

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень»

Виконала: студентка групи БДМнн-21

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Ірина ГРОНОВИЧ

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

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

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

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гронович Ірині Романівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджений наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року № 49-уч
Строк подання студентом роботи 01 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «НОВА ПОШТА», комплекс економічних показників, організаційна структура управління підприємством.
4. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити). Сутність, види та особливості прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА», аналіз економічної діяльності підприємства. Аналіз методів та особливостей прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Поведінкова модель прийняття управлінських рішень. Аналіз когнітивних викривлень в процесі прийняття управлінських рішень. Розробка тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для компанії «НОВА ПОШТА».

1. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

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

2. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03.2024 р.- 20.03.2024 р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень	22.03.2024 р.- 22.04.2024 р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та стану прийняття управлінських рішень у ТОВ «НОВА ПОШТА»	23.04.2024 р.- 10.05.2024 р.	Виконано
4	Розділ 3. Формування моделей прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкових особливостей	10.05.2024 р.- 20.05.2024 р.	Виконано
5	Висновки	20.05.2024 р.- 02.06.2024 р.	Виконано
6	Оформлення випускної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	02.06.2024 р.- 04.06.2024 р.	Виконано
7	Здача випускної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	05.06.2024 р.	Виконано
8	Перевірка випускної бакалаврської роботи на наявність текстових співпадінь і помилок (за 10 днів до захисту)	06.06.2024 р.	Виконано
9	Подання випускної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.06.2024 р.	Виконано

Студент

Ірина ГРОНОВИЧ

Науковий керівник
роботи

(підпис)

(ініціали та прізвище)
Олена ВАРТАНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(підпис)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гронович І.Р. Поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра роботи зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень. В роботі досліджено сутність, види та особливості прийняття управлінських рішень. Визначено ключові моделі прийняття управлінських рішень, найбільш сучасною з яких є поведінкова модель. Розглянуто етапи прийняття управлінських рішень на підприємстві. Надано загальну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА», проведено аналіз економічних і фінансових показників діяльності підприємства. Проаналізовано методи та особливості прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Проаналізовано пастки прийняття рішень в менеджменті підприємства. Як метод вдосконалення управлінських рішень на підприємстві розроблено структуру тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для компанії «НОВА ПОШТА».

Ключові слова: ефективність, модель, когнітивні викривлення, поведінкові аспекти, поведінкова модель, процес, управлінські рішення.

ABSTRACT

Hronovych I.R. Behavioral aspects of managerial decision-making. - Manuscript. Bachelor's qualifying work work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of behavioural aspects of

managerial decision-making. The work examines the essence, types and features of management decision-making. Key models of management decision-making are identified, the most modern of which is the behavioural model. The stages of management decision-making at the enterprise are considered. A general description of "NOVA POSHTA" LLC is given, an analysis of economic and financial indicators of the enterprise's activity is carried out. The methods and peculiarities of management decision-making in the activities of "NOVA POSHTA" LLC were analysed. The pitfalls of decision-making in enterprise management are analysed. As a method of improving management decisions at the enterprise, a training structure has been developed to increase the efficiency of the management decision-making process for the "NOVA POSHTA" company.

Key words: efficiency, model, cognitive distortions, behavioural aspects, behavioural model, process, managerial decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
1.1. Сутність, види та особливості прийняття управлінських рішень	9
1.3. Моделі прийняття управлінських рішень	18
1.2. Етапи прийняття управлінських рішень	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ У ТОВ «НОВА ПОШТА»	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»	33
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	38
2.3. Аналіз методів та особливостей прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	47
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ	50
3.1. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень	50
3.2. Аналіз когнітивних викривлень в процесі прийняття управлінських рішень	55
3.3. Розробка тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для компанії «НОВА ПОШТА»	61
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Прийняття управлінських рішень – це вкрай важливий процес в менеджменті, який включає чітко визначені систематичні кроки та заходи. Процес прийняття управлінських рішень охоплює послідовні етапи від формулювання проблеми, яку потрібно вирішити в компанії, до вибору оптимального рішення. Цей процес є важливою частиною управлінської діяльності, що реалізується менеджерами різних рівнів корпоративного управління.

