

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У  
КОМПАНІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

*(код, найменування спеціальності)*

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело.*

*(підпис)*

Оксана БАБИНЮК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Оксана БАБИНЮК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: к.е.н, Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**Київ 2025**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
Анна СОРОКА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Бабинюк Оксани Олександрівни**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Механізми прийняття управлінських рішень у компанії

керівник кваліфікаційної роботи Михайло ЛПЩИНСЬКИЙ, к.е.н.,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій  
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади механізму прийняття управлінських рішень

Розділ 2. Дослідження результатів ефективності управлінських рішень на підприємстві  
ТОВ «НОВА ПОШТА»

Розділ 3. Напрями вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень в компанії

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №<br>з/п | Назва етапів<br>кваліфікаційної роботи                                     | Строк виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1        | Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми             | 25.02.2025                       |          |
| 2        | Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи           | 26.02.2025                       |          |
| 3        | Підготовка 1 розділу                                                       | 21.03.2025                       |          |
| 4        | Підготовка 2 розділу                                                       | 11.04.2025                       |          |
| 5        | Підготовка 3 розділу                                                       | 30.04.2025                       |          |
| 6        | Висновки                                                                   | 05.05.2025                       |          |
| 7        | Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат | 09.05.2025                       |          |
| 8        | Написання відзиву науковим керівником                                      | 13.05.2025                       |          |
| 9        | Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист         | 20.05.2025                       |          |
| 10       | Зовнішня рецензія                                                          | 16.05.2025                       |          |
| 11       | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу               | 19.05.2025                       |          |
| 12       | Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи                                | 19.06.2025                       |          |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Оксана БАБИНЮК**

\_\_\_\_\_  
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ**

\_\_\_\_\_  
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ

#### УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..... 7

##### 1.1. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень та їх класифікація..... 7

##### 1.2. Методи прийняття та реалізації управлінських рішень..... 15

##### 1.3. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. 25

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»..... 33

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... 33

#### 2.2. Аналіз впливу прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві..... 43

#### 2.3. Практична тенденція ринку привабливості у процесі прийняття управлінських рішень ..... 52

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМПАНІЇ..... 60

#### 3.1. Основні напрямки удосконалення результативності управлінських рішень ТОВ «Нова пошта»..... 60

#### 3.2. Основні заходи щодо розвитку прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова пошта»..... 67

### ВИСНОВКИ..... 78

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Існування будь-якої організації пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. Беручи до уваги значні здобутки у вивченні цього питання й, воно й надалі залишається актуальним не тільки для керівників, а й для науковців та потребує поглибленого вивчення.

Ефективність і якість управлінських рішень є основним чинником раціонального управління підприємством. При цьому кожне управлінське рішення зачіпає економічні, організаційні, соціальні, правові і технологічні інтереси підприємства.

Інформаційною базою роботи є праці вітчизняних і закордонних учених, які доклали великого значення при дослідженні питань, пов'язаних з управлінськими рішеннями та процесом їх прийняття мають наукові праці як вітчизняних, так і закордонних спеціалістів даної галузі, а саме: Приймак В. М., Гевко І. Б., Учитель Ю. Г., Сіменко І. В., Злобина Н. В., Головкова К. Ю., Здобувач М. П., Пирогова Е. В., Мескон М. С. та інших.

**Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи** є вивчення сутності прийняття ефективних управлінських рішень та проведення аналізу впливу на процес функціонування колективу компанії.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти щодо сутності управлінських рішень та їх класифікації;
- провести характеристику процесу прийняття та реалізації управлінських рішень;
- розглянути фактори які впливають на процес прийняття управлінських рішень на підприємстві;

- провести організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз впливу прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова пошта»;
- з'ясувати роль керівника у процесі прийняття управлінського рішення на ТОВ «Нова пошта»;
- навести напрями вдосконалення результативності управлінських рішень досліджуваного підприємства;
- надати рекомендації для підприємства ТОВ «Нова пошта» по оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

**Об'єктом** кваліфікаційної бакалаврської роботи є ефективність управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова пошта».

**Предметом** кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження факторів, що впливають на хід прийняття управлінських рішень керівниками в компанії.

**Методи дослідження.** У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, аналіз та синтезу, SWOT-аналіз, системний підхід, анкетування, статистичний.

**Інформаційною базою дослідження.** Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері конкурентоспроможності та управлінні компанією, статистичні дані Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, звіти ТОВ «Нова пошта».

**Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи.** Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 87 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменування, та містить 5 таблиць і 18 рисунка.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### **1.1. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень та їх класифікація**

Успішність управлінської діяльності великою мірою обумовлена здатністю керівника ефективно розв'язувати складні, нестандартні ситуації. Управлінське рішення розглядається як механізм цілеспрямованої дії з боку суб'єкта управління на об'єкт управління, що забезпечує досягнення бажаних результатів відповідно до поставлених цілей. Компетентність керівника будь-якого рівня багато в чому визначається його здатністю приймати виважені та обґрунтовані рішення.

Аналіз економічної літератури свідчить, що ефективність управлінських систем значною мірою залежить від рівня їхньої самостійності, гнучкості й здатності адаптуватися до організаційних трансформацій в умовах ринку. На результативність роботи управлінської структури та її поступовий розвиток впливають різноманітні фактори, що проявляються у складній системі взаємозв'язків, які виникають у процесі формування та реалізації управлінських рішень.

На думку О. Кузьміна та О. Мельник, управлінське рішення є результатом системного поєднання різних методів управління — економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних, які в сукупності формують підґрунтя для впливу суб'єкта управління на об'єкт у межах організаційної структури [2].

Прийняття будь-якого рішення завжди передбачає наявність кількох варіантів для вибору. У практиці управління розрізняють два основні способи прийняття рішень: індивідуальний (одноосібний) та колективний (груповий)

або колегіальний), кожен з яких має свої переваги й обмеження. Одноосібне прийняття рішень зазвичай має суб'єктивне підґрунтя, оскільки відображає особисту позицію управлінця.

Водночас колективне обговорення створює передумови для прийняття більш зважених рішень завдяки ширшому аналізу проблеми.

Як зазначає Л. Орбан-Лембрик [3], колективне ухвалення управлінських рішень має низку суттєвих переваг над індивідуальним. Зокрема, спільна робота сприяє подоланню стереотипів мислення, дозволяє ширше охопити спектр можливих альтернатив завдяки залученню різних точок зору, знань і досвіду учасників. Це підвищує ймовірність вибору найбільш доцільного або близького до оптимального рішення. Груповий підхід краще відображає сутність поставленої проблеми та сприяє формуванню згоди серед учасників, що позитивно впливає на мотивацію колективу. Крім того, подібні рішення зазвичай мають вищий рівень прийняття на практиці, оскільки легше сприймаються на психологічному рівні.

Водночас цей підхід має і певні недоліки. Серед них — ризик блокування процесу ухвалення рішення через суперечки чи брак консенсусу, а також прийняття компромісного, але не завжди ефективного варіанту. Колективні рішення, як правило, вимагають більше часу на обговорення, що може ускладнювати їх реалізацію в умовах обмежених строків. Крім того, існує ймовірність впливу окремих членів групи на інших — тиску, нав'язування власної думки. У таких випадках можливо ухвалення рішень, ініційованих активними, але не обов'язково компетентними учасниками. Нечітке розмежування відповідальності, поспішність у виборі альтернативи, внутрішнє напруження між членами групи — усе це також слід враховувати при виборі колективної форми ухвалення управлінського рішення.

Прийняття управлінських рішень може відбуватись у різних формах залежно від умов і специфіки ситуації. Виділяють три основні підходи до цього процесу: інтуїтивний, досвідний та раціональний. Інтуїтивний підхід базується на внутрішніх відчуттях і передчуттях управлінця. Досвідне

ухвалення рішень спирається на особисті знання, судження та попередній практичний досвід. Раціональний підхід вимагає ґрунтовного аналізу ситуації, збору інформації, зважування альтернатив і логічного обґрунтування вибору.

На те, як саме відбувається ухвалення рішень, впливають як зовнішні чинники — економічне середовище, соціальні умови, правове регулювання — так і внутрішні особливості самого управлінця: рівень професійної підготовки, життєвий досвід, особистісні якості, вік та психологічний стан.

Згідно з підходом Г. Кунца та С. О'Доннела [14], ефективне раціональне управлінське рішення повинне проходити низку ключових стадій. Передусім важливо чітко визначити мету, яка не може бути досягнута без відповідних управлінських дій. Далі слід проаналізувати можливі шляхи досягнення цієї мети з урахуванням наявних умов, обмежень та ресурсів.

Критичною умовою є володіння достовірною інформацією, а також здатність до її глибокого аналізу та оцінки потенційних альтернатив. У завершальній фазі управлінець повинен обрати той варіант, який максимально відповідає досягненню поставленої цілі та водночас є найбільш доцільним з практичної точки зору.

На думку М. Виноградського, А. Виноградської та О. Шканової [11], якість управлінського рішення значною мірою залежить від дотримання низки ключових вимог. По-перше, рішення має бути чітко орієнтованим на досягнення визначеної мети, тобто цілеспрямованим. По-друге, воно повинне враховувати основну управлінську проблему, що потребує вирішення. Важливо також забезпечити об'єктивність у процесі формування рішення, що передбачає уникнення упередженості та впливу суб'єктивних факторів.

Окрім того, рішення має ухвалюватися своєчасно — в оптимальний момент, коли воно є найбільш актуальним і ефективним. До числа інших важливих характеристик відносяться компетентність (обґрунтованість з урахуванням фахових знань), комплексний підхід (врахування багатьох аспектів проблеми), дієвість (спроможність до реального впровадження) та конкретність (чітке формулювання змісту й очікуваних результатів).

Згідно з класифікацією, запропонованою Л. Столяренком [15], процес прийняття управлінських рішень можна поділити на чотири основні рівні залежно від складності завдання та глибини аналізу.

Перший — рутинний рівень — пов'язаний із виконанням стандартних дій, коли йдеться про оцінку звичних ситуацій, що не потребують значних зусиль для аналізу.

Другий — селективний рівень — передбачає визначення мети та аналіз наявної інформації з метою обрати найкращу альтернативу.

Третій — адаптаційний рівень — характеризується необхідністю виявлення й систематизації нових проблем, що виникають у змінних умовах, і пошуку відповідних рішень.

Нарешті, інноваційний рівень відображає потребу у творчому, стратегічному мисленні, коли ситуація вимагає нестандартних підходів та довгострокового планування.

У науковій літературі подається кілька моделей етапів ухвалення управлінських рішень. Так, Л. Орбан-Лембрик [13] виокремлює послідовний алгоритм дій керівника, що починається з усвідомлення управлінської проблеми. Далі формулюються обмеження, критерії оцінки рішень та лінії можливої поведінки. Після цього здійснюється аналіз усіх доступних альтернатив, з яких обирається найбільш прийнятна, що відповідає цілям організації.

Наступним кроком є безпосереднє ухвалення рішення та організація його виконання. На завершення відбувається перевірка, оцінювання і за необхідності — доопрацювання робочого варіанта рішення.

Іншу подібну структуру пропонують Л. Батаршева та А. Лук'янова [24]. Вони акцентують увагу на таких ключових етапах: визначення проблемної ситуації, її аналіз, формування можливих варіантів (альтернатив), оцінювання цих альтернатив за встановленими критеріями, обрання найкращої з них, реалізація обраного рішення, а також контроль за виконанням, оцінка його ефективності та подальша корекція.

Відповідно до підходу Кузьміна і Мельника [15], процес прийняття управлінського рішення охоплює кілька етапів, що починаються з чіткого визначення проблеми та постановки конкретних цілей. Наступним кроком є збір необхідної інформації та ретельний аналіз ситуації. Після цього формується кілька можливих альтернатив для вирішення проблеми. Кожна з них оцінюється за встановленими критеріями, після чого вибирається оптимальний варіант. Завершальний етап включає реалізацію рішення та контроль за його виконанням для досягнення поставлених цілей.

Менеджер, який займає управлінську посаду, має розуміти, що прийняття рішень вимагає як твердої рішучості, так і високої кваліфікації, оскільки кожне таке рішення пов'язане з серйозною відповідальністю за наслідки його впровадження [8, с. 126].

Психологічна теорія прийняття рішень визначає низку основних аспектів, які характеризують поведінку людини в процесі вибору рішення. Основні з них такі:

- прагнення спростити виниклу задачу, інколи ігноруючи певні альтернативи або потенційні наслідки;
- схильність переоцінювати ймовірність малої ймовірних подій і недооцінювати більш реалістичні варіанти;
- при ухваленні рішень, пов'язаних з ризиком, прагнення отримати максимальну вигоду, що визначається як різниця між можливими виграшами і втратами;
- високий рівень ризику, як правило, пов'язаний з агресивними установками менеджера та його потребою в домінуванні;
- колегіальні рішення є більш ризикованими порівняно з індивідуальними, оскільки відповідальність кожного учасника не завжди чітко визначена [68, с. 357].

Класифікація управлінських рішень є важливим інструментом для розробки загальних підходів до їх створення, впровадження та оцінки (рис. 1.1) [60, с. 394]. Така класифікація дозволяє систематизувати проблему

управлінських рішень і надає можливість глибше зрозуміти особливості управлінської діяльності на різних рівнях організації.

Тому важливо критично ставитися до прийнятих рішень, враховуючи не лише позитивні аспекти, а й потенційні негативні наслідки. Часто на практиці вивчаються лише позитивні ефекти від того чи іншого рішення, що ускладнює пошук оптимальних варіантів і не допомагає налаштувати виконавців на подолання можливих труднощів у процесі реалізації. Нерідко це призводить до того, що менеджери звинувачують у невдачах об'єктивні фактори або невмілу роботу підлеглих, не аналізуючи власні помилки в прийнятті рішень [13, с. 352].

Класифікація механізму прийняття управлінських рішень є важливим інструментом для систематизації різних підходів і методів, які використовуються менеджерами у процесі управлінської діяльності. Вона допомагає краще зрозуміти природу управлінських рішень, їх різноманітність і способи прийняття на різних рівнях організації. Основні аспекти такої класифікації представлені на рис. 1.1:

1. За рівнем управління: Стратегічні рішення - приймаються на вищому рівні організації і визначають довгострокові цілі та загальний напрямок розвитку. Ці рішення пов'язані з високим рівнем невизначеності. Тактичні рішення - орієнтовані на середньострокові цілі і сприяють реалізації стратегічних планів. Вони часто стосуються управління ресурсами та операцій на рівні підрозділів. Оперативні рішення - задаються на низькому рівні управління і стосуються повсякденних завдань, що потребують негайного вирішення.

2. За типом ситуації: Прогнозовані рішення - приймаються в умовах стабільності та передбачуваності, коли ситуація є чіткою і зрозумілою. Непередбачувані рішення - виникають у ситуаціях з високим рівнем невизначеності, коли важко прогнозувати наслідки, і рішення приймаються з урахуванням ризику.

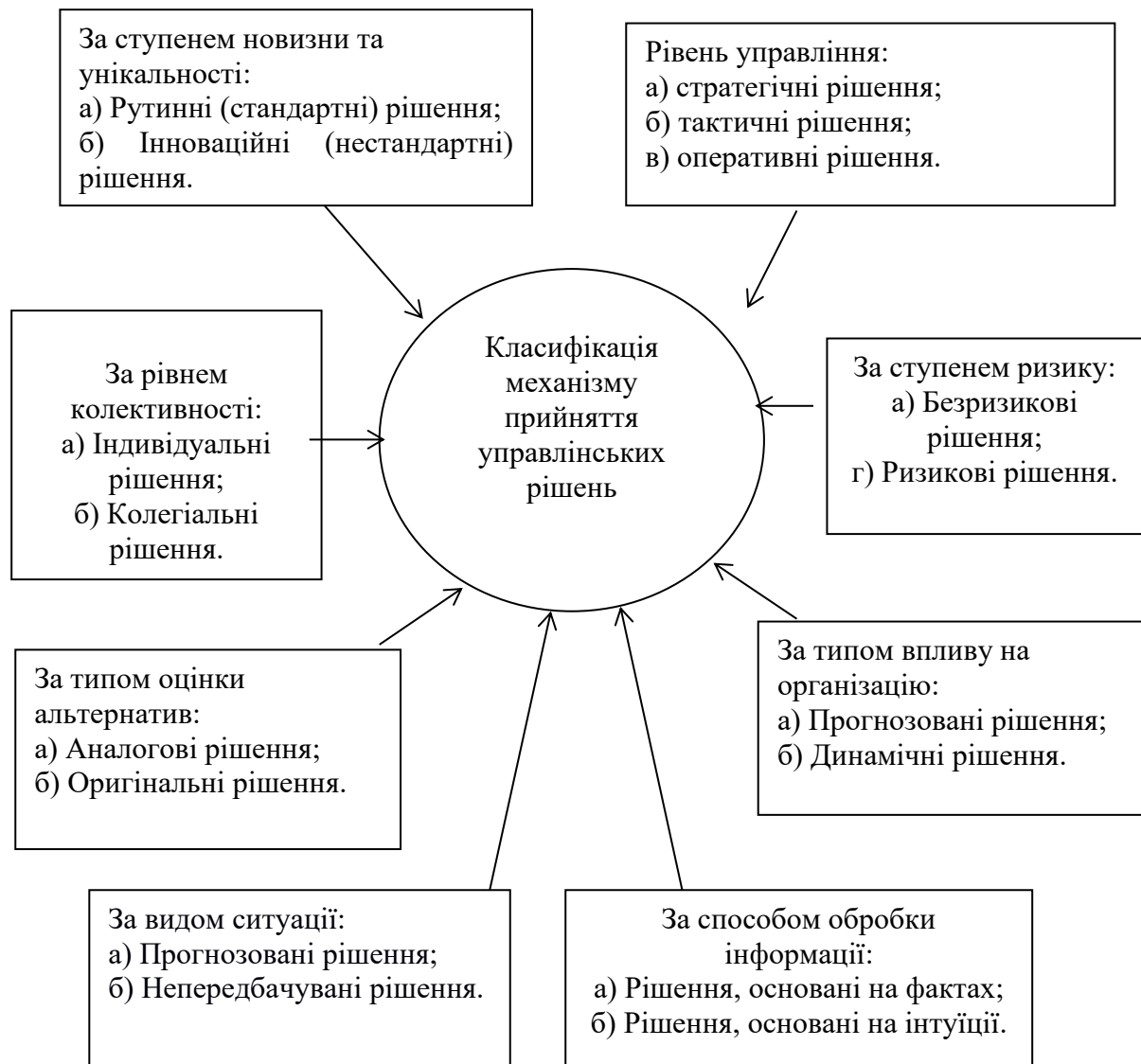


Рис. 1.1. Класифікація механізму прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі [63]

3. За ступенем новизни та унікальності: Рутинні (стандартні) рішення - використовуються для вирішення постійно повторюваних завдань, для яких є чітко визначені алгоритми.

4. За рівнем колективності: Індивідуальні рішення - приймаються одноосібно керівником без консультацій з іншими особами. Колегіальні рішення - приймаються групою осіб або колективом, де кожен учасник має певний вплив на кінцеве рішення.

5. За рівнем ризику: Безризикові рішення - приймаються в умовах стабільності і мають передбачувані наслідки. Ризикові рішення - виникають у

ситуаціях невизначеності, де необхідно оцінювати потенційні вигоди та втрати.

6. За способом оцінки альтернатив: Аналогові рішення - ґрунтуються на досвіді вирішення подібних проблем у минулому. Оригінальні рішення - приймаються на основі нових, нестандартних підходів до вирішення проблем.

7. За впливом на організацію: Прогнозовані рішення - їх наслідки можна чітко передбачити на основі аналізу. Динамічні рішення - можуть змінюватися залежно від результатів попередніх рішень і впливу зовнішніх факторів.

