова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. Економіка і суспільство. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення: 24.05.2023 р.)
8. Вайзе П. Homo economicus и homo sociologicus: монстры социальных наук. THESIS. 1993. № 3. С. 115-130.

9. Вартанова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. Економіка і суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення 28.09.2022).
10. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. Кадровик України. 2016. №2. С. 106-108. URL: [http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2\\_2016\\_sml2\\_0.pdf](http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sml2_0.pdf) (дата звернення: 25.05.2023 р.)
11. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. Випуск # 11. 2017. С. 201-204.
12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень; пер. з англ. Р.А.Семків, Р.Л. Ткачук. К. : Наукова думка, 2011. 242 с. 2.
13. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347. URL: [http://www.businessinform.net/pdf/2013/7\\_0/341\\_347.pdf](http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf). (дата звернення: 12.11.2022).
14. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник. 2013. № 10 (189). С. 37-50.
15. Єрмошенко М. Соціальний фактор розвитку суспільства і держави: Навчальний посібник. Київ: Національна академія управління, 2018. 655 с.
16. Жигалов В. Т., Шимановська Л. П. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 2017. 68 с.
17. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
18. Зуб А. Т. Стратегії росту: Quo Vadis. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii\\_rosta.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html) (дата звернення: 19.11.2022).

19. Іванов А. П. Менеджмент: навчальний посібник для студентів. Вид-во Михайлова В.А., 2018. 154 с.
20. Іванов О. А. Сучасний формат оцінки рішень. Персонал- Мікс. № 4, 2014. 145 с.
21. Іванова І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. КНТЕУ, 2019. 238 с.
22. Ільїн В. Ю. Розвиток відносин власності в умовах корпоратизації В. Ю. Ільїн. Економіка АПК, 2018. 62 с.
23. Кащук К.М. Організаційно-економічний механізм підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 22. С. 74-80
24. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. URL: [chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpraеоjоfohoefgiehj\\_ai/index.html](chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpraеоjоfohoefgiehj_ai/index.html) (дата звернення: 22.09.2022).
25. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2018. 170 с.
26. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016, № 3 (58). ПолтНТУ. С. 37-40.
27. Кредісов А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2016. 556 с.
28. Кузнецов А. А., Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua>. (дата звернення: 14.10.2022).
29. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Академвидав, 2017. 416 с.
30. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів, 2017. 352 с.



31. Ломберт Т. Ключові проблеми керівника, 50 перевірених способів вирішення проблем, пер. з англ. Т. Ломберт. Київ: Наукова думка, 2018. 303 с.
32. Мальцева А. Менеджмент, стратегии с которыми побеждают. К. : Максимум, 2010. 320 с.
33. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. 135 с.
34. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства. Київ: АВРІО, 2018. 264 с.
35. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ, 2018. 560 с.
36. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Функція контролю. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk71.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk71.htm) (дата звернення: 24.05.2023).
37. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник]. Київ: Кондор, 2013. 498 с.
38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2017. 860 с.
39. Островерха Р. Е. Теоретичні засади організації внутрішнього контролю на підприємстві. 2018. 120 с.
40. Петінова О. Б. Економічна поведінка: до питання експлікації поняття. Науково-теоретичний альманах "Грані". 2018. Т. 21. № 2. С. 60-65.
41. Петренко С. М. Внутрішній контроль діяльності підприємства і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра екон. наук С. М. Петренко. Київ, 2017. 39 с.
42. Пишна О. Б. Концептуальна модель системи внутрішнього контролю в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2015. 104 с.
43. Хміль Ф. І. Основи менеджменту Ф. І. Хміль. Київ: Академвидав, 2018. 607 с.
44. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во "Знання", КОО, 2017. 538с.

45. Bloom J. How are food supply networks coping with coronavirus? BBC News. URL.: <https://www.bbc.com/news/business-52020648> (дата звернення: 18.10.2022).
46. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. Режим доступу : [http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm) (дата звернення: 25.05.2023 р.)
47. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351. Вип. 237. Т. 249
48. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність. Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. Х. : Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2005. № 1 (23). 356 с.
49. Стадник В. В., М. А. Йохна. Менеджмент : посібник. К. : Академ-видав, 2003. 464 с.
50. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник. К. : «Знання», 2002. 583 с.
51. Шеремета Р. Поведінкова економіка. Публічна лекція. URL: [https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=lyRhxDfUwFQ&ab\\_channel=RomanSheremeta](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=lyRhxDfUwFQ&ab_channel=RomanSheremeta) (дата звернення 08.09.2022).
52. Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica*, vol. 47, no. 2, 1979, pp. 263–91. *JSTOR*, <https://doi.org/10.2307/1914185>. (дата звернення 08.09.2022).
53. Mill, John. The Collected Works of John Stuart Mill, Volume IV - Essays on Economics and Society Part I. University of Toronto Press, 1824.
54. Young Stanley. Organization as a Total System. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41164114> (дата звернення: 25.05.2023 р.)
55. O Savchenko. Consciousness and reflection in the basis of

psychological theorizing. *Psychology & society*, 2018. # 3-4. P. 67-89.

56. S.E.G. Lea, Decision and Choice: Economic Psychology, Editor(s): Neil J. Smelser, Paul B. Baltes, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Pergamon, 2001, Pages 3284-3286, <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/00628-8>, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767006288> (дата звєрнення: 25.05.2023 р.)

57. Von Mises L. The Ultimate Foundation of Economic Science : An Essay on Method. Princeton N.J: Van Nostrand, 1962.

58. Wilcox J., E. Wilcox, K. Cowan. Communication Creatively in Conflict Situation. Management Solution. 1986. October. P. 18–24.

59. Goodman P. Designing effective work groups. San Francisco : Jossey-Bass, 1996. 404 p.