Досвід роботи сучасних бізнес-структур дає змогу виокремити принципові засади прийняття управлінських рішень, процес прийняття яких наразі в цілому стандартизований. В цілому методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на процедурних підходах і методах математичного аналізу. З урахуванням зростаючої динаміки змін у бізнес-середовищі, що характерно для сучасного непередбачуваного та хаотичного BANY-середовища, процес прийняття рішень стає складнішим.

В умовах BANY-середовища менеджери компаній приймають рішення в умовах невизначеності, коли точний стан бізнес-середовища не відомий, а прогнози та напрямки його змін є нечіткими та неочевидними. Таким чином, прийняття управлінських рішень в корпоративному менеджменті стає викликом, який потребує особливого уваги та високого рівня компетентності.

Згідно з стандартною економічною моделлю (СЕМ), процес прийняття рішень оперує раціональними критеріями вибору та в цілому є раціональним. Проте суб'єктом прийняття управлінських рішень в корпоративному менеджменті є менеджер, людина. Тому рішення, які приймає людина, завжди буде мати суб'єктивну компоненту, коли процес прийняття рішень ґрунтується на інтуїтивно усвідомлених діях та емпіричному досвіді особи, яка приймає рішення.

Відповідно до сучасних концепцій поведінкової економіки (поведінкова економічна модель, ВЕМ), більшість економічних рішень мають "передбачувано

іrrаціональний" характер, що зумовлює можливість дослідження поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень менеджерам бізнес-структур, та вивчення і передбачення меж іrrаціональності в поведінці менеджерів. Необхідність врахування поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень в менеджменті зумовлює актуальність теми дипломної роботи та її практичну значущість.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкових аспектів суб'єктів прийняття рішень.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

визначено сутність та зміст процесу прийняття управлінських рішень;

визначено концептуальні засади поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень;

надано загальну характеристику та проведено аналіз економічної діяльності, зокрема, процесу прийняття управлінських рішень об'єкта дослідження – ТОВ «НОВА ПОШТА»;

сформовано поведінкову модель прийняття управлінських рішень;

проаналізовано пастки прийняття управлінських рішень і запропоновано їх класифікацію;

розроблено структуру управлінського тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «НОВА ПОШТА».

Наукова новизна дослідження полягає в розробці підходів до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур, розкритті поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень відповідно до поведінкової моделі прийняття рішень.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні заходів щодо упередження виникнення пасток прийняття рішень та розробці структури управлінського тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «НОВА ПОШТА».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, види та особливості прийняття управлінських рішень

У період зростаючого технологічного прогресу світ одночасно стикається з політичною нестабільністю, погіршенням екологічних умов, бідністю та дисбалансом у розподілі багатства. Цей світ отримав навіть спеціальну назву: “BANI-world” (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible world) як концепція нової тривожної реальності, в якій зміни, тривожність і нелінійність є більш надійними чинниками, ніж стійкість, сталість і корпоративність, де чим сильніша ілюзія стабільності, тим масштабніша майбутня катастрофа.

Цей новий технологічно насичений ландшафт є крихким (Brittle), тривожним (Anxious), нелінійним (Nonlinear) та незрозумілим (Incomprehensible), для позначення якого зазвичай використовують аббревіатуру “BANI” [19]. Ідея “BANI-світу” належить американському футурологу Джамаїсу Кашіо [26]. Він прогнозував появу BANI-світу за кілька років до пандемії коронавірусу, а нову реальність назвав складною, хаотичною і такою, що не має ясної структури.

Для BANI-світу характерні високий темпи зростання, великі дані та їх аналітика, а також штучний інтелект. На думку дослідника, нового часу зміниться все: від глобальних корпорацій до особистих зв'язків. При детальному дослідженні кожен складову слід охарактеризувати наступним чином:

Крихкість (B – brittle). В умовах нового світу від краху не захищений ніхто, навіть найнадійніші сфери бізнесу. Вони не втрачають популярності протягом десятиліть, але одного дня стають непотрібними. У контексті BANI-світу це означає, що люди схильні до катастрофи в будь-який час без будь-яких передумов;

Тривожність (A - anxious). XXI ст. називаються віком тривоги. Близько 70% людей світу відчують тривогу, її підвищує залежність від інформації та загальна політична, економічна і соціальна нестабільність;

Нелінійність (N - nonlinear). Нелінійність руйнує причинно-наслідкові зв'язки, коли невеликі помилки призводять до серйозних наслідків, а великі зусилля залишаються непоміченими. Масштаби подій та їх наслідків непорівнянні. У концепції BANI цей розрив з часом лише зростатиме.