8. За типом обробки інформації: Рішення, ґрунтовані на фактах - приймаються на основі об'єктивних даних і фактів. Рішення, ґрунтовані на інтуїції - ґрунтуються на досвіді, інтуїції та професійному чутті менеджера, коли точних даних недостатньо. Інноваційні (нестандартні) рішення - приймаються для розв'язання нових або складних проблем, що потребують творчого підходу.

Отже, нами було здійснено детальний аналіз теоретичних аспектів механізму прийняття управлінських рішень. Встановлено, що управлінське рішення є вольовим актом втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління, що спрямоване на вирішення певних проблем і досягнення поставлених цілей. Рішення приймається на основі творчого пошуку шляхів і засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, враховуючи як позитивні, так і можливі негативні наслідки. Розглянуті психологічні особливості прийняття рішень, зокрема схильність до спрощення завдань, переоцінка ймовірностей подій, а також вплив особистісних факторів, таких як агресивність і потреба в домінуванні. Також проаналізовано різні класифікації управлінських рішень, що дозволяють системно підходити до їх розробки, реалізації та оцінки. Зроблено акцент на важливості критичного мислення менеджерів, здатності враховувати можливі труднощі та ризики при прийнятті рішень.

## 1.2. Методи прийняття та реалізації управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є центральною та стратегічно важливою частиною роботи менеджера, оскільки цей процес визначає подальші напрямки розвитку організації. Успішність управлінської діяльності та досягнення бажаних результатів значною мірою залежать від якості прийнятих рішень. Це підтверджується численними дослідженнями в галузі менеджменту, де підкреслюється, що саме рішення визначають ефективність використання ресурсів, досягнення цілей організації та адаптацію до змінного середовища [53, с. 238].

Процес прийняття управлінських рішень можна охарактеризувати як багатоетапну діяльність, яка вимагає інтеграції різноманітних знань і навичок. Це багатогранний акт, який поєднує логічне мислення, емоційну стійкість, психологічну адаптацію до стресових ситуацій, а також організаційно-правовий аналіз. Кожне управлінське рішення має свій контекст, мету і терміни виконання, і це робить процес його прийняття складним і багатовимірним. Крім того, у сучасних умовах дедалі більшу роль у прийнятті рішень відіграють цифрові технології, що дозволяють автоматизувати збори даних, аналіз ситуацій та прогнози, що підвищує точність і ефективність прийнятих рішень [64, с. 108].

Важливим аспектом прийняття рішень є делегування повноважень та визначення відповідальності. Сучасні організаційні структури стають все більш гнучкими, і рішення приймаються не тільки лінійними керівниками, але й на різних рівнях управління. Однак, незважаючи на це, право прийняття рішень залишається обмеженим конкретними обов'язками та функціями, що покладаються на менеджерів. Наприклад, стратегічні або загальні рішення, що впливають на всю організацію, зазвичай приймаються тільки на вищому рівні управління, тоді як оперативні або тактичні питання можуть бути делеговані середньому та нижчому рівням керівників.

Окрім цього, ефективність прийняття управлінських рішень також значною мірою залежить від використання новітніх методів і підходів, таких як аналітика даних, штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, а також застосування практик Agile та Lean в управлінні. Сучасні організації дедалі більше інтегрують ці технології в процеси прийняття рішень, що дозволяє швидше адаптуватися до змін, приймати більш обґрунтовані рішення та знижувати рівень невизначеності.

Загалом, процес прийняття рішень у сучасному менеджменті є не тільки логічною операцією, а й творчим, інноваційним процесом, який вимагає від менеджерів постійного вдосконалення навичок аналізу, прогнозування, комунікації та адаптації до нових умов. Це робить управлінське рішення не лише результатом роздумів і аналізу, але й інтеграцією технологій і знань, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, ефективне прийняття управлінських рішень вимагає не тільки досвіду та кваліфікації, але й здатності працювати в умовах постійних змін та впровадження новітніх технологій в управлінську практику.

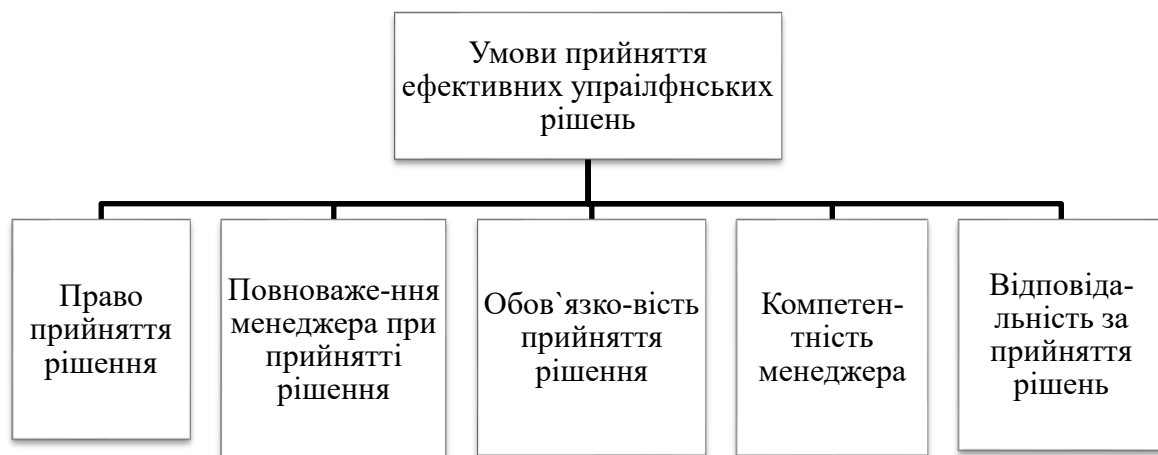


Рис. 1.2. Умови прийняття ефективних управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі [64, с. 108].

Обов'язковість управлінських рішень визначається необхідністю їх прийняття залежно від конкретних обставин. Кожен менеджер повинен усвідомлювати, коли прийняття рішення є вимогою ситуації, навіть якщо воно не є бажаним або зручним. Це означає, що менеджер має приймати рішення не

тільки на основі своїх переконань, а й враховуючи зовнішні умови та потреби організації.

Компетентність у процесі прийняття управлінських рішень вимагає від менеджера не лише знання теорії управління, а й практичних навичок для адекватного реагування на різноманітні ситуації. Вміння приймати обґрунтовані та ефективні рішення залежить від досвіду менеджера, його здатності аналізувати інформацію, оцінювати ризики та враховувати можливі наслідки.

Відповідальність є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки менеджер має нести відповідальність за наслідки своїх рішень. Це включає як позитивні, так і негативні результати прийнятих рішень, а також можливість застосування санкцій у разі їх недосконалості або неефективності. Відповідальність визначає, хто буде нести наслідки, якщо рішення не спрацює.

Що стосується типів рішень, керівники стикаються з різними рівнями складності завдань. Залежно від складності і характеру проблем, вчені виділяють чотири основні рівні прийняття рішень. Для кожного з цих рівнів потрібні специфічні управлінські навички, а саме: здатність до стратегічного планування, ефективного управління операціями, розв'язання кризових ситуацій і управління персоналом.

Кожен рівень прийняття рішень потребує відповідних компетенцій та підходів [23, с. 415]. Наприклад, на стратегічному рівні важливі навички довгострокового планування, передбачення тенденцій розвитку ринку, вміння управління змінами, в той час як на оперативному рівні — це здатність швидко реагувати на поточні проблеми і ухвалювати рішення, що впливають на щоденну діяльність організації (рис. 1.3).

| Рутинний                                                                                                                   | Селективний                                                                                                                            | Адапційний                                                                                                                                                                                        | Інноваційний                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>рівень, на якому прийняті рішення являють собою частину звичайної рутини</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>рівень, на якому потрібна деяка частка ініціативи і свободи дій проте в певних межах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>рівень, на якому зустрічаються додаткові труднощі, оскільки керівник має виробити творче рішення, яке в певному сенсі може бути абсолютно новим</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>проблеми цього рівня найбільш складні і вимагають найбільшої уваги менеджера</li> </ul> |

Рис. 1.3. Чотири рівні прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі [23, с. 415]

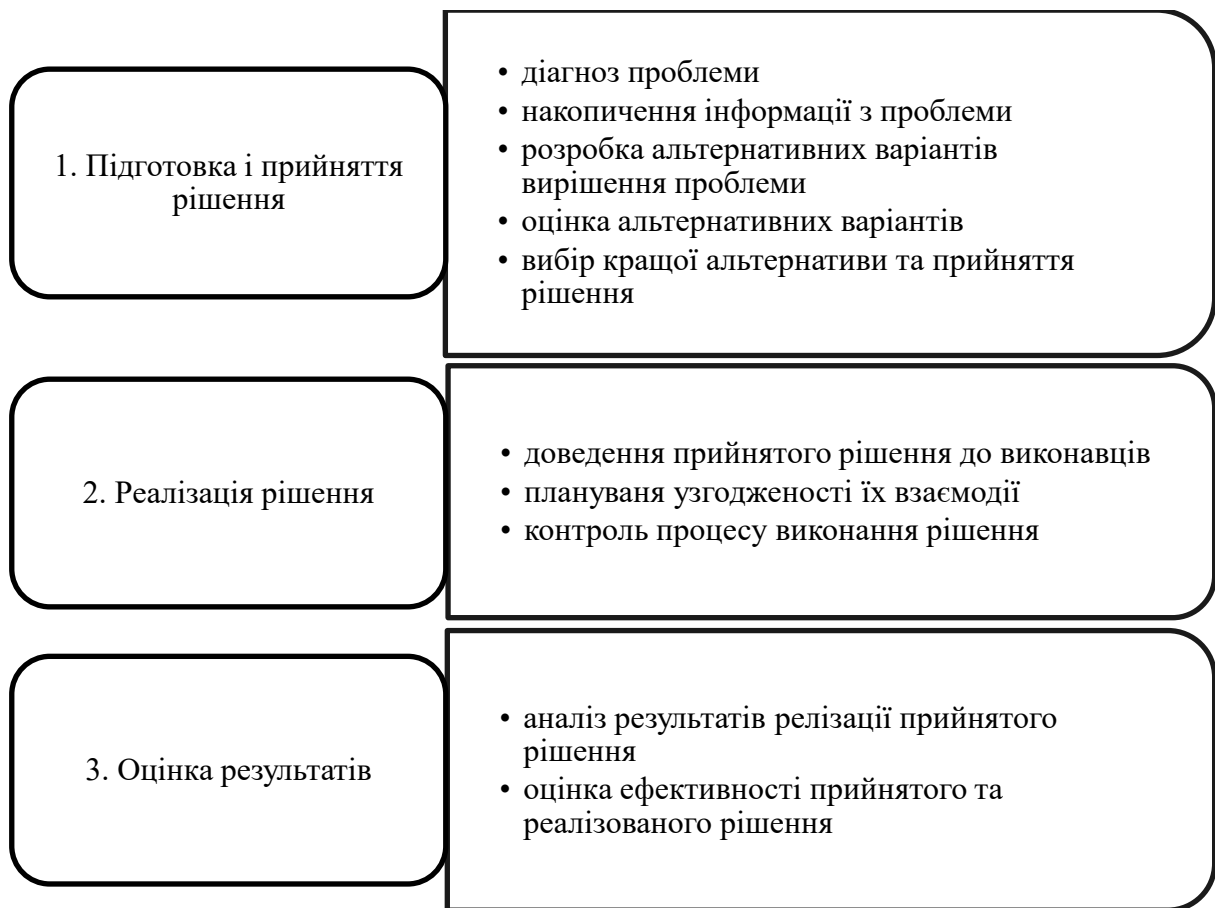
Рутинний рівень прийняття рішень характеризується тим, що керівник діє за чітко визначеною програмою або алгоритмом, подібно до роботи комп'ютера, який розпізнає ситуацію і реагує на неї стандартним чином. Важливим аспектом є вміння керівника ідентифікувати ситуацію та почати необхідні дії відповідно до наявних інструкцій або стандартів. Проблеми можуть виникнути, якщо керівник не має чіткого уявлення про ситуацію або неправильно трактує надані вказівки. Однак керівник, який правильно оцінює ситуацію та діє згідно з планом, здатен досягти очікуваних результатів. На цьому рівні від керівника не вимагається творчого підходу, оскільки всі рішення вже передбачені у рамках стандартних процедур та інструкцій [55, с. 276].

Селективний рівень прийняття рішень передбачає, що керівник має кілька перевірених варіантів рішень, серед яких він повинен вибрати найкращий. Тут важливим є вміння оцінити доступні альтернативи, вибравши той варіант, який є найбільш підходящим до поточної проблеми. Результативність залежить від того, наскільки точно керівник обирає оптимальний напрямок і чи буде це рішення ефективним, економічним і прийнятним для організації.

Адаптаційний рівень передбачає наявність вже відпрацьованих можливостей для вирішення проблеми, а також вміння керівника впроваджувати нові ідеї. Керівник повинен проявляти ініціативу, прагнучи знайти нові рішення для відомих проблем. Тут важливо здатність адаптуватися до змін у середовищі і шукати нові підходи до вирішення вже знайомих ситуацій.

Інноваційний рівень включає прийняття рішень у складних, невідомих ситуаціях, коли проблема вимагає абсолютно нового підходу. Для вирішення таких проблем керівник повинен бути готовим застосовувати новітні методи або навіть створювати нові наукові або технологічні підходи. Це можуть бути ситуації, коли необхідно розробити нову стратегію або ввести інновації, які раніше не застосовувалися. Для ефективного вирішення таких складних проблем керівник має вміти мислити нестандартно і швидко адаптуватися до нових умов [9, с. 95].

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технології їх підготовки і прийняття, що включає кілька етапів (рис. 1.4) [11, с. 118]. Перший етап – це діагноз проблеми та накопичення інформації. У разі структурованих проблем процес визнання проблеми буде лінійним і очевидним для керівника. Наприклад, якщо виробниче завдання виконано на 70%, то очевидно, що існує проблема, і її необхідно вирішити. У разі неструктурованих проблем, визнання самої проблеми може стати складним завданням, оскільки інформація може бути неясною або недостатньо точною для прийняття рішення. Наприклад, введення нової продукції на ринок може вимагати зібрання різноманітної інформації з відділів маркетингу та дослідження тенденцій на ринку [30, с. 256].



*Рис.1.4.* Етапи інтуїтивного та заснованого на судженнях процесу прийняття рішень

Джерело: побудовано автором на основі [11, с. 118].

Етап "діагноз проблеми" є початковим етапом процесу прийняття управлінських рішень, і включає в себе розв'язання кількох важливих запитань, які допомагають чітко визначити сутність проблеми та встановити правильний напрямок для її вирішення.

Чи є проблема системною (пов'язана з тривалими, загальними процесами організації) чи разовою (виникла в конкретній ситуації)?

Яка мета вирішення проблеми?

Визначення бажаного кінцевого результату вирішення ситуації, тобто досягнення оптимального результату, який буде найбільш ефективним.

Які критерії та обмеження для вирішення проблеми?

Визначення ознак, на підставі яких буде проводитися оцінка рішень, і ранжування їх за ступенем важливості.

Ключове запитання на цьому етапі – "що буде правильним?" [6, с. 624].

На етапі діагнозу проблеми важливо сконцентруватися не на максимальних вимогах, а на мінімальних. Якщо рішення не відповідає навіть мінімальним вимогам, його краще не приймати. Потрібно уникати пошуку компромісів або вибору варіантів, що видаються "приємнішими" або "легшими". Компроміси будуть доречними на етапі виконання рішення, а не на етапі його формулювання [74, с. 236].

Визнання проблеми може бути ускладнене або відкладене з різних причин, серед яких:

Проблема є нав'язаної згори, і менеджер не має іншого вибору, окрім як визнати її. Потрібне швидке рішення, і час для ретельного визнання проблеми обмежений. Іноді допускаються рішення низької якості через брак часу або ресурсів, що може призвести до повторення проблеми. Проблема добре знайома, і до неї застосовуються старі рішення без врахування змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Відсутність попереднього досвіду вирішення проблеми може призвести до труднощів у її визнанні.

Проблема є складною і її ідентифікація може бути ускладнена через недостатнє розуміння її природи [39, с. 20].

Розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми починається з формування максимально можливого числа варіантів, оскільки це дозволяє уникнути шаблонних рішень. Водночас це надає можливість порівняти всі варіанти і вибрати найкращий [18, с. 544]. Формування переліку альтернатив залежить від:

- ✓ Стратегічних та фактичних цілей організації.
- ✓ Стану зовнішнього та внутрішнього середовища.
- ✓ Наявних та бажаних ресурсів.
- ✓ Конкретних значень параметрів, що підлягають і не підлягають коригуванню.

Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудові нових комбінацій з уже відомих прийомів і підходів. Це вимагає гнучкості, аналітичного мислення та готовності до інновацій (рис.1.5) [4, с.465].

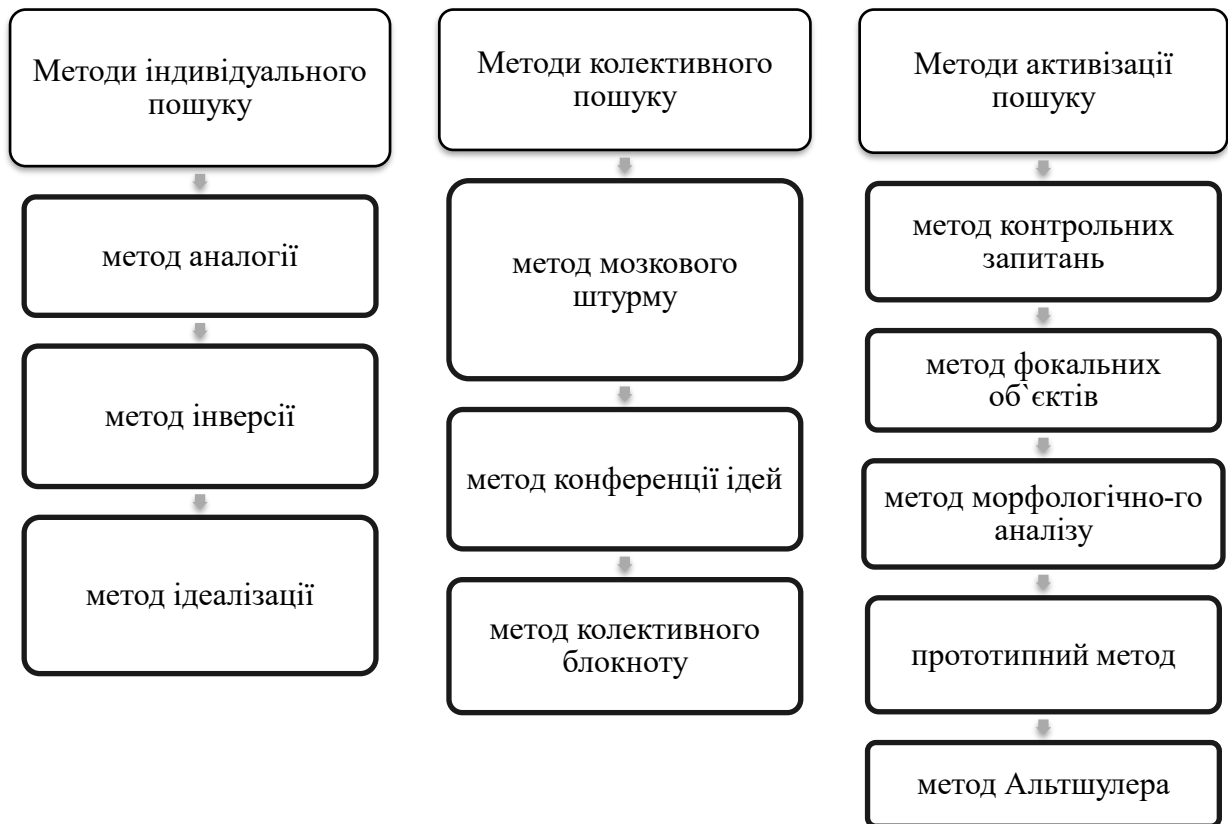


Рис. 1.5. Методи аналогії проблеми

Джерело: побудовано автором на основі [4, с.465].

Метод аналогії передбачає використання вже відомих рішень, які мають схожість з поточною проблемною ситуацією. Такі рішення можуть бути "підказані" технічною, економічною чи художньою літературою, а також виникати в результаті спостереження за природними явищами чи іншими сферами людської діяльності.

Методи групової роботи, зокрема метод мозкового штурму, дозволяють за обмежений час створити велику кількість ідей. Мозковий штурм здійснюється у два етапи: перший етап полягає в тому, щоб генерувати якомога більше ідей без їх оцінки, а другий етап — в аналізі і виборі найбільш ефективних ідей для подальшої реалізації [31, с. 264]. Важливо зазначити, що

на першому етапі обговорення ідеї не піддаються критиці, що дозволяє розвивати креативність і уникати обмежень.

Прототипність рішень дозволяє уникати великих витрат на реалізацію нововведень шляхом створення пробних моделей. Це дає можливість апробувати рішення, перш ніж приймати остаточні рішення, які потім можуть стати частиною процесу відбору [54, с. 148]. Серед методів обґрунтування управлінських рішень виділяють рис.1.6.

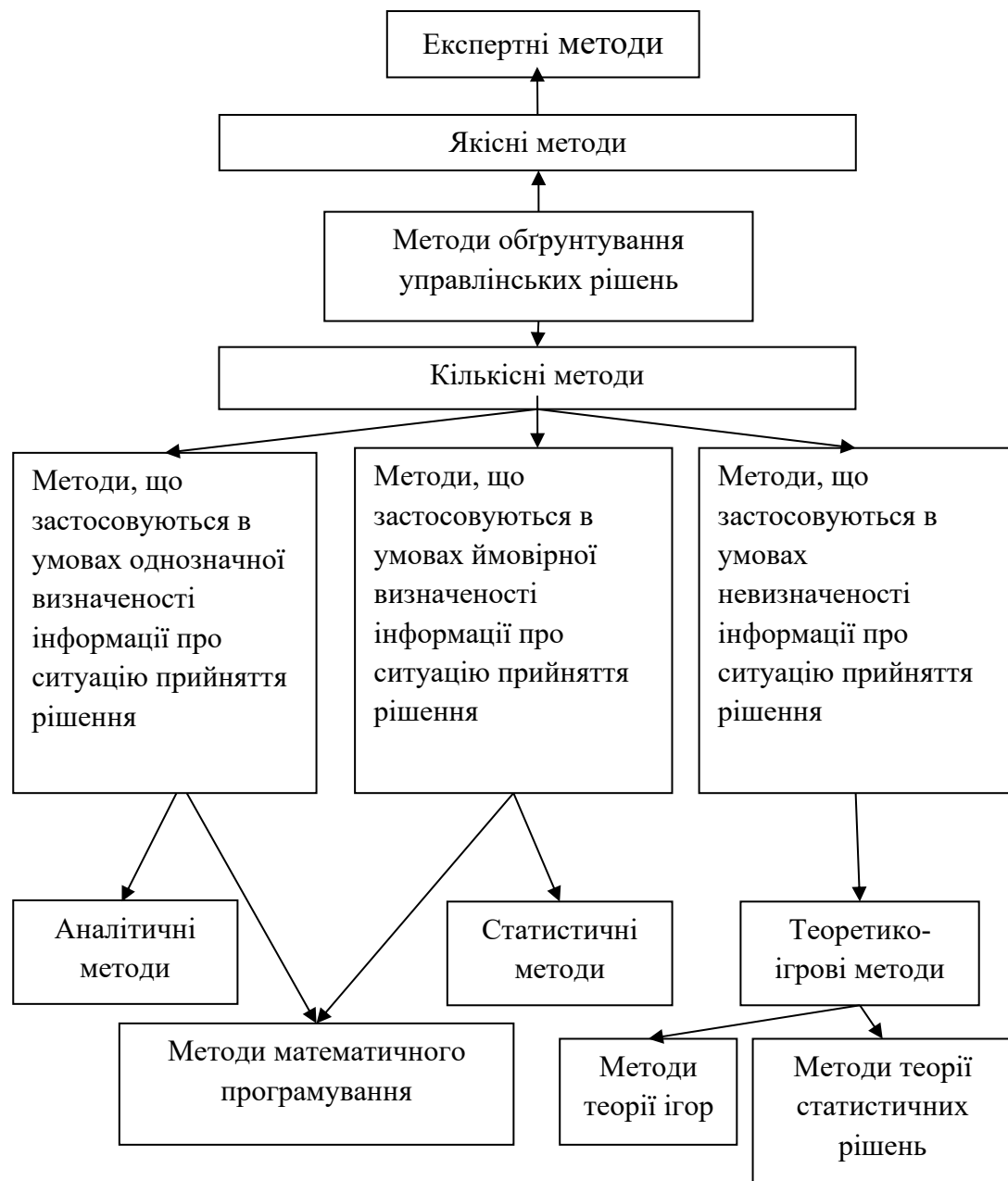


Рис. 1.6. Методи обґрунтування управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі [54, с. 148].

Аналітичні методи орієнтовані на встановлення аналітичних залежностей між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До таких методів належать, наприклад, побудова рівняння беззбитковості, визначення точки беззбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо [7, с. 29].

Методи математичного програмування широко застосовуються в плануванні номенклатури та асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів та календарному плануванні. В задачах математичного програмування необхідно вибрати оптимальні значення змінних (параметрів управління) з метою досягнення максимуму (мінімуму) цільової функції при визначених обмеженнях [16, с. 187].

Статистичні методи базуються на зборі та обробці статистичних даних і включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні часто використовують кореляційно-регресійний, дисперсійний, факторний та кластерний аналізи, а також методи статистичного контролю якості та інші [10, с. 349].

Теоретико-ігрові методи використовуються, коли інформація неповна чи неточна, що створює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності застосовуються методи теорії статистичних рішень (ігри з природою) і методи теорії ігор [5, с. 344].

Експертні методи застосовуються в ситуаціях, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються вимірюванню. До таких методів належать в основному експертні методи [67, с. 134].

Отже, вибір методу залежить від складності проблеми, наявних ресурсів, ступеня невизначеності та типу завдання. Використання різних методів дає змогу ухвалювати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, що можуть забезпечити досягнення бажаних результатів у різних умовах. Саме в цьому підрозділі були визначені умови, які забезпечують ефективний процес

прийняття управлінських рішень. Розглянуто основні методи аналізу проблеми, серед яких важливі методи індивідуального пошуку, колективного пошуку і методи активізації пошуку.

### **1.3. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень**

Процес прийняття управлінських рішень є складним та багатограним. Він включає в себе безліч змінних, які можуть як допомагати, так і перешкоджати ефективному вирішенню управлінських завдань. Для розуміння цього процесу необхідно звернути увагу на основні фактори, які впливають на прийняття рішень у сфері управління. Ці фактори можна умовно поділити на внутрішні і зовнішні.

Прийняття управлінських рішень є складним і багатограним процесом, що залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Розуміння цих чинників дозволяє менеджерам ефективно орієнтуватися в умовах невизначеності, оптимізувати управлінські практики та досягати стратегічних цілей організації.

Централізована чи децентралізована структура впливає на швидкість та рівень прийняття рішень. У централізованих організаціях рішення приймаються вищим керівництвом, що може забезпечувати єдність політики, але знижує гнучкість. У децентралізованих структурах рішення приймаються на місцях, що сприяє оперативності, але може призводити до розбіжностей у підходах.

Спільні цінності, норми та переконання формують стиль управління та взаємодії в колективі. Організації з відкритою та інноваційною культурою схильні до більш гнучких та адаптивних рішень.

Наявність фінансових, людських та матеріальних ресурсів визначає можливості реалізації рішень. Обмежені ресурси можуть обмежувати вибір альтернатив та вимагати пріоритетизації [35, С.76].

Сучасні технології збору, обробки та аналізу даних сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, зменшуючи вплив суб'єктивних факторів.

Страх перед невдачею, надмірна самовпевненість або схильність до ризику можуть спотворювати процес прийняття рішень. Менеджери повинні бути свідомими своїх упереджень та прагнути до об'єктивності.

Взаємодія між членами команди, наявність лідерів думок, рівень конфліктності та співпраці впливають на якість колективних рішень. Важливою є здатність групи до конструктивного обговорення та прийняття спільних рішень[35, С.76].

Ефективна комунікація забезпечує своєчасний обмін інформацією, що є критичним для прийняття рішень. Недостатня або неясна комунікація може призвести до непорозумінь та помилок.

Зміни в економічній ситуації, такі як інфляція, коливання валютних курсів або економічні кризи, можуть впливати на фінансову стабільність організації та її здатність реалізовувати плани.

Політичні та правові умови. Законодавчі зміни, політична стабільність або нестабільність можуть створювати як можливості, так і загрози для організації. Дотримання нормативних вимог є обов'язковим для уникнення юридичних ризиків[35, С.76].

Зміни в суспільних цінностях, ставленні до екології, технологій або праці впливають на попит на продукцію та послуги, а також на імідж компанії

Розвиток нових технологій може створювати конкурентні переваги або загрози. Організації повинні бути готові до адаптації та впровадження інновацій.

Точність, своєчасність та повнота інформації є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Недостатня або недостовірна інформація може призвести до помилок.

Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моделювання або сценарне планування, дозволяє оцінити різні варіанти рішень та їх потенційні наслідки.

Відповідальність перед суспільством. Організації повинні враховувати соціальні наслідки своїх рішень, зокрема вплив на навколишнє середовище, громаду та працівників[35, С.76].

Справедливість та інклюзивність. Рішення повинні бути справедливими та враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи рівні можливості та недискримінацію.

У теорії прийняття управлінських рішень виділяють три ключові підходи: нормативний (математичний), дескриптивний (якісно-предметний) та інтегрований (комплексний). Нормативний підхід розглядає процес прийняття рішень переважно з точки зору вибору найбільш доцільної альтернативи, що ґрунтується на математичних моделях, алгоритмах і аналітичних методах. Цей підхід фокусується на формалізованій частині процесу – етапі вибору – залишаючи поза увагою такі важливі аспекти, як постановка проблеми, формування цілей, ідентифікація обмежень та генерування альтернатив. Саме через це виникає потреба в додатковому врахуванні суб'єктивних чинників та реалістичної складності управлінських завдань[41, С.58-62].

Процес прийняття рішень розпочинається з моменту усвідомлення проблемної ситуації та завершується практичною реалізацією вибраного варіанту. Структурований підхід передбачає послідовне проходження кількох етапів: 1) діагностика ситуації, 2) ідентифікація проблеми, 3) класифікація проблем за терміновістю та суттю, 4) збирання і систематизація фактичної інформації, 5) формування переліку можливих альтернатив та аналіз їх переваг і недоліків, 6) вибір найоптимальнішого варіанту, 7) реалізація рішення, 8) контроль за виконанням і коригування дій у разі необхідності [41, С.58-62].

Щоб забезпечити обґрунтованість прийнятого рішення, необхідно застосовувати методи, що дозволяють змодельовати ймовірний розвиток подій у майбутньому після його впровадження. Таким чином, аналітичне прогнозування стає важливим інструментом у прийнятті стратегічних і тактичних рішень.

Сьогодні особливого значення набувають якість і ефективність управлінських рішень, адже саме вони визначають здатність організації адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток. Методи оцінювання ефективності залежать від контексту – середовища прийняття рішень. Так, у ситуаціях з чітко визначеними параметрами доцільним є застосування принципу Парето, тоді як за умов ризику й невизначеності ефективнішими є мінімаксні критерії або інструменти стохастичного програмування.

Менеджер, здійснюючи вибір критерію оцінки, орієнтується на сукупність нормативно-правових вимог та встановлених стандартів, що істотно звужує простір для творчого або альтернативного підходу до ухвалення рішень[41, С.58-62]. Зовнішні обмеження, такі як конкуренція, брак досвіду чи ресурсів, можуть ускладнювати цей процес і впливати на його об'єктивність рис. 1.7.

На середньому та нижчому рівнях управління ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від обсягу делегованих повноважень, а також від чіткості нормативної бази, що регулює управлінську діяльність. У цьому контексті критерії ухвалення рішень виконують роль певного фільтра, що обмежує спектр можливих альтернатив і забезпечує відповідність дій загальній політиці організації.

Раціональний процес прийняття рішень вимагає системності й логічної послідовності, оскільки кожне управлінське рішення несе за собою зобов'язання щодо його реалізації. Менеджер повинен обирати з-поміж безлічі варіантів той, який дозволить досягти поставленої мети за наявності обмежених ресурсів і часу. Типи рішень можуть включати:

- стандартні, що передбачають вибір із заздалегідь відомого набору альтернатив;
- бінарні – вибір між двома протилежними варіантами ("так" або "ні");
- мультиваріантні, коли можливий широкий спектр дій;

- інноваційні, які потребують нестандартного підходу через відсутність попередньо опрацьованих рішень[41, С.58-62].

Основною метою впорядкованого процесу прийняття рішень є забезпечення всебічного аналізу ситуації та врахування усіх релевантних чинників таб. 1.1. Якщо причинно-наслідковий аналіз передбачає дедуктивну логіку і фокус на встановленні зв'язків між подіями, то у процесі прийняття рішень важливе значення має накопичення релевантних даних і їх відбір для подальшого прийняття найбільш зваженого варіанта дій.

Важливо також враховувати, що управлінські рішення часто супроводжуються помилками, які можуть мати як суб'єктивний характер (особистісні упередження, емоції), так і об'єктивний (зовнішній тиск, неповнота інформації). Такі помилки можуть посилювати рівень ризику і невизначеності в управлінському середовищі.

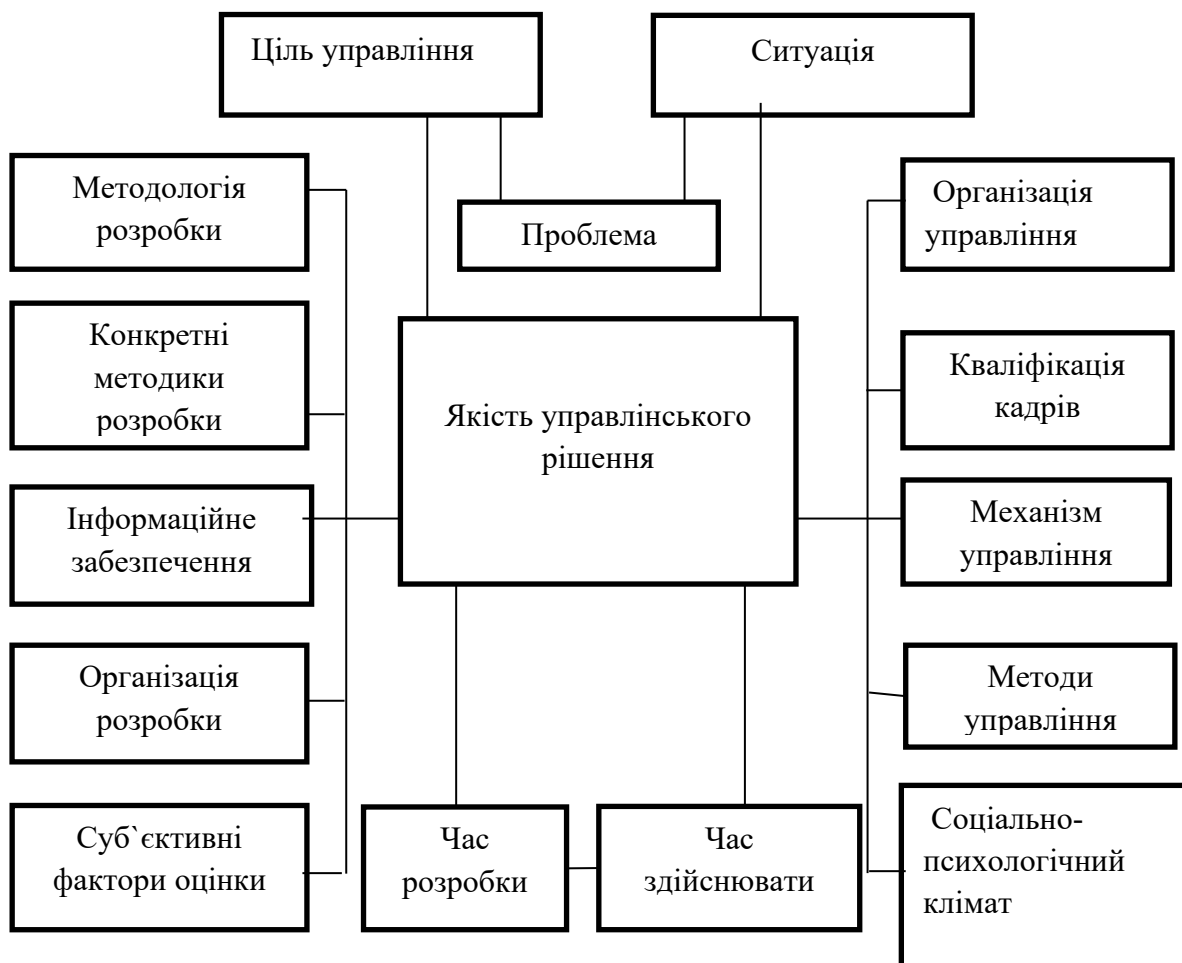


Рис.1.7. Вплив різних факторів на якість управлінського рішення

Джерело: доповнено автором на основі [41, С.58-62, 18, 24, 124 с.].

Таблиця 1.1

## Етапи прийняття стандартного управлінського рішення

| Стандартний процес прийняття рішень                                                                                                                                 |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Ціль упорядкованого підходу до прийняття рішень - підвищити об'єктивність і забезпечити облік усіх важливих даних.                                                  |                                |
| Крок перший                                                                                                                                                         | Постановка мети рішення        |
| Будь-який процес прийняття рішень повинен починатися з ясного аналізу необхідності прийняття цього рішення.                                                         |                                |
| Крок другої                                                                                                                                                         | Встановлення критеріїв рішення |
| Переконавшись в тому, що ціль рішення має важливе значення і що рішення приймається в потрібній точці ланцюга рішень, можна приступити до процесу вибору рішення.   |                                |
| Крок третій                                                                                                                                                         | Поділ критеріїв                |
| Отже, тепер мається список критеріїв, досить конкретних для того, щоб використовувати їх як основу для порівняння варіантів рішень.                                 |                                |
| Крок четвертий                                                                                                                                                      | Вироблення альтернатив         |
| Крок п'ятий                                                                                                                                                         | Порівняння альтернатив         |
| Кваліфіковане прийняття рішень вимагає вироблення ряду альтернатив.                                                                                                 |                                |
| Крок шостий                                                                                                                                                         | Визначення ризику              |
| Як уже відзначалося, першооснова оцінки ефективності рішення полягає в тому, чи удалося уникнути негативних побічних ефектів, що знижують кінцеву ефективність дії. |                                |
| Крок сьомий                                                                                                                                                         | Оцінка ризику                  |
| Знати про існування ризику важливо, але цього недостатньо. Необхідно визначити його значимість.                                                                     |                                |
| Крок восьмий                                                                                                                                                        | Прийняття рішення              |
| Кількісні показники ступеня ризику допомагають прийняти обґрунтоване рішення.                                                                                       |                                |

Джерело: складено автором

Процес прийняття рішень в управлінні є багатоступеневим і включає низку послідовних кроків, кожен з яких має важливе значення для досягнення обґрунтованого результату. До основних етапів прийняття рішення можна віднести:

- формулювання загальної мети та завдань, які необхідно вирішити;
- чітке визначення цілі самого рішення;
- встановлення критеріїв оцінювання, включаючи обмеження та бажані характеристики;
- генерація й опрацювання можливих альтернатив;
- зіставлення варіантів за обраними критеріями;
- виявлення потенційних ризиків;
- оцінювання ризику за ймовірністю та потенційною шкодою;

- прийняття остаточного рішення з урахуванням отриманої інформації.