Незрозумілість (I - incomprehensible): великі дані, інтернет та можливості штучного інтелекту дозволяють швидко отримувати будь-які відповіді та розуміти світ краще. У той самий час вони викликають інформаційне навантаження [24].

Отже, в глобальному економічному середовищі усі економічні агенти стикаються з можливостями та проблемами безпрецедентного масштабу, перебуваючи в світі, який швидко трансформується та стає все більш цифровим.

Для розв'язання цих проблем активно розробляються та впроваджуються соціальні інновації, концепції, організації та ідеї. Ці зусилля спрямовані на вирішення соціальних потреб у різних секторах. Оскільки темп змін швидко зростає, виникає питання, чи готові управлінці та менеджери пристосуватися до невизначеності майбутнього, щоб використовувати майбутні можливості та вирішувати виклики. Розуміння процесу прийняття рішень в умовах BANI-world стає ключовим як для сучасних, так і для майбутніх управлінців та менеджерів.

Аналізуючи процес прийняття рішень, слід дати визначення, насамперед, самому поняттю "рішення". Вирішення проблем, які становлять суть процесу управління, є вольовою дією менеджера на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним мети. Результати управлінських рішень, особливо у великих організаціях, охоплюють інтереси багатьох працюючих.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів та рекомендацій для вирішення системного менеджменту.

Управлінське рішення – це зручний та основний момент у організації діяльності кожного підприємства. Загалом управління процесом можна переглянути, як головний процес управління і важливий інструмент системного підходу до об'єкта управління. Шкірне підприємство – це найкращий виробник продукції, і навіть часткова підтримка. Крім того, при прийнятті рішень необхідно покращити як економічний бік стабільності, так і наявність соціальних, ідеологічних, моральних та інших видів.

В загальному вигляді, рішення — це розумова діяльність із визначення майбутнього стану певного об'єкту або справи; результат такої дії; офіційний документ, в якому зафіксовано такий результат [8].

Бізнес-рішення визначається як судження щодо досягнення організаційних результатів цілі ефективно та результативно [10].

Пітер Друкер визначає рішення як особистий висновок про ситуацію та ефективні бізнес-рішення, що сприяють успіху бізнесу [11].

З точки зору процесу прийняття рішень він означає вибір одного способу серед багатьох. Головний обов'язком особи, яка приймає рішення, є отримання можливих шляхів і результатів, а також вибір найкращої з альтернатив [12].

В загальному вигляді *управлінське рішення* — це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [2]. Управлінське рішення — це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника компанії.

З точки зору системи управління, управлінське рішення є результатом альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення

визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Таким чином, управлінське рішення спрямоване на вирішення управлінської проблеми та представляє собою результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

З точки зору процесу прийняття рішень, *управлінське рішення* — це процес вибору конкретного варіанту дії серед альтернативних можливостей з метою вирішення конкретної проблеми чи досягнення поставленої мети в організації чи підприємстві. Управлінське рішення передбачає врахування обставин, аналіз інформації, оцінку ризиків та наслідків, а також вибір оптимального варіанту дії.

Отже, управлінські рішення є важливим аспектом корпоративного менеджменту. Суб'єктом прийняття управлінських рішень є менеджер. Суб'єктивний аспект прийняття управлінських рішень полягає у впливі суб'єктивних, поведінкових чинників на процес прийняття управлінських рішень та його результати.

Характерними рисами прийняття раціональних рішень є:

прийняття рішень відбуватиметься за процедурою або сукупністю етапів від ідентифікації проблеми до вирішення;

здебільшого в рішенні є найкращий або оптимальний результат, іноді вибір альтернативи не такий очевидний. Раціональні рішення спрямовані на оптимізацію або максимізацію корисності;

вибране рішення буде узгоджуватися з уподобаннями та переконаннями особи, яка приймає рішення;

раціональний вибір буде задовольняти умовам логічної несуперечності та дедуктивної повноти;

прийняття рішень буде об'єктивним, неупередженим і базуватиметься на фактах;

інформація збирається для аналізу в процесі прийняття рішень;

майбутні наслідки розглядаються для кожного варіанту рішення;

структуровані запитання використовуються для сприяння широкому та глибокому аналізу ситуації або проблеми, що потребує вирішення;

ризик і невизначеність розглядаються за допомогою математично обґрунтованих підходів [16].