У реальній управлінській практиці рідко зустрічаються ситуації, коли керівники діють відповідно до певного домінуючого психологічного типу. Найчастіше поведінка управлінця поєднує в собі елементи різних підходів – аналітичного, практичного, комунікативного, що позитивно позначається на якості ухвалених рішень.

Залежно від мотивації керівника, рівня залучення до проблеми та інформаційної насиченості ситуації, управлінське рішення може мати різні підходи до розробки. Зокрема, управлінець може [24, 124 с.]:

- створити узагальнену модель вирішення проблеми;
- визначити покрокову процедуру дій;
- сформулювати ідею або концепцію рішення;
- забезпечити детальну розробку рішень за етапами: від оцінки проблеми до прогнозування наслідків і остаточного оформлення пропозиції.

Таким чином, керівник не лише обирає змістовну стратегію вирішення проблеми, але й вирішує організаційні питання, пов'язані з підготовкою презентації управлінського рішення, підготовкою допоміжних матеріалів, формуванням системи комунікацій тощо.

Залежно від характеру рішення, формується відповідний комунікативний простір. Деякі рішення приймаються одноосібно – це типово для підприємницьки орієнтованих керівників, особливо в умовах динамічної ринкової ситуації. Інші – ухвалюються колегіально (наприклад, радою директорів), або з обов'язковим погодженням із партнерами, дочірніми структурами, чи із залученням працівників організації.

Для підвищення ефективності управлінського рішення до процесу мають бути залучені:

- ✓ аналітики, консультанти, експерти, які здійснюють підготовку та обробку інформації;

- ✓ зацікавлені сторони, чий інтереси безпосередньо або опосередковано зачіпає рішення;
- ✓ виконавці, які будуть реалізовувати обране рішення на практиці.

При ухваленні рішень враховуються як чинники, що підвищують ризик, так і ті, що його знижують. Керівник оцінює допустимий рівень ризику, розробляє шляхи його мінімізації та обирає відповідну стратегію дій. Часто ризиковані рішення приймаються особисто керівником, що дозволяє йому контролювати виконання на кожному етапі. У випадках колективного обговорення, ймовірність помилкових або імпульсивних дій може бути знижена завдяки явищу групової відповідальності й об'єктивізації оцінки ризиків.

Рішення неможливо приймати ефективно без урахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні чинники – такі як структура управління, рівень технологічної оснащеності, кадровий потенціал, організаційна культура – значною мірою визначають здатність організації адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Зовнішні ж умови, зокрема політичні, правові, економічні чи соціокультурні, часто змушують організацію адаптувати свої внутрішні процеси.

Отже, прийняття управлінського рішення – це складний динамічний процес, що ґрунтується на аналізі багатьох змінних. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності керівника оцінити ситуацію, передбачити наслідки, узгодити інтереси та обрати найбільш прийнятну стратегію дій у межах доступних ресурсів.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова пошта» — провідний український логістичний оператор, що забезпечує доставку вантажів по всій території України та за її межами рис.

2.1. Компанія була заснована у 2001 році в місті Полтава. На той час в Україні майже не існувало організацій, які б надавали послуги регулярних вантажоперевезень між містами. Підприємцям доводилося передавати свій товар попутніми машинами, що не гарантувало своєчасної та повної доставки.



*Рис. 2.1. Логотип компанії «Нова пошта».*

«Нова пошта» стала лідером ринку експрес-доставки, забезпечуючи легкість доставки для кожного клієнта — у відділення, поштомати або за адресою. Мережа компанії налічує понад 2800 відділень та поштоматів по всій Україні, а кількість відправлень лише за 2018 рік перевищила 174 млн.

Компанія також розвиває міжнародну діяльність. Іноземні підрозділи «Нова пошта» працюють у Молдові та Грузії. У 2023 році компанія вийшла на ринок Польщі під брендом Nova Post, відкривши 30 власних відділень у 18

найбільших польських містах. Згодом компанія розширила свою присутність на європейському ринку, відкривши представництва в Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині та Італії.

«Нова пошта» також розвиває фінансові послуги через компанію «ПОСТ ФІНАНС», яка у 2018 році стала першою серед небанківських організацій України за обсягом грошових переказів з часткою ринку 45%. У 2018 році компанія розробила і вивела на ринок власну платіжну систему NovaPay.

У 2023 році компанія змінила назву на NOVA, щоб відобразити розширення спектру своїх послуг та діяльності. Група компаній NOVA включає:

«Нова пошта» — поштовий оператор в Україні.

Nova Post Europe — компанія, яка надає повний спектр логістичних послуг по Європі та між ЄС та Україною.

NovaPay — небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги.

Supernova Airlines — авіакомпанія для перевезення вантажів.

Nova Digital — IT-компанія, що займається розробкою технологічних рішень для логістики [39].

Місія компанії — забезпечити легкість доставки для життя і бізнесу, впроваджуючи нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Компанія «Нова пошта» займає провідні позиції на ринку логістичних послуг в Україні, забезпечуючи зручну доставку для клієнтів – у відділення, поштомати або безпосередньо за вказаною адресою. Завдяки своїм можливостям, компанія створює умови для розвитку малого та середнього бізнесу як в Україні, так і за її межами. На території країни функціонує понад 2800 точок видачі та поштоматів, а кількість відправлень лише за 2018 рік перевищила 174 мільйони. Свою міжнародну діяльність компанія розпочала у Молдові та Грузії, де успішно діють її закордонні філії.

У складі групи також працює «НП Логістик», яка спеціалізується на фулфілмент-послугах — від зберігання товару на складі до комплектації і доставки замовлень кінцевим отримувачам. Одним із вагомих досягнень компанії став контракт з ІКЕА, укладений наприкінці 2018 року [52].

Фінансовий напрямок представлений компанією «ПОСТ ФІНАНС», яка, за інформацією Національного банку України, у 2018 році посіла перше місце серед небанківських установ за обсягами грошових переказів, охопивши 45% ринку. Саме вона є розробником платіжної системи NovaPay, яку було запущено для полегшення фінансових операцій.

Міжнародний розвиток забезпечує підрозділ «Нова пошта Інтернешнл», що розширює партнерську мережу у сфері доставки за кордон. Крім цього, за допомогою сервісу NP Shopping клієнти можуть здійснювати покупки у світових інтернет-магазинах з доставкою до українських відділень або адрес.

Компанія веде свою діяльність відповідно до чинного українського законодавства. За результатами 2018 року було сплачено понад 3 мільярди гривень податків і зборів до бюджетів усіх рівнів.

Штат компанії налічує понад 28 тисяч працівників, що робить її одним із найбільших роботодавців в Україні. За даними ресурсу HeadHunter, «Нова пошта» увійшла до двадцятки найпривабливіших роботодавців країни у 2018 році [52].

Основна мета компанії — зробити процес доставки максимально зручним як для споживачів, так і для бізнесу. Для досягнення цієї мети компанія впроваджує інноваційні сервіси, дотримуючись світових стандартів. У 2013 році був запущений мобільний застосунок, за допомогою якого користувачі можуть створити експрес-накладну, відстежувати відправлення, знаходити найближчі відділення або замовляти кур'єрську доставку.

Компанія постійно оновлює мобільний застосунок, прагнучи зробити користування сервісами ще зручнішим для клієнтів. У найближчих планах — впровадження можливості здійснювати оплату послуг безпосередньо через смартфон. Завантажити застосунок «Нова пошта» можна у цифрових

крамницях AppStore та Google Play.

У листопаді 2015 року компанія презентувала оновлений мобільний додаток для платформ iOS та Android. Його активно використовують понад 1,7 мільйона користувачів, що становить приблизно 30% загальної клієнтської бази компанії. У цьому ж році відбувся повний ребрендинг, і нова версія застосунку була розроблена з урахуванням нової візуальної концепції.

Рішення створити додаток «з нуля» було зумовлено технічною та функціональною застарілістю попередньої версії, яка тривалий час не оновлювалась. Крім того, технологічний прогрес відкрив нові можливості, які потребували впровадження з використанням сучасного підходу.

«Нова пошта» активно підтримує малий і середній бізнес, вважаючи це своїм внеском у сталий розвиток економіки країни. Однією з важливих ініціатив компанії стало впровадження нової системи п'ятизначної індексації, яка спростила логістичні процеси та пришвидшила сортування і доставку поштових відправлень.

Компанія також значно посилила технічну базу: з кожним роком зростають обсяги інвестицій у транспорт, оновлення інфраструктури, модернізацію поштових об'єктів і будівництво нових відділень. Технічне оновлення дало змогу розширити спектр послуг: серед них — доставка онлайн-замовлень, тимчасове зберігання вантажу, післяплата, зворотна доставка, а також пакування відправлень.

У результаті реалізації виробничої стратегії, компанія почала надавати низку додаткових, раніше не властивих поштовим службам послуг. До них належать продаж товарів повсякденного попиту, розповсюдження рекламної продукції, надання послуг факсимільного зв'язку, копіювання документів, а також продаж товарів за каталогами.

У 2023 році компанія «Нова пошта» продемонструвала значне зростання фінансових показників таб 2.1: Чистий прибуток зріс на 86% і склав 4,28 млрд грн. Консолідований чистий дохід досяг 43,65 млрд грн, що на 53,3% більше порівняно з 2022 роком.

Обсяг доставлених посилок збільшився на 30%, досягнувши 412 млн відправлень.

Таблиця 2.1

Фінансові та операційні результати ТОВ «Нова пошта» у 2022–2023 рр.

| Показник                                | 2022 рік | 2023 рік | Зміна, % |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------|
| Чистий прибуток, млрд грн               | 2,3      | 4,28     | +86%     |
| Консолідований дохід, млрд грн          | 28,5     | 43,65    | +53,3%   |
| Кількість доставлених посилок, млн      | ~316     | 412      | +30%     |
| Нові відділення, од.                    | 1050     | 1646     | +56,7%   |
| Нові поштомати, од.                     | 1000+    | 1800+    | +80%     |
| Обсяг інвестицій, млрд грн              | 1,2      | 2,4      | +100%    |
| Кількість країн міжнародної присутності | 10       | 12       | +20%     |
| Кількість працівників                   | ~32 000  | ~34 000  | +6,25%   |

Джерело: побудовано автором на основі [39].

В динаміці фінансові показники виглядають наступним чином рис. 2.2

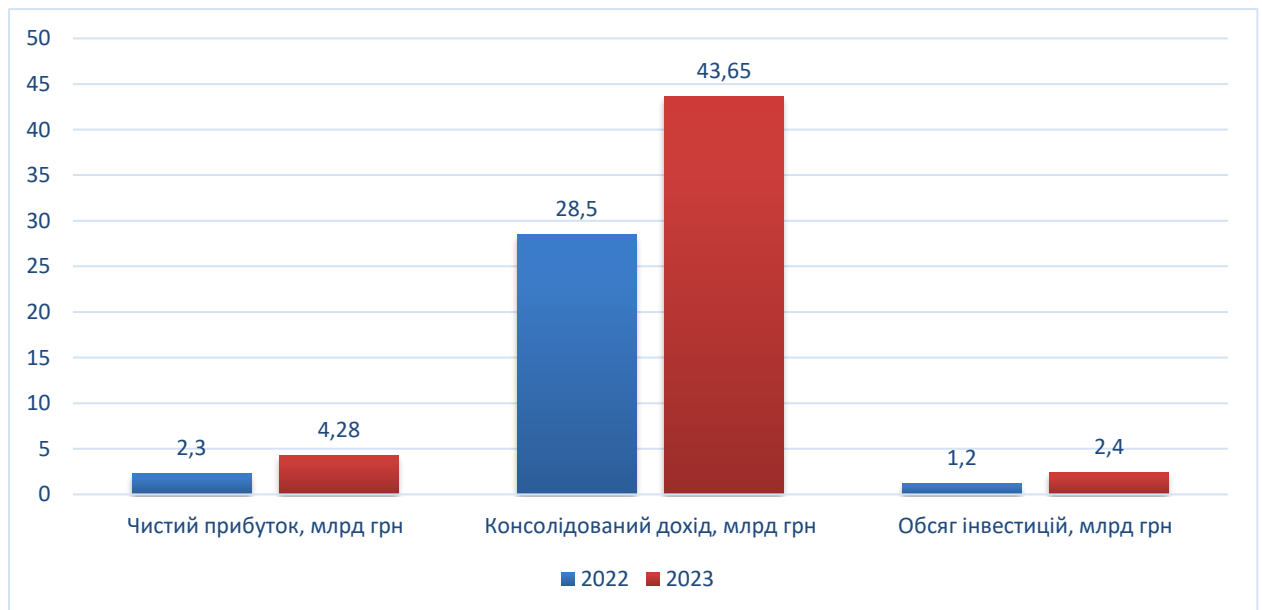


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» у 2022–2023 рр.

Джерело: побудовано автором.

У 2023 році компанія майже вдвічі збільшила чистий прибуток у порівнянні з попереднім роком — з 2,3 до 4,28 млрд грн, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності.

Консолідований дохід зріс на 53% і досяг 43,65 млрд грн, що може бути результатом зростання попиту на логістичні послуги, розширення мережі та

нових сервісів.

Що стосується інвестицій, їх обсяг також подвоївся — з 1,2 до 2,4 млрд грн, що вказує на активне розширення інфраструктури, оновлення технічного парку та цифрову трансформацію компанії.

Ці результати свідчать про стабільне зростання та стратегічну орієнтацію «Нова пошта» на довгостроковий розвиток навіть в умовах економічної нестабільності в країні.

Крім того, компанія продовжує розширювати свою мережу: у 2023 році було відкрито 1646 нових відділень та 1800 поштоматів, що дозволило збільшити покриття мережі на 20%.

У 2023 році «Нова пошта» розпочала міжнародну експансію, відкривши своє перше відділення в Іспанії під брендом Nova Post, ставши 12-ю європейською країною, де компанія представлена.

Протягом 2023 року компанія інвестувала понад 2,4 млрд грн у розвиток інфраструктури, зокрема у будівництво та автоматизацію сортувальних центрів, розвиток IT-інфраструктури та відкриття нових відділень, включаючи на прифронтових та деокупованих територіях.

«Нова пошта» має дивізіональну організаційну структуру управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність численних підрозділів і філій по всій Україні та за кордоном. Компанія активно впроваджує сучасні технології управління та логістики, що сприяє її сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку [52].

Організаційна структура компанії досить проста, що характерний для подібного роду фірм і має наступний вигляд (рис.2.2).

За типологією дивізіональна організаційна структура управління, але аналіз показує, що процеси управління більш нагадують лінійні. Це обумовлено в першу чергу тим, що підприємство працює за стратегією недиференційованого маркетингу.

Один товар, єдиний центр управління, єдина логістична система – все це зумовлює не тільки тісний взаємозв'язок філій і відділень у виробничому

процесі, а й єдину бухгалтерію, єдину базу даних, і навіть одну систему кадрів, не зважаючи на те, що підприємство охоплює всю територію України.

Дивізіональні організаційні структури управління зазвичай створюються на підприємствах (або корпораціях), що активно розширюють свою діяльність і намагаються різноманітнити виробництво, щоб мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішніми економічними і соціальними факторами.

Організаційна структура таких підрозділів характеризується високим рівнем самостійності, і відділи (або філії) функціонують як окремі одиниці, які можуть виступати «центрами прибутку», «центрами реалізації» або «центрами інвестицій». У процесі формування таких підрозділів здійснюється значна децентралізація повноважень, що включає передачу функцій з виробничого планування, закупівель і транспортування на рівень філій або відділів.

Ключовим моментом у визначенні цілей і завдань у сфері обслуговування споживачів є розуміння потреб покупця. Для цього регулярно проводяться опитування серед клієнтів, щоб з'ясувати їхні вимоги щодо сервісу. Опитування охоплюють питання про послуги, яких наразі немає, але клієнти хотіли б отримувати в майбутньому.

Не менш важливим є розуміння, які саме елементи споживчого сервісу найбільш важливі для клієнтів. Також важливо знати, як клієнти оцінюють рівень обслуговування у конкурентів. Вивчення цих аспектів є основою для розробки нових стандартів якості обслуговування.

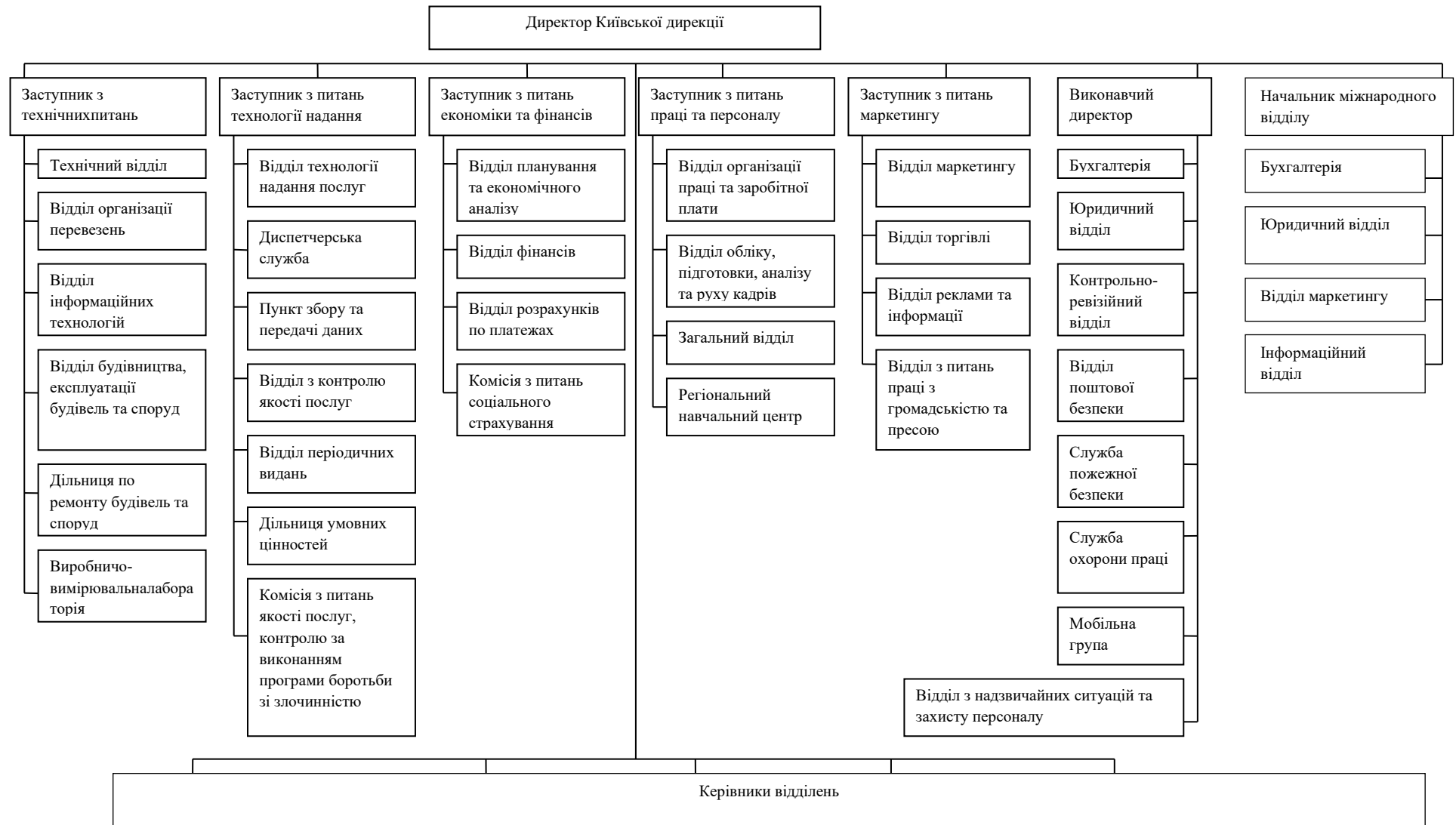


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі [68].

Після того, як вся необхідна інформація буде зібрана і проаналізована, компанія може визначити конкретні цілі і завдання в галузі обслуговування покупців, з урахуванням економічних аспектів обслуговування, стану конкурентного середовища та специфіки продукції.

Основою для формування стандартів логістичного обслуговування є визначення оптимального рівня обслуговування, враховуючи витрати та потреби клієнтів. Цей рівень може бути деталізований і уточнений за різними критеріями в майбутньому.

Елементи та стандарти обслуговування клієнтів компанії ТОВ «Нова Пошта» надано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи та стандарти обслуговування споживача компанії  
ТОВ «Нова Пошта»

| № з/п                                                                            | Елементи обслуговування                              | Короткий опис                                                                                                                                           | Типові стандарти                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1                                                                                | 2                                                    | 3                                                                                                                                                       | 4                                               |
| 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 усування недоліків |

*Продовження таблиці 2.2*

|    |                                  |                                               |                                            |
|----|----------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 6. | Після продажне<br>обслуговування | Ефективність надання послуг<br>після доставки | Час та якість<br>реагування на<br>проблему |
|----|----------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|

Джерело: складено автором.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» з використанням організаційно-економічних показників є важливим інструментом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів. Цей аналіз виступає науковою основою для ефективного управління виробничими процесами та визначення потенційних резервів для підвищення їх ефективності.

Для менеджерів усіх рівнів володіння методикою мікроекономічного аналізу є важливою складовою їх професійної підготовки. Знання сучасних технік і технологій аналізу дозволяє їм швидко адаптуватися до змін на ринку і приймати правильні управлінські рішення.

Менеджери з логістики повинні ефективно планувати та організовувати логістичні процеси таким чином, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів і дотримуватися встановлених стандартів. Якщо цього не зробити, підприємство ризикує втратити репутацію та клієнтів, що негативно вплине на його позиції на ринку та прибутковість.

Таким чином, розв'язання питань, пов'язаних з розвитком та удосконаленням логістики, є пріоритетним завданням для будь-якого підприємства, особливо для компаній, що надають різноманітні послуги, зокрема транспортно-експедиційні. Запропоновані напрямки удосконалення логістичних послуг допоможуть підвищити ефективність управлінської діяльності на транспортно-експедиційних підприємствах.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою організаційно-економічних показників є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності виробничих процесів. Володіння методикою мікроекономічного аналізу дозволяє менеджерам адаптуватися до змін на ринку та приймати обґрунтовані

рішення. Успішне планування і організація логістичної діяльності є ключовими для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та підтримки репутації підприємства. Розвиток логістичних послуг є пріоритетним завданням для компаній, що надають транспортно-експедиційні послуги. Хоча ТОВ «Нова Пошта» працює стабільно, існують проблеми, які потребують подальшого вирішення для покращення ефективності.

## **2.2. Аналіз впливу прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.**

Прийняття ефективних управлінських рішень є ключовим фактором для досягнення успіху будь-якої компанії. Важливість таких рішень для ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, що вони безпосередньо визначають рівень її конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Кожне управлінське рішення може мати вплив на різні аспекти діяльності: від внутрішніх процесів до покращення обслуговування клієнтів і фінансових показників.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, що розпочалося 24 лютого 2022 року, суттєво вплинуло на всі сектори економіки, включно з логістикою та поштовими перевезеннями. ТОВ «Нова Пошта», як один із лідерів українського ринку експрес-доставки, опинилося в умовах критичного випробування на гнучкість, оперативність і здатність до адаптації в надзвичайних обставинах.

У перші тижні війни значна частина логістичної інфраструктури компанії була змушена тимчасово припинити роботу. Частина відділень опинилася в зоні активних бойових дій або тимчасової окупації, що призвело до перерозподілу маршрутів, перебоїв у доставці та зміни логістичних ланцюгів. Проте вже в березні 2022 року компанія поступово відновила функціонування більшості ключових об'єктів і маршрутів, зокрема шляхом відкриття мобільних відділень, адаптації складів до умов підвищеної

небезпеки та впровадження екстрених цифрових рішень для підтримки клієнтів.

Незважаючи на складні умови, у 2022–2023 роках «Нова Пошта» продовжила реалізацію стратегічних цілей. Була посилена робота в напрямі автоматизації процесів, розширення онлайн-функціоналу мобільного додатку та впровадження бонусних програм для клієнтів, що дозволило не лише зберегти, а й наростити обсяги надання послуг. Особливу увагу було приділено міжнародному напрямку — компанія відкрила представництва в Польщі, Литві, Молдові, Німеччині та інших країнах ЄС, що сприяло диверсифікації доходів.

Воєнний стан також сприяв переосмисленню ролі логістичних компаній як частини критичної інфраструктури. ТОВ «Нова Пошта» активно долучалася до волонтерських ініціатив, транспортувала гуманітарні вантажі, забезпечувала безкоштовне перевезення важливих товарів першої необхідності до прифронтових та деокупованих регіонів.

Фінансово-економічні показники компанії у 2023 році засвідчили помірне, але стабільне зростання. Попри тимчасове падіння обсягів у першому півріччі 2022 року, до кінця 2023 року підприємству вдалося не лише відновити довоєнні показники, а й перевищити їх у деяких сегментах (зокрема, міжнародна доставка та складські послуги).

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2023 роках проявило високу адаптивність, стійкість до кризових явищ і здатність підтримувати сталий розвиток навіть в умовах надзвичайного навантаження, що дозволило компанії зберегти лідерські позиції на ринку.

Ефективні управлінські рішення дозволяють компанії оптимізувати свої внутрішні процеси. Це включає автоматизацію операцій, вдосконалення складських і транспортних ланок, що веде до зниження витрат і скорочення часу доставки. Наприклад, інвестування в нові технології, як-от поштомати та розширення мережі відділень, дозволяє компанії залишатися

конкурентоспроможною, скорочуючи залежність від традиційних способів доставки.

Завдяки ефективним управлінським рішенням компанія може значно підвищити рівень обслуговування клієнтів. Впровадження інноваційних технологій для відстеження відправлень, нових можливостей у мобільному додатку та розширення спектру послуг дозволяють забезпечити високий рівень комфорту для клієнтів. Наприклад, додавання функцій для оплати через додаток значно полегшує взаємодію клієнтів з компанією, що сприяє росту обсягів замовлень.

Управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат і збільшення доходів, значно впливають на фінансові показники компанії. Рішення щодо інвестування в нові технології або розширення послуг дозволяють не лише зростати в обсягах доходів, а й підтримувати фінансову стабільність компанії. Стратегії, які сприяють зниженню витрат та поліпшенню ефективності, дозволяють забезпечити прибутковість компанії навіть у складних ринкових умовах [34, С. 56-60].

Важливу роль у стратегічному розвитку компанії відіграють управлінські рішення, спрямовані на впровадження інновацій. Нові послуги, розширення ринків і адаптація до змін у вимогах клієнтів дозволяють компанії не лише зберігати конкурентоспроможність, а й виходити на нові ринки. Наприклад, покращення стандартів якості і введення нових логістичних послуг можуть залучити більше клієнтів і збільшити частку на ринку.

Ефективне управління персоналом є важливим аспектом для досягнення високих результатів. Прийняття рішень, спрямованих на навчання та розвиток співробітників, дозволяє підвищити їх кваліфікацію, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та ефективність роботи компанії. Мотивовані працівники здатні швидше реагувати на зміни в ринковій ситуації і забезпечити гнучкість компанії.

Крім економічних результатів, прийняття управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності і сталого розвитку є важливим фактором для репутації компанії. ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує екологічні ініціативи і підтримує соціальні проекти, що дозволяє не тільки покращити імідж компанії, але й залучати нових клієнтів, які цінують відповідальність бізнесу.

Крім того, ефективність управління виявляється в ефективності виробництва, складає частину ефективності виробництва[36, с.216].

У 2023 році ТОВ «Нова пошта» продемонструвала суттєве покращення ключових фінансових показників порівняно з попереднім роком. Зростання стало можливим завдяки ефективній системі управління, послідовним реформам у галузі та стратегічним рішенням керівництва компанії. Загальний дохід компанії збільшився на понад 53% у порівнянні з 2022 роком і сягнув 43,65 млрд грн. Чистий прибуток за аналогічний період також зріс, перевищивши 4,28 млрд грн. Крім того, обсяг інвестицій у розвиток бізнесу в Україні перевищив 5 млрд грн, що більш ніж удвічі більше за показник попереднього року. Таке зростання демонструє стабільний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до ринкових умов, одночасно зміцнюючи свої позиції на ринку логістичних послуг.

Аналіз результатів діяльності компанії свідчить про доцільність обраної стратегії, яка передбачає активне розширення спектру послуг, інвестування в технологічну інфраструктуру та адаптацію до нових умов ринку. Один із ключових напрямів удосконалення — оптимізація цифрових сервісів, зокрема мобільного додатку.

Подальше ускладнення застарілого програмного забезпечення призвело б до постійного зростання витрат на його підтримку, що могло б негативно вплинути на фінансову стабільність компанії. Зважаючи на це, було ухвалено рішення створити новий мобільний додаток із простим і зрозумілим інтерфейсом, зосередившись на одній ключовій функції, яка б надала компанії конкурентну перевагу на ринку.

В результаті аналізу споживчої поведінки було встановлено, що найзатребуванішою функцією серед користувачів є відстеження відправлень — близько 65% клієнтів користуються виключно цією опцією. Це стало основою для впровадження автоматизованої системи трекінгу, яка самостійно фіксує всі відправлення, пов'язані з акаунтом користувача у програмі лояльності. Такий підхід нагадує принцип роботи електронної пошти, де відображається як вхідна, так і вихідна кореспонденція.

На момент запуску нової версії додатку подібна реалізація ще не була представлена ні серед вітчизняних, ні серед зарубіжних конкурентів. Розробка тривала дев'ять місяців, і вже до кінця року кількість активних користувачів перевищила 2 мільйони осіб.

Оновлений додаток отримав низку нових функцій, розроблених з урахуванням відгуків користувачів. Серед них — можливість керувати відправленнями, замовляти додаткові послуги (зміна реквізитів, переадресація, повернення), здійснювати оплату за допомогою банківських карток, а також створювати нові відправлення безпосередньо через додаток. Завдяки цьому в мобільному застосунку щомісячно формуються до мільйона нових відправлень.

Для активного переведення клієнтів на використання онлайн-сервісів компанія "Нова пошта" впровадила мотиваційну систему на основі бонусного заохочення. Зокрема, клієнти, які самостійно оформлюють відправлення через мобільний додаток, отримують на свій бонусний рахунок суму від 2 до 2,5 грн за кожну операцію. Якщо ж користувач об'єднує кілька відправлень у єдиний реєстр — що значно оптимізує логістичний процес і знижує витрати на оформлення — бонусне нарахування становить уже 3–3,5 грн за кожну експрес-накладну. Накопичені бонуси клієнти можуть використовувати для часткової або повної оплати послуг компанії, що додатково стимулює їхню лояльність і залученість до цифрової екосистеми підприємства.

Наступним етапом цифрової трансформації стане оновлення офіційного веб-сайту. Перед розробниками поставлено завдання створити

інтуїтивно зрозумілий, структурований і функціонально насичений інтерфейс, що забезпечить зручність користувачів на всіх етапах взаємодії. Для досягнення цього компанія планує провести масштабну ревізію своїх внутрішніх ІТ-систем, зокрема, оновити модулі трекінгу та повідомлень, ще до початку реалізації безпосередньо веб-платформи.

З позиції економічного аналізу важливо оцінити, як цифрові ініціативи впливають на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства — виробничого, інтелектуального та фінансового. У межах дослідження були розглянуті ключові показники господарської діяльності, що дозволяють зробити висновки про економічну доцільність запроваджених рішень

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «Нова Пошта» у сфері надання логістичних послуг доцільно проаналізувати структуру доходів компанії в розрізі основних напрямів діяльності. Умовні аналітичні дані представлено в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» за видами послуг у 2022–2023 рр.,  
млн грн

| Вид послуг                                               | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне відхилення | Темп зростання, % |
|----------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------|-------------------|
| Внутрішні експрес-доставки                               | 9 800    | 11 400   | +1 600               | 116,3             |
| Міжнародні відправлення                                  | 1 200    | 1 650    | +450                 | 137,5             |
| Кур'єрська доставка до дверей                            | 2 500    | 3 100    | +600                 | 124,0             |
| Послуги зберігання/логістичних складів                   | 700      | 1 050    | +350                 | 150,0             |
| Супутні послуги (переадресація, зміна даних, повернення) | 400      | 580      | +180                 | 145,0             |
| Разом                                                    | 14 600   | 17 780   | +3 180               | 121,8             |

Джерело: розраховано автором.

Згідно з таблицею 2.6, у 2023 році спостерігається зростання доходів за всіма видами послуг. Найбільший приріст — у секторі логістичних складів (+50%), що свідчить про підвищення попиту на комплексне обслуговування бізнес-клієнтів. Також значний приріст показали міжнародні відправлення (+37,5%), що може бути наслідком інтеграції компанії до нових

транскордонних логістичних маршрутів.

Динаміка доходів ТОВ „Нова Пошта” (Внутрішні експрес-доставки, Міжнародні відправлення, Кур’єрська доставка до дверей) проілюстровано на рисунку 2.4.

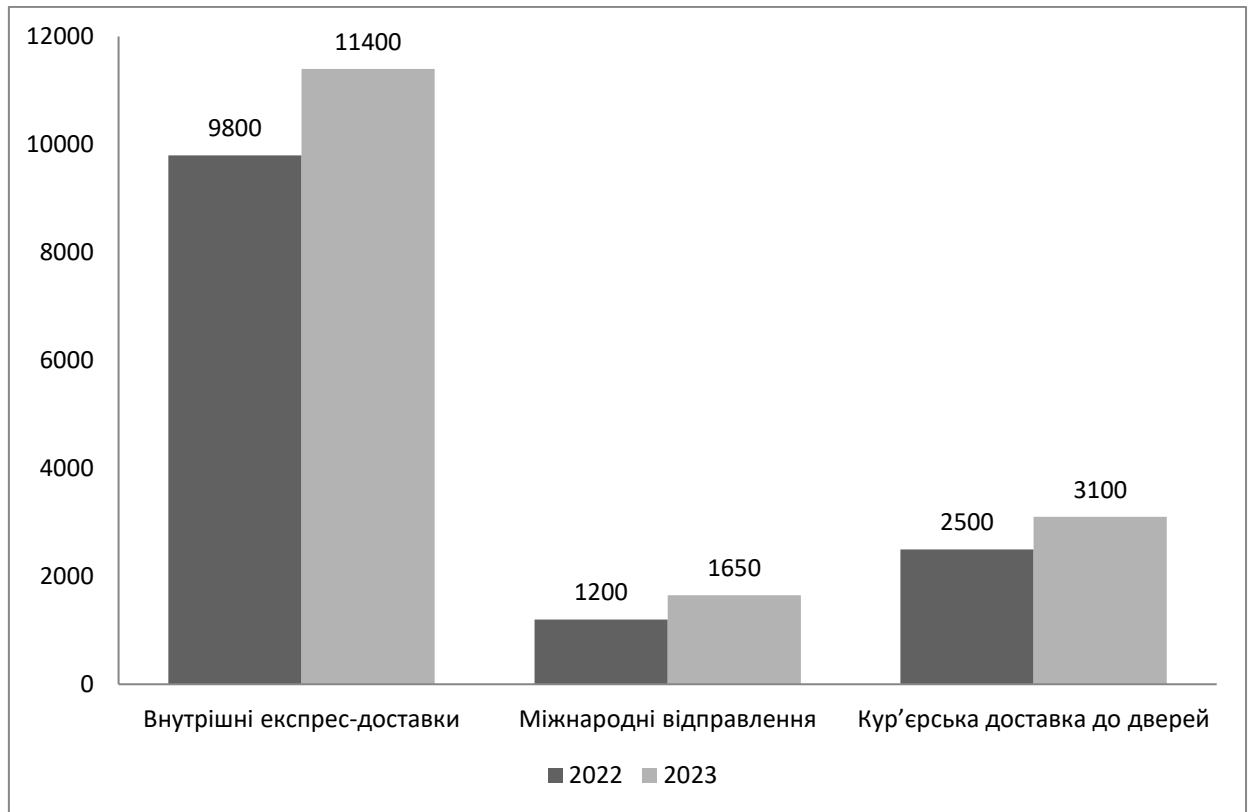


Рис. 2.4. Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» за видами послуг 2022-2023 роки (тис. грн.)

Джерело: побудовано автором.

Основним джерелом доходів залишаються внутрішні експрес-доставки — 64,1% у 2023 році від загального обсягу надходжень. Це підтверджує стабільний попит на базову послугу компанії в умовах високої конкуренції на ринку.

Загальний обсяг доходів компанії зріс на 21,8% за рік, що демонструє ефективність цифрових трансформацій, а також стійке положення компанії на українському ринку логістики попри зовнішні економічні виклики.

У період з 2022 по 2023 рік одним з основних напрямів витрат ТОВ «Нова Пошта» стала оплата праці персоналу. Воєнний стан вимагав швидкого реагування на зміни в логістичних потребах, збільшення обсягів роботи, а також необхідність залучення додаткових ресурсів для

забезпечення безперервності роботи у складних умовах. Зокрема, компанія була змушена підвищувати рівень заробітних плат, а також збільшити чисельність працівників для організації мобільних відділень та забезпечення доставки в зонах активних бойових дій.

Це призвело до значного збільшення витрат на оплату праці, яке стало однією з найбільших статей витрат у структурі загальних витрат компанії. Враховуючи непередбачуваність ситуації та потребу в оперативному реагуванні, ця стаття витрат залишалась важливою навіть в умовах економічних труднощів, викликаних війною.

Ще одним важливим напрямом витрат була купівельна вартість матеріалів та послуг, необхідних для забезпечення діяльності компанії. З початком війни значно зросли витрати на закупівлю пального, автомобільних запчастин і обладнання для підтримки роботи транспорту. Окрім того, зростання тарифів на енергоносії, а також зміни в цінах на оренду та утримання складів також вплинули на загальний рівень витрат на купівлю товарів і послуг.

Цей фактор відображався на загальному фінансовому стані підприємства, що змушене було адаптувати свої ланцюги постачання, залучати нових постачальників або змінювати умови співпраці з існуючими, аби зберегти прийнятний рівень собівартості послуг.

Оскільки «Нова Пошта» активно використовує транспорт для доставки посилок по всій території України, витрати на утримання транспорту стали одними з найбільших статей витрат. В умовах воєнного стану транспортна інфраструктура зазнала значних змін: компанії довелося адаптувати свої маршрути доставки, організовувати перевезення в зони бойових дій і підтримувати роботу транспорту в екстремальних умовах. Зросли витрати на пальне, а також на ремонт і обслуговування транспорту, оскільки багато автомобілів стали працювати в умовах підвищеної напруги, що вимагало додаткових ресурсів для їхнього утримання в належному стані.

Також необхідно було збільшити кількість транспортних засобів для

забезпечення доставки у віддалені та тимчасово непідконтрольні райони. Залучення мобільних відділень і додаткових ресурсів для доставки гуманітарної допомоги та товарів першої необхідності додатково впливало на рівень витрат на транспортування.

Попри складну економічну ситуацію, ТОВ «Нова Пошта» продовжувала виконувати зобов'язання перед державою щодо сплати податків. Проте в умовах військового стану було ухвалено ряд державних ініціатив, які знижували податкове навантаження для бізнесу в перші місяці війни, що дозволило компанії зберегти ліквідність та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Амортизаційні відрахування також залишались важливою частиною витрат. Для забезпечення безперебійної роботи техніки та транспорту компанія продовжувала інвестувати в оновлення та модернізацію технічного обладнання. Однак через військові дії частина інвестицій була перенесена на пізніші терміни, що частково позначилось на розвитку компанії в окремих сегментах.

В умовах воєнного стану компанія зберігала значні витрати на безпеку своїх працівників і об'єктів. Відкриття мобільних відділень, тимчасова реконструкція складів та підготовка до роботи в умовах загрози ракетних ударів вимагали додаткових витрат на забезпечення захисту, оренду укриттів, а також посилення охорони.

Отже, у період з 2022 по 2023 рік ТОВ «Нова Пошта» змогла адаптуватися до надзвичайних умов, продовжуючи надавати свої послуги на високому рівні, попри значні виклики, що виникли внаслідок війни. Найбільшу питому вагу серед витрат компанії займали витрати на оплату праці, витрати на утримання транспорту та купівельну вартість. Компанії вдалося зберегти стабільність завдяки оптимізації витрат, впровадженню нових технологій та адаптації бізнес-моделі до нових реалій. Втім, на фоні високих витрат на забезпечення безпеки та утримання транспорту, компанії все ж довелося проводити коригування в інвестиційній діяльності і

плануванні витрат на амортизацію та податки.

### **2.3. Практична тенденція ринку привабливості у процесі прийняття управлінських рішень**

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» залишається лідером на українському ринку експрес-доставки та логістичних послуг. Проте зростання конкуренції на цьому ринку вимагає від компанії постійної адаптації та інвестування в нові технології та інфраструктуру. Основними конкурентами є як національні, так і міжнародні компанії, що надають подібні послуги для тих самих сегментів ринку.

Укрпошта є одним з основних конкурентів «Нової Пошти», особливо в сегменті традиційних поштових послуг, зокрема, внутрішніх відправлень. З великою мережею відділень та клієнтською базою, Укрпошта активно розвиває онлайн-канали і намагається конкурувати у сфері експрес-доставки. Хоча за швидкістю доставки та інноваційністю «Нова Пошта» є лідером, Укрпошта продовжує підтримувати стабільну присутність, особливо в регіонах з меншою конкуренцією.

Meest Express активно конкурує з «Нова Пошта» у напрямку міжнародних перевезень, завдяки своїй розвиненій мережі в країнах СНД і Європі. Ця компанія зосереджена на міжнародних доставках та є сильним гравцем у цьому сегменті, але вона поступається за масштабами внутрішніх перевезень та кількістю точок обслуговування на території України.

На ринку також присутні інші компанії, такі як «Justin», «САТ», «Делівері», які активно працюють в сфері внутрішніх доставок та надають подібні послуги. Крім того, міжнародні логістичні гіганти, такі як «DHL», «FedEx» і «UPS», починають зміцнювати свої позиції на ринку міжнародних перевезень в Україні.

З початком війни і загостренням економічної ситуації зросла популярність онлайн-покупок серед українців, що створює додатковий попит

на доставку товарів. Це, в свою чергу, призвело до зростання конкуренції серед логістичних компаній, які намагаються адаптувати свої послуги до нових реалій. «Нова Пошта» вигідно виділяється завдяки широкій мережі відділень і швидкій доставці, проте конкуренти активно займають свої ніші в окремих сегментах ринку.

Для того, щоб відобразити конкурентів компанії «Нова Пошта» у відсотках, необхідно взяти до уваги їхні частки на ринку в порівнянні з «Новою Поштою». Це можна зробити, якщо маємо дані щодо частки кожного з конкурентів у загальному обсязі ринку, на якому вони працюють.

Щоб розрахувати відсоткові частки конкурентів «Нової Пошти» (наприклад, «Justin», «САТ», «Делівері») на ринку, зазвичай необхідно знати наступне:

Загальний обсяг ринку для послуг, які надають «Нова Пошта», «Justin», «САТ», «Делівері».

Обсяг ринку або доходи кожного конкурента (наприклад, по окремих сегментах ринку доставки або поштових послуг).

Таким чином, Частка ринку для кожного конкурента =  $(\text{Обсяг ринку конкурента} / \text{Загальний обсяг ринку}) \times 100$ .

Зростаюча конкуренція вимагає від компаній швидко впроваджувати новітні технології для покращення обслуговування клієнтів. Це включає в себе автоматизацію процесів, використання мобільних додатків, покращення функціональності веб-платформ для управління відправленнями. «Нова Пошта» інвестує значні ресурси в розвиток цифрових послуг, що дозволяє зберігати лідерські позиції в індустрії, однак її конкуренти також активно розвивають свої технологічні платформи для залучення клієнтів.

Поступово на український ринок заходять глобальні гравці, такі як «FedEx», «DHL» та «UPS», які пропонують конкурентоспроможні тарифи для міжнародних перевезень. Вони мають широкую інфраструктуру і ресурси, що дає їм перевагу у міжнародних перевезеннях, але внутрішні перевезення

залишаються більш складними для таких компаній через відсутність достатньо розвинутої локальної мережі.

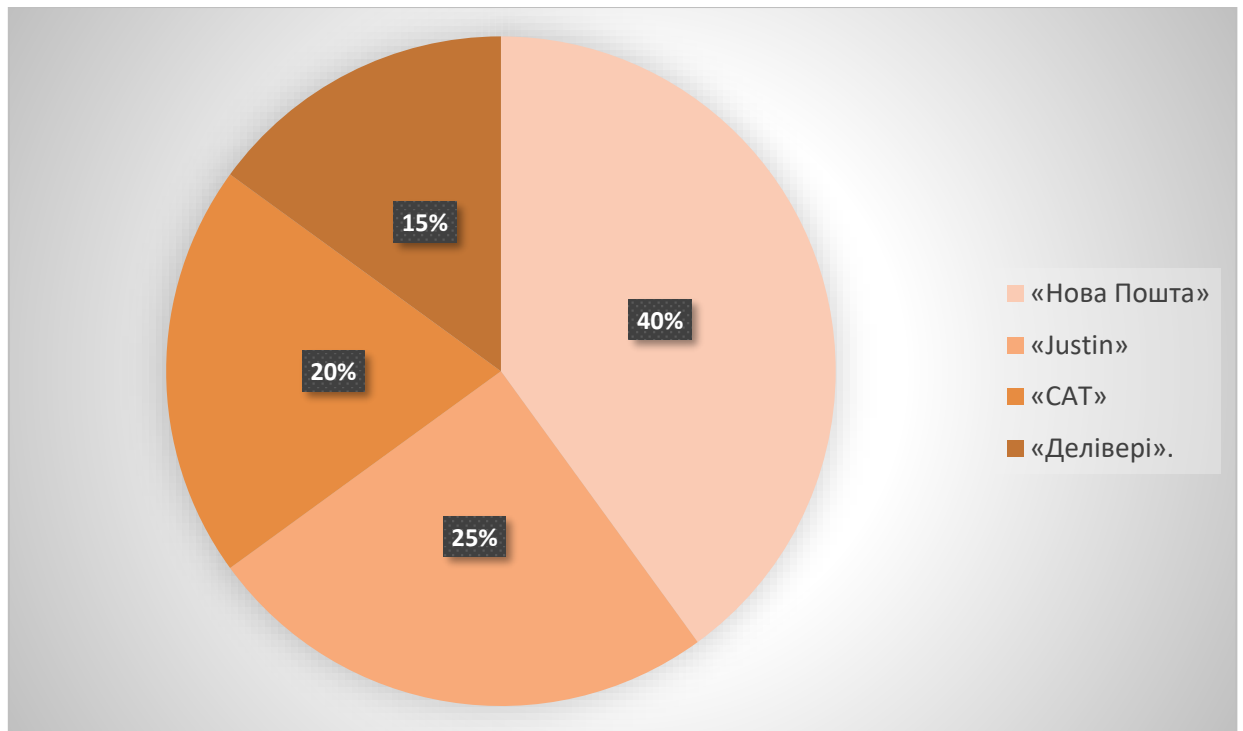


Рис. 2.5. Основні конкуренти Нової пошти ринку України

Джерело: побудовано автором

Для того щоб залишатися лідером на ринку, «Нова Пошта» активно вдосконалює свої сервіси. Це включає покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження нових сервісів, зокрема доставки до дверей, а також покращення функціональності мобільного додатку, що дозволяє зручно і швидко оформлювати відправлення.

Компанія також активно працює над розширенням міжнародних напрямків, забезпечуючи доставку в країни Європи, США та інші. Вона розвиває логістичні хаби та укладає партнерства з міжнародними перевізниками для забезпечення конкурентоспроможних тарифів та швидких термінів доставки.

Для забезпечення швидкої доставки та покращення доступності послуг компанія інвестує в розширення мережі відділень, складів і центрів сортування. Це дозволяє скоротити час доставки та збільшити кількість оброблених відправлень на добу.

Отже, конкурентне середовище на ринку логістичних послуг в Україні є динамічним і характеризується високою конкуренцією як з боку національних, так і міжнародних компаній. ТОВ «Нова Пошта» зберігає лідерські позиції завдяки постійному вдосконаленню своїх послуг, розвитку цифрових каналів та розширенню мережі. Проте для збереження конкурентних переваг компанії потрібно продовжувати інвестувати в нові технології, розвивати міжнародні маршрути та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Прийняття управлінських рішень є однією з основних функцій керівника в будь-якій організації. Ефективність цих рішень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність до стабільного розвитку.

У рамках сучасної парадигми управління особлива роль надається стратегічному маркетингу. Завдяки стратегічному маркетингу підприємства можуть оперативно адаптуватися до динамічного маркетингового середовища.

Одним з основних інструментів, що дозволяють здійснювати таку адаптацію, є SWOT-аналіз, який активно застосовується в практиці багатьох компаній. SWOT-аналіз дає можливість оцінити поточний стан підприємства та його перспективи, вивчаючи сильні та слабкі сторони організації, а також її можливості та ризики.

У SWOT-аналізі важливо враховувати сильні сторони, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати на ринку, слабкі сторони, що обмежують його розвиток, а також можливості і загрози, які впливають на потенційне зростання та здатність створювати конкурентні переваги. Це все можна розглянути на прикладі ТОВ «Нова Пошта», що працює на українському ринку.

На основі визначених факторів буде побудована розгорнута SWOT-матриця для ТОВ «Нова Пошта», яка дозволить всебічно оцінити сильні і слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

| Strengths (сильні сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Weaknesses (слабкі сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідер на ринку доставки в Україні – «Нова Пошта» має значну частку ринку та довіру серед клієнтів.</li> <li>2. Розвинена мережа філій – компанія має розгалужену мережу відділень по всій Україні, що дозволяє забезпечити зручність для клієнтів.</li> <li>3. Інноваційність і технологічний розвиток – «Нова Пошта» активно впроваджує нові технології, такі як мобільний додаток, автоматизація процесів.</li> <li>4. Розвинуте обслуговування клієнтів – доступ до зручних онлайн сервісів, підтримка через гарячу лінію, швидкість доставки.</li> </ol>                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі витрати на інфраструктуру – підтримка великої мережі відділень та транспорту потребує значних інвестицій.</li> <li>2. Залежність від внутрішнього логістичного процесу – затримки чи неполадки в логістиці можуть вплинути на обслуговування клієнтів.</li> <li>3. Обмеження в гнучкості тарифів – зростання витрат на паливе та інші ресурси змушує компанію збільшувати ціни, що може викликати незадоволення у клієнтів.</li> <li>4. Забезпечення безпеки вантажів – необхідність постійно оновлювати системи для запобігання крадіжок або пошкоджень товарів.</li> </ol> |
| Opportunities (можливості)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Threats (загрози)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення на міжнародні ринки – можливість вийти на ринки інших країн, надаючи послуги доставки за кордон.</li> <li>2. Зростання попиту на електронну комерцію – зростання онлайн-торгівлі потребує розвитку доставки товарів, що відкриває нові можливості для компанії.</li> <li>3. Інвестиції в нові технології – можливість вдосконалення процесів за рахунок інновацій, таких як автоматизація складів і обробки посилок</li> <li>4. Збільшення використання мобільних додатків і цифрових платформ – розвиток цифрових сервісів дає можливість покращити клієнтський досвід і зменшити витрати на обслуговування.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція з іншими гравцями ринку – конкуренти як «Justin», «САТ», «Делівері» активно розвиваються і можуть захопити частину ринку.</li> <li>2. Економічна нестабільність – економічна ситуація в Україні та світі може призвести до зниження попиту на послуги компанії.</li> <li>3. Військові або політичні конфлікти – зовнішні загрози можуть вплинути на безперебійність доставки і роботу відділень.</li> <li>4. Регулювання та зміни в законодавстві – зміни в податковій політиці чи інших законах можуть ускладнити ведення бізнесу.</li> </ol>                          |

Джерело: складено автором

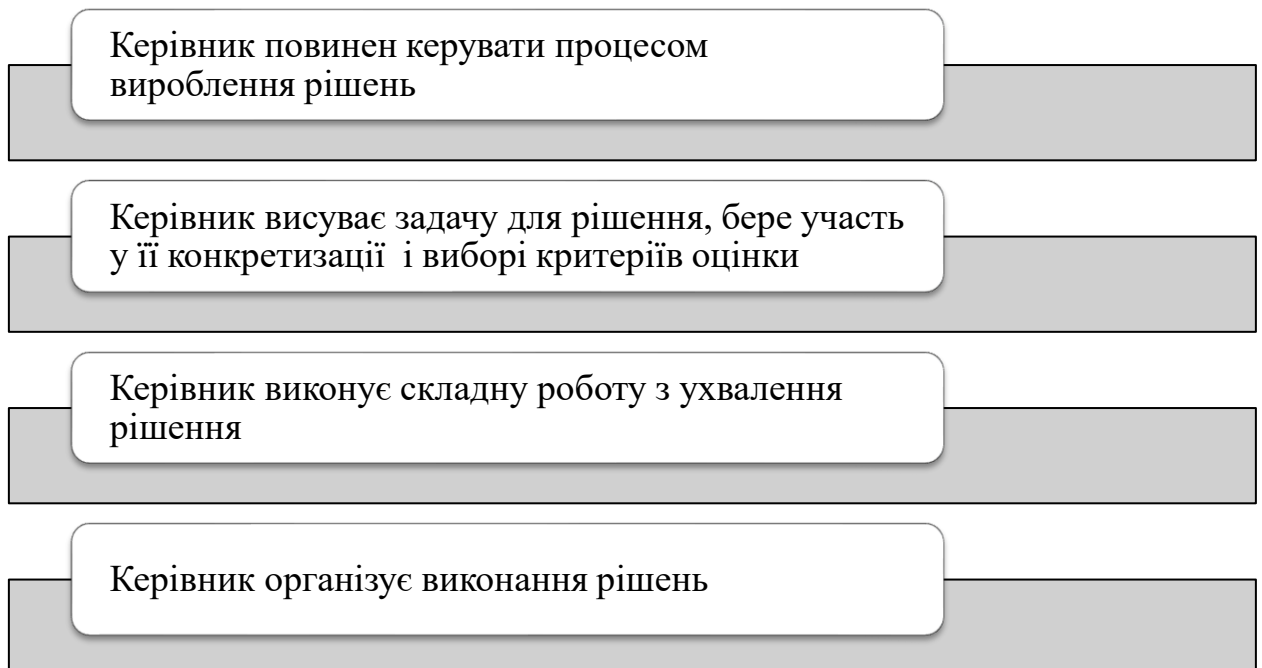
SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія має значні переваги на ринку доставки в Україні, зокрема велику частку ринку, розвинену інфраструктуру, високий рівень обслуговування клієнтів та інноваційний підхід. Однак існують певні виклики, такі як високі витрати на утримання інфраструктури, залежність від логістичних процесів і необхідність постійного вдосконалення технологій для збереження конкурентоспроможності.

«Нова Пошта» має значний потенціал для розвитку завдяки зростанню попиту на онлайн-торгівлю, а також можливості розширення на міжнародні

ринки. Однак компанія повинна бути готовою до конкуренції з іншими великими гравцями ринку та до зовнішніх загроз, таких як економічні кризи або зміни в законодавстві.

Загалом, для підтримки і розширення своєї частки на ринку «Нова Пошта» має зосередитись на розвитку новітніх технологій, вдосконаленні обслуговування клієнтів та постійному оптимізуванні логістичних процесів.

В процесі прийняття управлінських рішень керівник виконує ряд функцій рис. 2.6.



*Рис.2.6. Основні функції керівника в процесі прийняття рішень*

Джерело: побудовано автором

При прийнятті управлінських рішень в компанії «Нова Пошта» велике значення має організаційно-практична привабливість керівника, яка полягає в його здатності ефективно керувати, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей, забезпечення результативної роботи команд та успішну адаптацію компанії до змінних умов ринку.

Ключовими аспектами, що визначають привабливість керівника, є його лідерські якості, здатність до прийняття обґрунтованих рішень та організація робочого процесу таким чином, щоб забезпечити ефективність і стабільність усіх підрозділів компанії.

Лідерство є основою успіху в управлінні, особливо в компанії такого масштабу, як «Нова Пошта». Керівники повинні мати здатність:

- ✓ Приймати стратегічно важливі рішення: Керівник має мати можливість приймати важливі рішення в умовах невизначеності, орієнтуючись на оперативні та стратегічні потреби компанії.

- ✓ Мотивація та підтримка команди: Вміння мотивувати команду та правильно комунікувати з усіма рівнями організації для досягнення загальних цілей є важливою складовою ефективного управління.

- ✓ Візія і стратегічне планування: Керівник має чітке бачення розвитку компанії, враховуючи як внутрішні потреби, так і зовнішні фактори, зокрема, зміни на ринку і глобальні тренди.

Для ефективної роботи компанії «Нова Пошта» важливо не лише приймати правильні рішення, але й підтримувати відповідну організаційну культуру, що включає наступні фази:

Створення середовища, в якому прийняття рішень є зрозумілим для всіх учасників процесу. Це дозволяє зменшити можливі конфлікти і забезпечує високий рівень довіри між керівництвом та співробітниками.

Стимулювання ініціативи, щоб працівники мали можливість вносити свої ідеї та пропозиції для вдосконалення процесів у компанії.

Компанія «Нова Пошта» постійно стикається з викликами, що виникають через швидкі зміни в технологічному середовищі та умовах ринку. Керівник має бути готовий впроваджувати інновації та змінювати стратегію відповідно до нових обставин сюди ми можемо віднести:

- Технологічні нововведення. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, оптимізація логістичних процесів.

- Гнучкість у прийнятті рішень. В умовах швидкої зміни зовнішнього середовища, керівник повинен бути здатний адаптувати існуючі стратегії і процеси, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною.

Керівник, чия організаційно-практична привабливість висока, зможе створити сприятливі умови для професійного розвитку співробітників та підвищення їх продуктивності, тому важливими аспектами стають:

- Система мотивації та винагород. Від ефективної мотивації залежить загальний успіх компанії. Керівник має створювати систему, яка оцінює досягнення працівників і винагороджує їх за успіхи.

- Підтримка розвитку персоналу. Організація навчання та розвитку працівників допомагає створити команду висококваліфікованих фахівців, що здатні швидко реагувати на зміни та виклики на ринку.

У кризові моменти, як-от під час воєнного стану, привабливість керівника проявляється в здатності забезпечити сталий розвиток компанії, навіть коли умови дуже нестабільні. У таких ситуаціях керівник має бути готовим до наступного:

- Гнучко адаптувати стратегію. При необхідності змінювати стратегію компанії для забезпечення її життєздатності в складних умовах, зокрема, змінювати маршрути доставки або оптимізувати витрати.

- Підтримка морального духу. У таких важких умовах керівник також відіграє ключову роль у підтримці настрою колективу, що важливо для збереження продуктивності та лояльності співробітників.

Організаційно-практична та ринкова привабливість керівника у компанії «Нова Пошта» є критично важливою для успіху компанії в умовах конкурентного ринку та змінного зовнішнього середовища. Керівник, який поєднує стратегічне бачення, ефективне управління командою, здатність до адаптації та впровадження інновацій, зможе забезпечити не тільки стабільність, а й сталий розвиток компанії навіть у складні часи.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМПАНІЇ**

### **3.1. Основні напрямки удосконалення результативності управлінських рішень ТОВ «Нова пошта»**

Процес прийняття рішень завжди супроводжується невизначеністю та ризиками, адже фінальні результати часто невідомі на момент вибору варіанту. Керівник компанії ТОВ «Нова Пошта» має усвідомлювати, що прийняте рішення може призвести до негативних наслідків, зокрема до збитків чи втрат під час його реалізації. Ці можливі втрати є альтернативними витратами, оскільки оцінюються як вартість вибору поточного варіанту на шкоду кращому.

Однією з причин, чому управлінські рішення не завжди є ефективними, є відхилення від раціонального процесу прийняття рішень. Багато рішень приймаються не на основі об'єктивного аналізу всіх можливих альтернатив, а під впливом суб'єктивних факторів або емоцій. За статистикою, близько 60% рішень приймаються саме таким чином, що може негативно позначатися на результатах діяльності компанії.

З огляду на ці фактори, варто виділити основні перешкоди, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень у ТОВ «Нова Пошта», які наведені в подальшому аналізі (рис. 3.1).



*Рис. 3.1.* Фактори, що перешкоджають розробці та прийняттю ефективних управлінських рішень у підприємницькій структурі ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором.

Виходячи з поданого переліку перешкод сформулюємо основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на даному підприємстві, які схематично по кажемо на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

До напрямків удосконалення механізму управлінських рішень для ТОВ «Нова Пошта», що включає унікальні підходи до кожного з аспектів можна віднести сім головних:

#### 1. Автоматизація та цифровізація процесів

Впровадження сучасних технологій: З метою підвищення ефективності компанії, необхідно впроваджувати передові цифрові технології, зокрема штучний інтелект та машинне навчання для аналізу даних і прогнозування попиту. Це дозволить оптимізувати маршрут доставки, скоротити витрати на пальне та забезпечити точніше планування робочих змін.

Автоматизація складів і процесів сортування: Використання автоматизованих складів і роботів для обробки посилок дозволить значно скоротити час на сортування та упаковку вантажів, підвищивши ефективність роботи і знизивши ймовірність помилок.

Мобільні додатки та онлайн сервіси: Важливим напрямком є розширення функціоналу мобільного додатку «Нова Пошта» з урахуванням новітніх цифрових рішень. Це включає можливість для клієнтів відстежувати посилки в реальному часі, отримувати прогнозовані терміни доставки та взаємодіяти з підтримкою без необхідності телефонувати або йти в відділення.

## 2. Поліпшення управління персоналом

Програми розвитку і навчання співробітників: Для того щоб зберігати високий рівень обслуговування клієнтів і ефективно працювати в умовах постійних змін, необхідно регулярно проводити навчання для персоналу. Це включає підвищення кваліфікації як менеджерів, так і кур'єрів, щоб вони могли швидко адаптуватися до нових технологій і процесів.

Мотиваційні програми для співробітників: Запровадження програм мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, підвищить лояльність та продуктивність працівників. Це може включати бонуси за досягнення KPI (ключових показників ефективності), додаткові відпустки, премії за швидкість і точність доставки.

Оцінка та розвиток ефективності роботи команди: Постійна оцінка ефективності співробітників через системи моніторингу та аналізу продуктивності дозволить виявляти сильні сторони кожного працівника та допомогти в подальшому розвитку. Також важливим є надання зворотного зв'язку для покращення роботи команди.

## 3. Удосконалення логістичних процесів

Оптимізація логістичних маршрутів: Для підвищення ефективності та зниження витрат на транспортування важливо використовувати сучасні алгоритми для розрахунку найшвидших та економічних маршрутів доставки.

Інвестиції в GPS-навігацію та інтелектуальні системи управління транспортом дозволяють знизити витрати на паливо, скоротити час у дорозі та покращити точність доставки.

Інтеграція з міжнародними перевізниками: У разі виходу на міжнародні ринки, важливо вдосконалити співпрацю з міжнародними перевізниками і логістичними компаніями. Це дозволить забезпечити безперебійні поставки та доставку посилок з-за кордону, а також підвищити рівень сервісу для користувачів, які здійснюють міжнародні відправлення.

Інноваційні рішення для складів: Впровадження автоматизації на складах, таких як роботизовані системи зберігання та сортування товарів, дозволить значно прискорити процеси обробки і зберігання товарів, знизивши людські помилки і підвищивши ефективність роботи.

#### 4. Стратегічний маркетинг і аналіз ринку

Аналіз конкурентів та ринку: Для того щоб успішно адаптуватися до змін на ринку, компанії потрібно постійно моніторити діяльність конкурентів і тенденції ринку. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни, коригувати стратегію маркетингу, тарифну політику і впроваджувати нові послуги.

Персоналізація сервісу для клієнтів: Важливо орієнтуватися на індивідуальні потреби кожного клієнта. Наприклад, бізнес-клієнтам пропонувати спеціалізовані умови доставки або інші додаткові послуги. Завдяки таким крокам можна створити більше персоналізованих пропозицій, що сприятиме зростанню лояльності і утриманню клієнтів.

Цифрові маркетингові кампанії: Використання інструментів онлайн-маркетингу, таких як таргетована реклама в соціальних мережах, SEO, email-маркетинг, дозволяє ефективно залучати нових клієнтів і інформувати їх про нові послуги.

#### 5. Покращення взаємодії з клієнтами

Розширення каналів комунікації: Важливо створити зручні канали зв'язку для клієнтів. Це можуть бути не тільки гарячі лінії, а й чат-боти в мобільних додатках або на сайті, що дозволяє клієнтам оперативно

отримувати відповіді на запитання і виявляти проблеми, що виникають при доставці.

Зворотний зв'язок і анкетування: Регулярний збір зворотного зв'язку від клієнтів (за допомогою опитувань або анкет) дозволить оперативно реагувати на їх побажання і скарги. Важливо створити систему, за якою компанія реагує на кожен відгук, що підвищує рівень задоволення клієнтів.

Лояльність клієнтів: Впровадження програм лояльності, бонусних систем, акцій та знижок для постійних клієнтів дозволяє зберігати існуючих користувачів і збільшувати кількість нових.

#### 6. Удосконалення фінансового управління

Фінансове планування і контроль: Вдосконалення системи фінансового планування дозволить чітко прогнозувати витрати та доходи на основі реальних даних про продажі та послуги. Важливо регулярно аналізувати та коригувати витрати на різні етапи операційної діяльності, щоб уникати зайвих фінансових витрат.

Зниження витрат через оптимізацію: Продовження процесів оптимізації витрат, таких як поліпшення ефективності використання ресурсів і енергоощадних технологій, дозволить знизити операційні витрати компанії.

Залучення інвесторів та партнерів: Для забезпечення подальшого розвитку та інвестицій у нові технології «Нова Пошта» може активно залучати фінансових партнерів і інвесторів. Це дозволить отримати кошти для розширення діяльності.

#### 7. Відкриття нових ринків

Міжнародне розширення: У разі стабілізації економічної ситуації і розвитку компанії, варто розглянути можливість виходу на міжнародні ринки, зокрема, до сусідніх країн, що дозволить розширити базу клієнтів і збільшити дохід.

Розвиток нових послуг для бізнесу: Наприклад, спеціальні тарифи для великих бізнес-клієнтів або додаткові послуги, як-от зберігання товарів,

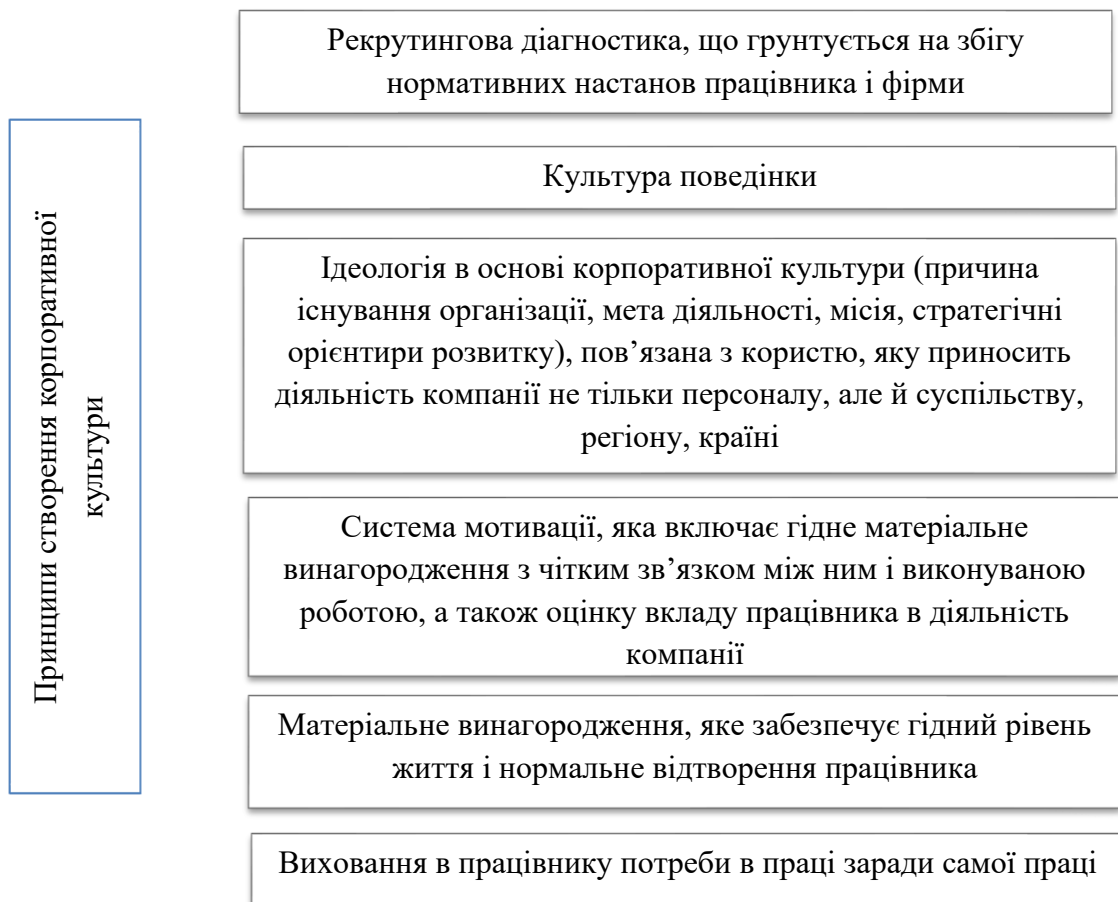
переадресація, заміна адреси доставки тощо. Це дозволить залучити нові сегменти ринку.

Створення франчайзингової мережі: Розширення через франшизи може стати ще одним шляхом розширення присутності на нових ринках та зростання бізнесу без значних капітальних витрат.

В компанії діє механізм само регулювання, який уже на початковому етапі нейтралізує неприйнятні стратегії. Оскільки компанія обтяжена своїм минулим, практично неможливо з'ясувати всі її потенціально-слабкі місця. Замість цього потрібно зробити акцент на створенні корпоративної культури, яка спонукатиме членів організації ставити запитання, чутливо реагувати на зміни, що відбуваються, і бути відкритими та сприйнятливими до всього нового. Керівник має привчити і себе, і підлеглих постійно вивіряти і коригувати свої вихідні настанови в режимі реального часу.

Результати досліджень показують, що керівник недооцінює корпоративну культуру як ключовий фактор ефективності компанії. Ми вважаємо, що питання створення корпоративної культури необхідно включити до загальної стратегії. Принципи створення корпоративної культури, які ґрунтуються на аналізі проблем підприємницьких структур у цій сфері та адаптації успішного зарубіжного досвіду до менталітету працівника рис. 3.3.

Початковим етапом формування корпоративної культури є застосування ефективних методів рекрутингової діагностики. Якщо роботодавець знижує вимоги до культурної відповідності кандидатів, це може призвести до негативних наслідків, таких як порушення трудової дисципліни, зловживання алкоголем або навіть крадіжки. Оскільки існують суттєві відмінності у менталітеті між країнами, пряме перенесення моделей корпоративної культури, ефективних за кордоном, зазвичай не дає належного ефекту без їх адаптації до українських реалій.



*Рис. 3.3. Принципи створення корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»*

Джерело: складено автором

Отже, для підвищення ефективності управлінських рішень ТОВ «Нова Пошта» необхідно зосередити увагу на інтеграції інноваційних технологій у всі сфери діяльності компанії, покращенні обслуговування клієнтів, удосконаленні логістичних і фінансових процесів, а також активно працювати над стратегією маркетингу та розширенням на нові ринки. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток компанії та зміцнити її лідерські позиції на ринку.

### **3.2. Основні заходи щодо розвитку прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова пошта»**

Прийняття управлінських рішень є однією з фундаментальних складових сучасної системи менеджменту, оскільки воно прямо впливає на результативність роботи підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища та нестабільної економічної ситуації виникає потреба у постійному вдосконаленні як самого процесу прийняття рішень, так і інструментів, які його забезпечують. Підвищення ефективності управлінської діяльності вимагає впровадження комплексу заходів, зокрема підвищення кваліфікації керівного персоналу, розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення та покращення внутрішньої комунікації між різними підрозділами організації.

Серед ключових напрямів оптимізації варто виокремити підготовку управлінського персоналу до використання сучасних методів аналізу ситуацій і прийняття обґрунтованих рішень. Проведення тематичних семінарів, тренінгів та інших форм навчання сприяє розвитку стратегічного мислення та підвищує здатність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі компанії.

Водночас важливу роль відіграє якісне інформаційне забезпечення управлінських процесів. Застосування цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу даних дозволяє мінімізувати часові витрати та забезпечити об'єктивність у виборі альтернатив. Впровадження систем моніторингу та внутрішнього контролю дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії й отримувати зворотний зв'язок щодо їх ефективності.

Загалом, послідовне вдосконалення процесів управлінського прийняття рішень на підприємстві забезпечує кращу адаптацію до зовнішніх викликів, зміцнює внутрішню стабільність і сприяє підвищенню конкурентних переваг на ринку.

Успішне функціонування ТОВ «Нова пошта» значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях менеджменту. З огляду на великі обсяги щоденних операцій, високий темп обслуговування клієнтів і широку географію діяльності, компанія постійно

потребує вдосконалення процесів прийняття рішень, аби зберігати ефективність та конкурентоспроможність.

Одним із першочергових напрямів модернізації є впровадження інтелектуальних цифрових інструментів, що дозволяють аналізувати оперативні дані та будувати прогнози. Зокрема, мова йде про застосування систем аналітики та обробки інформації в реальному часі, які допомагають керівникам швидко оцінювати ситуацію, виявляти потенційні загрози або можливості й ухвалювати обґрунтовані рішення. Це особливо актуально для управління логістикою, маршрутизацією доставки та навантаженням на відділення.

Іншим важливим чинником розвитку управлінського процесу є розвиток людського потенціалу. Компанія активно інвестує в підготовку та навчання своїх менеджерів, організовуючи тематичні курси, тренінги, а також сприяючи обміну досвідом між підрозділами. Підвищення рівня управлінських компетенцій дозволяє адаптуватися до нових викликів, уникати помилкових рішень і забезпечувати стабільність бізнесу.

Також вагоме значення має налагодження внутрішньої комунікації, яка сприяє прозорості управління та залученню працівників до процесу прийняття рішень. Завдяки інтегрованим цифровим платформам, співробітники можуть оперативно обмінюватися інформацією, що зменшує ймовірність управлінських помилок та пришвидшує реалізацію стратегічних ініціатив.

У підсумку, для забезпечення сталого розвитку та ефективного управління в умовах високої конкуренції «Нова пошта» впроваджує низку заходів, орієнтованих на автоматизацію процесів, розвиток персоналу та покращення внутрішньої взаємодії.

ТОВ «Нова Пошта» у своїй діяльності керується низкою ключових принципів, що формують основу корпоративної політики компанії. Серед них особливу увагу приділено глибокому розумінню потреб клієнтів, що дозволяє забезпечувати високий рівень сервісу та оперативне реагування на

запити. Важливим орієнтиром є збереження бездоганної репутації навіть у складних ситуаціях, що сприяє довірі з боку партнерів і споживачів. Крім того, компанія послідовно дотримується чинного законодавства, що забезпечує її легальну, стабільну та відповідальну присутність на ринку логістичних послуг.

Щоб підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нова Пошта», необхідно впровадити кілька ключових напрямків, які дозволять мінімізувати негативні впливи перешкод та підвищити точність і раціональність рішень. Тому дослідивши досліджуване підприємство можемо виділити основні напрями:

1. Використання аналітичних інструментів. Впровадження систем підтримки прийняття рішень (DSS) для полегшення процесу аналізу та вибору кращих альтернатив. Це дозволяє знизити вплив суб'єктивних факторів на прийняття рішень.

Інтеграція систем для збору та обробки великих даних (Big Data), які допоможуть виявити важливі тренди, можливості і загрози для компанії на ринку.

2. Розвиток професіоналізму менеджерів. Підвищення кваліфікації керівників та менеджерів через регулярне навчання і тренінги. Це дозволить зменшити вплив емоцій та суб'єктивних оцінок при прийнятті рішень.

Впровадження внутрішніх курсів з прийняття рішень, які навчатимуть використовувати раціональні методи аналізу та прогнозування.

3. Залучення колективу до процесу прийняття рішень. Створення умов для командної роботи та колективного прийняття рішень, що дозволяє зменшити вплив індивідуальних упереджень і підвищити точність рішень.

Використання мозкових штурмів, групових обговорень і стратегічних сесій для формулювання варіантів рішень.

4. Оптимізація інформаційних потоків. Покращення системи збору, аналізу та обміну інформацією між різними підрозділами компанії. Це

дозволить зменшити час на прийняття рішень і зробити їх більш обґрунтованими.

Використання сучасних інформаційних технологій для швидкого доступу до необхідних даних і їх аналізу.

5. Врахування ризиків та невизначеності. Розробка системи для оцінки та управління ризиками на кожному етапі прийняття рішень. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки від невизначеності.

Впровадження методів сценарного планування для прогнозування можливих варіантів розвитку подій і адаптації до змін.

6. Зворотний зв'язок та корекція рішень. Запровадження системи моніторингу і зворотного зв'язку, щоб оцінювати результативність прийнятих рішень та своєчасно коригувати стратегію.

Регулярний аналіз та оцінка результатів прийнятих управлінських рішень для вдосконалення майбутніх процесів прийняття рішень.

Спробуємо схематично зобразити напрями підвищення ефективності досліджуваного підприємства рис. 3.4.

Ці напрями допоможуть ТОВ «Нова Пошта» покращити ефективність процесу прийняття управлінських рішень, зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть привести до помилок, і зробити процес прийняття рішень більш раціональним та обґрунтованим.

Стратегія розвитку підприємства ТОВ «Нова Пошта» включає в себе розширення мережі філій і освоєння нових ринків. Для стабільності роботи та збільшення прибутковості підприємства важливо спрямувати зусилля на наступні напрями:

Збільшення обсягів реалізації послуг шляхом зменшення витрат на виробничі процеси (зниження собівартості послуг) та скорочення адміністративних витрат.



Рис. 3.4. Напрями підвищення ефективності «Нова почта»

Джерело: розроблено автором

Оптимізація управління оборотними активами підприємства. Підвищення рентабельності цих активів має на меті забезпечення їх здатності генерувати прибуток у процесі виробництва і реалізації послуг. Окремі види оборотних активів можуть приносити безпосередній дохід від фінансової діяльності (наприклад, через короткострокові фінансові вкладення). Тому доцільно використовувати тимчасово вільні грошові кошти для створення ефективного портфеля фінансових інструментів, таких як депозитні вклади або інвестиції, що можуть принести дохід у вигляді відсотків чи дивідендів.

Впровадження заходів для підвищення рентабельності діяльності підприємства. Це включає:

- Створення нових видів послуг і товарів для існуючих ринків;

- Розширення ринків збуту;
- Диверсифікація діяльності;
- Реалізація продукції, що залежується на складах;
- Підвищення загальної рентабельності та зниження витрат на виробництво;
- Зниження собівартості продукції.

Збільшення прибутковості підприємства може бути досягнуто за рахунок:

- Розширення обсягів реалізації послуг;
- Скорочення витрат на їх реалізацію;
- Усунення перевитрат на сировину та матеріали;
- Мінімізація невиправданих витрат у виробничих і загальновиробничих процесах;
- Підвищення ефективності витрат на утримання устаткування;
- Зменшення витрат, пов'язаних з браком;
- Постійне зниження позареалізаційних збитків.

На основі механізму прийняття управлінських рішень можливо побудувати ефективну модель підвищення результативності функціонування підприємства (рис. 3.5). У процесі формування такої моделі доцільно виділити ключові етапи, які характерні саме для ТОВ «Нова Пошта» та відповідають її специфіці діяльності.

Першим етапом є оцінка можливостей реалізації запланованих змін, їх економічна обґрунтованість та адаптація відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські заходи з урахуванням галузевих особливостей та поточних умов функціонування.

Наступним елементом є розроблення напрямів удосконалення системи управління, що охоплює кілька важливих складових:

- Репутаційний капітал підприємства. Передбачає посилення економічної та інвестиційної привабливості, забезпечення фінансової

стійкості, підвищення рівня відкритості інформації та активізації ділової взаємодії з партнерами.

- Формування та розвиток бренду. Акцент робиться на укріпленні ринкових позицій торговельної марки, підвищенні її впізнаваності, ефективній рекламній підтримці, застосуванні інноваційних підходів до просування послуг, формуванні позитивного образу компанії в очах клієнтів і постачальників.

- Капітал клієнтських відносин. Йдеться про побудову ефективної системи збуту, збереження та розширення клієнтської бази, запровадження програм лояльності для постійних клієнтів, підвищення якості взаємодії, а також налагодження стійких бізнесових і особистих контактів.

- Компетентність персоналу та інформаційне забезпечення. Містить розвиток кадрового потенціалу, підвищення управлінської ефективності, впровадження програм підготовки та навчання, посилення ролі маркетингових досліджень, забезпечення гнучкої адаптації до змін ринкового середовища та впровадження інновацій.

Узгоджена робота вказаних напрямів у межах єдиної стратегії сприятиме підвищенню загальної ефективності управління підприємством та його адаптації до викликів сучасного ринку.

Застосування описаної моделі управлінського прийняття рішень дає змогу вдосконалити існуючу систему управління, забезпечити її більшу ефективність, а також сформувати обґрунтовані перспективи розвитку підприємства. Ключовими результатами є не лише підвищення ефективності управлінських процесів, а й економічна доцільність впроваджених заходів, що повинні узгоджуватися з реальними можливостями реалізації у визначені строки, враховуючи поточний стан компанії.

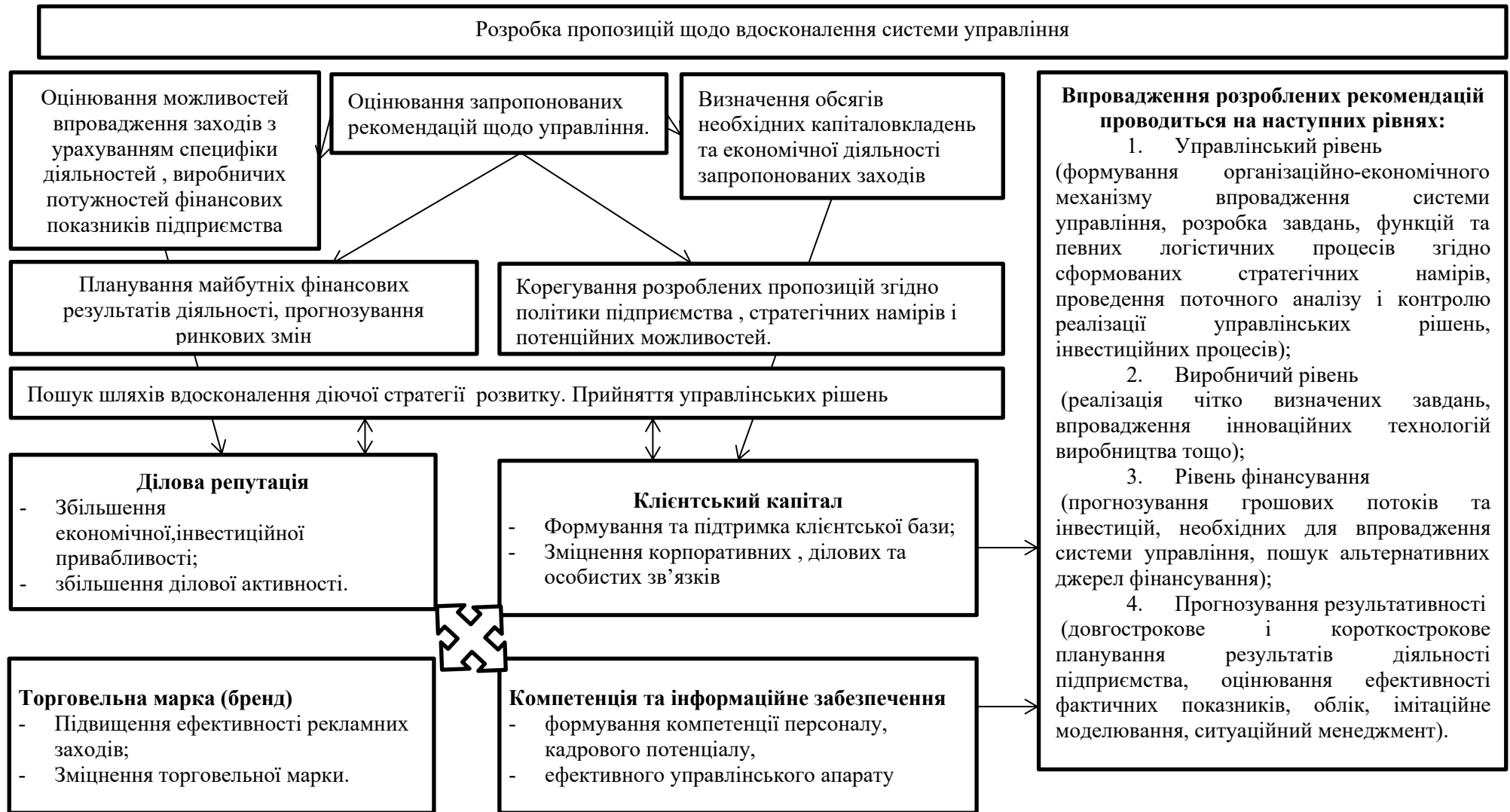


Рис. 3.5. Модель прийняття ефективного управлінського рішення

Джерело: розроблено автором

Один із стратегічних напрямків діяльності ТОВ «Нова Пошта» — впровадження сучасної ІТ-стратегії, що включає запуск систем криптографічного захисту даних та анонізації персональної й аналітичної інформації клієнтів. Застосування криптографічних технологій дозволяє забезпечити конфіденційність, цілісність та достовірність інформації шляхом спеціалізованих шифрувальних алгоритмів із використанням ключових даних. Особливість програмних рішень такого типу полягає в їх гнучкості та нижчій вартості реалізації. Під час реалізації ІТ-програми підприємство акцентує увагу на впровадженні найновіших механізмів кіберзахисту, а також систем постійного моніторингу ризиків

Ще одним важливим стратегічним кроком є запуск «Школи бізнесу Нова пошта» — освітнього проєкту для підприємців-початківців та власників малого і середнього бізнесу. Ця ініціатива дає можливість регіональним підприємцям отримати безкоштовну практичну базу знань у сферах економіки, маркетингу, ІТ, логістики тощо. Навчання триває чотири місяці та завершується розробкою практичних дипломних проєктів або бізнес-планів. Найкращі учасники мають можливість отримати фінансову підтримку у формі грантів, індивідуальні консультації з топменеджерами компанії, а також — за бажанням — працевлаштування в ТОВ «Нова Пошта».

Ще одним важливим рішенням у сфері корпоративного управління стало створення нової управлінської посади — директора з корпоративної культури. Це обумовлено як стрімким розширенням мережі відділень і штату працівників, так і прагненням до впровадження сервісних стандартів міжнародного рівня. Основне завдання цієї посади полягає у формуванні єдиного ціннісного простору компанії, розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенні рівня залученості персоналу та побудові сервісно-орієнтованої організаційної культури.

Корпоративна культура в ТОВ «Нова Пошта» розглядається як сукупність переконань, норм поведінки та взаємин, що формуються у колективі. Вона виступає важливим інструментом підтримки змін, розвитку інноваційного потенціалу працівників та посилення їх мотивації. Працівники

демонструють готовність до професійного розвитку, опанування нових підходів і створення атмосфери постійного вдосконалення.

Таким чином, у межах даного підрозділу нами було сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нова Пошта». Запропоновані ініціативи сприяють підвищенню адаптивності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на підставі проведеного дослідження підприємства ТОВ «Нова Пошта» здійснено теоретичне узагальнення і практичне вирішення актуальної проблеми прийняття управлінських рішень на підприємстві. Отримані в ході проведеного дослідження методичні та практичні результати дозволяють зробити нам такі висновки.

Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва. Наведена класифікація управлінських рішень дає можливість схарактеризувати будь-яке рішення за тринадцятьма ознаками, численність яких може змінюватись залежно від соціально-економічних та психологічних факторів.

Розглянуто суть та значення поняття «управлінське рішення» та встановлено що, це вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничої ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління. Управлінські рішення являють собою спосіб постійного впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему, тобто суб'єкта управління на об'єкт управління. Цей вплив в кінцевому результаті приводить до досягнення намічених цілей.

Виділено основні типи управлінських рішень, зокрема в основі їх класифікацій лежать такі ознаки, як методологія взаємодії з об'єктом управління, характер прийняття рішень, ієрархія планування тощо.

Проаналізовано різні теоретичні підходи до визначення суті процесу прийняття та реалізації управлінських рішень – з однієї сторони ми бачимо в основі раціональність та прийняття виважених рішень на основі об'єктивної інформації, то з іншої сторони вбачаємо у прийнятті рішень вплив

попереднього досвіду, намагання знаходити подібні ситуації та повторювати сукупність успішних дій.

Визначено основні методи здійснення планування та прийняття управлінських рішень - аналітичний метод, методи математичного програмування, статистичні методи, експертні методи та інші. Використання сукупності методів дозволяє правильно визначити подальший напрямок діяльності організації, досягти поставлених перед підприємством цілей.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» - єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави.

У 2023 році компанія майже вдвічі збільшила чистий прибуток у порівнянні з попереднім роком — з 2,3 до 4,28 млрд грн, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності.

Консолідований дохід зріс на 53% і досяг 43,65 млрд грн, що може бути результатом зростання попиту на логістичні послуги, розширення мережі та нових сервісів.

Що стосується інвестицій, їх обсяг також подвоївся — з 1,2 до 2,4 млрд грн, що вказує на активне розширення інфраструктури, оновлення технічного парку та цифрову трансформацію компанії.

Ці результати свідчать про стабільне зростання та стратегічну орієнтацію «Нова пошта» на довгостроковий розвиток навіть в умовах економічної нестабільності в країні.

Крім того, компанія продовжує розширювати свою мережу: у 2023 році було відкрито 1646 нових відділень та 1800 поштоматів, що дозволило збільшити покриття мережі на 20%.

У 2023 році «Нова пошта» розпочала міжнародну експансію, відкривши своє перше відділення в Іспанії під брендом Nova Post, ставши 12-ю європейською країною, де компанія представлена.

Протягом 2023 року компанія інвестувала понад 2,4 млрд грн у розвиток інфраструктури, зокрема у будівництво та автоматизацію сортувальних центрів, розвиток ІТ-інфраструктури та відкриття нових

відділень, включаючи на прифронтових та деокупованих територіях.

Економічний аналіз діяльності підприємства припускає одержання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу. З цією метою були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності.

Досліджено організаційну структуру ТОВ «Нова пошта» ми дійшли висновку, що вона стає більш міцною і життєздатною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі. Саме при таких умовах в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - вищому керівникові (директорові).

Проаналізовано статистичні дані, ми можемо зробити висновки, що «Нова Пошта» уже змінила сприйняття української системи доставки, але цей вплив - лише початок виходу України на якісно новий рівень економічного та суспільного розвитку.

Визначено основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». З урахуванням проведеного аналізу управлінських факторів, ми виділили основні бар'єри, що перешкоджають прийняттю ефективних управлінських рішень в компанії.

Встановлено основні підходи до оптимізації прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Також визначено, що розвиток і впровадження логістики, а також її значної складової – логістичного сервісу – є пріоритетним завданням і ціллю удосконалення управлінської діяльності підприємства сьогодні. З'ясовано основні заходи щодо розвитку прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Для стабілізації роботи та збільшення прибутковості діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно також запланувати наступні напрямки стратегії розвитку підприємства.

1. Збільшення обсягу реалізації продукції, зниження витрат на виробництво (тобто зниження собівартості продукції), зниження адміністративних та інших витрат.

2. Оптимізацію управління оборотними активами підприємства.

3. Запровадження комплексу заходів, які, на погляд автора, призведуть до збільшення рентабельності підприємства.

Для зниження собівартості продукції пропонується:

1. Зниження витрат живої та уречевленої праці по окремих напрямках діяльності підприємства.

2. Зниження матеріальних витрат в результаті впровадження заходів, які персоніфікують науково-технічний прогрес.

3. Поліпшення використання основних фондів.

4. Скорочення накладних витрат по кожній статті витрат за рахунок розумного скорочення апарата управління, ощадливого використання коштів на відрядження, поштово-телеграфні та канцелярські витрати, скорочення витрат від псування матеріалів и готової продукції, оплати простоїв тощо.

5. Спеціалізація і кооперація виробництва.

6. Вдосконалення управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, в тому числі плануванням оборотних активів.

Впровадження Школи бізнесу. Дана школа надає можливість власникам малого та середнього бізнесу в регіонах України безкоштовно отримати ключові знання для розвитку власної справи, розповідаючи основні аспекти і напрямки для розвитку власного бізнесу на прикладі ТОВ «Нова Пошта». А осіб, я зацікавилися роботою даної компанії запрошувати до співпраці і сумісними зусиллями покращувати роботу організації.

Потрібно впровадити нову стратегічну ІТ-програму, запускання системи криптографічного захисту, анонімізації персональних і аналітичних даних клієнтів для підвищення інформаційної безпеки компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артющин Л.М., С. П. Мосов, О. Р. Охрименко. Праця в особливих умовах. К.: Хімджест, 2004. 94 с.
2. Асаул А.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. 29 с.
3. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ. Нічлава, 2008. 465 с.
4. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення: навч. Посібник. ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
5. Бережной О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9. 29 с.
6. Брітченко І.Г. Управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 95 с.
7. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб. К. : Основи, 2008. 349 с.
8. Бутка М.П. Теорія прийняття рішень. підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.
9. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2015. С. 46–51.
10. Буряк В.Г. Оцінка ефективності та продуктивності праці персоналу поштового зв'язку. Одеса. 118 с.
11. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2003. 419 с.
12. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібник для студ. економ. Вузів. К.: Кондор, 2003. 414 с.
13. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень. К: Кондор, 2009. 187 с.

14. Голубков Е. П. Технология принятия управлінських рішень. М.: «Справа і сервіс», 2005. 544 с.
15. Гусєва І. Ю. Розробка адаптивної моделі ефективного управління ринковим інтелектуальним капіталом підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1293>
16. Євланов Л.Г. Теорія і практика прийняття рішень. М.: Економіка, 2009. – 27 с.
17. Євтушевський В.А., Ковальська К.К, Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2007. 287 с.
18. Зуб О.Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика. Навчальний посібник. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
19. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.
20. Ілляшенко С.М. Ключові чинник успіху управлінського консультування. Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=969>
21. Кабушкин, Н.І. Основи менеджменту / Н.І. Кабушкин – 10-те вид., - М.: нове видання, 2007. – 336 с.
22. Кальченко А.Г. Основи логістики. К.: Товариство "Знання". КОО. 1999. 135 с.
23. Кашура С.І., Сутність управлінських рішень в інноваційній діяльності. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. № 5 (147) Частина 2. 2010. 227 с.
24. Квасницька Р. С. Сучасні наукові підходи до трактування поняття «управлінське рішення». *Інноваційна економіка*. 2012. № 4 (30). 71 с.
25. Кибанов А.Я Управління персоналом організації. К.: 2013. 276 с.
26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. Посіб. 2-ге вид., перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.
27. Крикавський Е. Логістика: Навч. Посібник. Львів: ДУ "Львівська політехника", 2001. 264 с.

28. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
29. Ланько М.В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 2 (142) 17 с.
30. Лебедев О.Т. Основи менеджменту. СПб: Видавничий дім «МіМ». 2008. 368 с.
31. Лепейко Т.І. Менеджмент: нав.посіб. Х. : ХНЕУ. 2010. 204 с.
32. Литвак Б.Г. Розробка управлінського рішення. Х.: 2005. 304 с.
33. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. К.: 2008. № 10. 216 с.
34. Макаренко М.В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 12. 181 с.
35. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – сер.: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка». 2007. № 605. 20 с.
36. Мартиненко М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент : підруч. К.: Каравела, 2006. 319 с.
37. Марченко В. С. Сучасні інформаційні технології прийняття раціональних управлінських рішень. *Техніка АПК*. 2007. № 3. 11 с.
38. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. 83 с.
39. Ново пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
40. Новини логістики: Укрпошта, Ін Тайм, і склад для Business Group. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/novosti-logistiki-ukrposhta-intajm/>
41. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: Кондор. 2005. 853 с.

42. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
43. Петрунь В.Б., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури. 2011. 216 с.
44. Петрунь Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.
45. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
46. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. Українська національна ідея. 2011. Вип. 23. 122 с.
47. Покрапивний С. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К. : Вид-во КНЕУ. 2009. 65 с.
48. Показники компанії ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/pokaznyky\\_kompanii](https://novaposhta.ua/pokaznyky_kompanii)
49. Пономаренко В. С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наук. вид. Харків : Вид. ХНЕУ. 2005. 238 с.
50. Потьомкін С.К. Менеджмент. Яндола. Х.: ХНЕУ. 2011. 276 с.
51. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник. Київ : Атіка, 2008. С. 10.
52. Ринок доставки: Чи є альтернатива лідерам? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/2111474-rinok-dostavki-ci-ealternativa-lideram.html>
53. Рожок О.А. Аналітичні методи обґрунтування ефективності функціональних управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 4. 126 с.
54. Саак А.Е., Тюшняков В.М. Розробка управлінського рішення: Підручник. СПб.: Пітер. 2007. 272с.

55. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ. 2009. 394 с.
56. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
57. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. Нац. ун-т. Ін-т. довуз. підгот. та післядип. освіти. Д.: РВВДНУ, 2002. 108 с.
58. Сталий розвиток компанії ТОВ «Нова пошта». URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni)
59. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 236 с.
60. Теліна В.Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №1 (23). 134 с.
61. Тодосійчук В.Л. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Формування системи і механізмів обліково-аудиторського та аналітичного забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств реального сектору економіки України : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Кам'янець-Подільський, 11–12 грудня 2012 р.). Кам'янець-Подільський, 2012. С. 100–103.
62. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав. 2011. 576 с.
63. Цал-Цалко Ю.С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація : монографія. Житомир: Житомирський державний технологічний університет. 2004. 506 с.
64. Цюцюра С. В. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 9. 58 с.
65. Шегда А.В. Менеджмент. Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.

66. Укрпочта пропонує нові логістичні рішення. URL: [http://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2016/11/PW\\_43\\_2016.pdf](http://ukrposhta.ua/wp-content/uploads/2016/11/PW_43_2016.pdf).
67. Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/>
68. Zhovkovska T.T. (2018) Metodolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen za refleksyvnoho pidkhodu. [Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytet, no 19, pp. 146–150. (in Ukrainian)
69. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.googlesir.com/techniques-of-decision-making>
70. Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1964/07/decision-trees-for-decision-making>
71. Upravlinski rishennia: sutnist, klasyfikatsiia, umovy ta protses pryiniattia [Management decisions: essence, classification, conditions and process of adoption]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>