Зворотнім боком прийняття раціональних рішень є проблеми та обмеження, пов'язані із раціональним вибором та обмеженістю знань й інформації, а саме:

межі людських можливостей – обмеження нашої людської здатності збирати, обробляти та розуміти всю інформацію, необхідну для оптимізації результату рішення, роблять непрактичним досягнення ідеалу, за винятком дуже обмежених або простих ситуацій. Ми маємо обмеження в нашій здатності формулювати, а також вирішувати дуже складні проблеми. Наше бажання оптимізувати також обмежене, і ми, як правило, задоволені прийнятними рішеннями, коли стикаємося з перешкодами;

обмеження інформації та знань – модель припускає, що ми повинні або можемо зібрати достатню інформацію щодо кількості, якості, точності та цілісності. Це також припускає, що ми маємо доступ до необхідних знань про причинно-наслідкові зв'язки, які важливі для оцінки альтернативних рішень, особливо щодо прогнозування майбутніх наслідків;

обмеження в часі – пошук оптимального рішення призведе до затримки, яка може негативно вплинути на переваги обраної альтернативи. По суті, якщо альтернативні варіанти рішення не враховуються належним чином для змін через час прийняття рішення, обрана альтернатива може бути не оптимальною [17].

Види управлінських рішень можна розкрити у вигляді їх класифікації.

За рівнем важливості виділяють:

- стратегічні рішення – визначають загальний напрям діяльності підприємства;
- тактичні рішення – рішення про способи досягнення цілей;

- оперативні рішення – стосуються щоденних рішень для забезпечення функціонування роботи підприємства;

- рутині рішення – рішення, які приймаються у повсякденній роботі в умовах визначеності правил, процедур чи стандартів для вирішення певних ситуацій. Вони ґрунтуються на рутинних операціях та стандартних процедурах.

За часовим характером:

- довгострокові (більше 5 років);
- середньострокові (від 1 до 5 років);
- короткострокові (до 1 року).

За сферою прояву:

- економічні рішення;
- політичні рішення;
- соціальні рішення;
- екологічні рішення.

За кількістю суб'єктів прийняття рішень:

- групові рішення;
- індивідуальні рішення.

За ступенем структурованості рішень:

- структуровані рішення (які базуються на чітких процедурах);
- неструктуровані рішення (які вимагають творчого підходу).

За методами прийняття рішень:

- аналітичні рішення (основані на аналізі даних);
- інтуїтивні рішення (основані на особистому досвіді та відчуттях).

За обсягом змін, які вносять рішення:

- інкрементальні рішення (невеликі зміни);
- радикальні рішення (значні трансформації).

За функціональним призначенням управлінські рішення класифікуються на:

- плануючі;

- організаційні;
- координуючі;
- регулюючі;
- активізуючі;
- контролюючі;
- інформуючі.

За функціональною сферою:

- фінансові рішення;
- маркетингові рішення.
- кадрові рішення;
- виробничі рішення.

З точки зору поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень цікавим є їх поділ за характером розробки та реалізації, який залежить від особистісних показників людини:

- врівноважені;
- імпульсивні;
- інертні;
- ризиковані;
- обережні.

Врівноважені рішення приймаються особами, які уважно та критично ставляться до своїх дій, гіпотез та їх перевірки. Зазвичай ці особи мають чітку ідею до моменту прийняття рішення.

Імпульсивні рішення характерні для управлінців, які легко генерують безліч ідей, але не завжди можуть їх адекватно перевірити, уточнити та оцінити. Такі рішення часто бувають малообґрунтованими.

Інертні рішення виникають після обережного пошуку, де переважають контрольні та уточнюючі дії над генерацією нових ідей. Такі рішення можуть бути менш оригінальними та інноваційними.

Ризиковані рішення приймаються без обґрунтування керівниками, які впевнені у власних здібностях і мають сильну підтримку від вищих керівників або підлеглих. Вони готові ризикувати безпекою.

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів та великою кількістю погоджень до прийняття рішення.

За характером прийняття рішень:

- раціональні;
- ірраціональні.

За характером дій управлінські рішення поділяються на:

- директивні;
- нормативні;
- методичні;
- рекомендаційні;
- дозвільні;
- орієнтовні.

За характером визначеності управлінські рішення поділяють на:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

За рівнем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах:

- визначеності;
- невизначеності;
- ризику.

Види управлінських рішень подано на рис. 1.1.

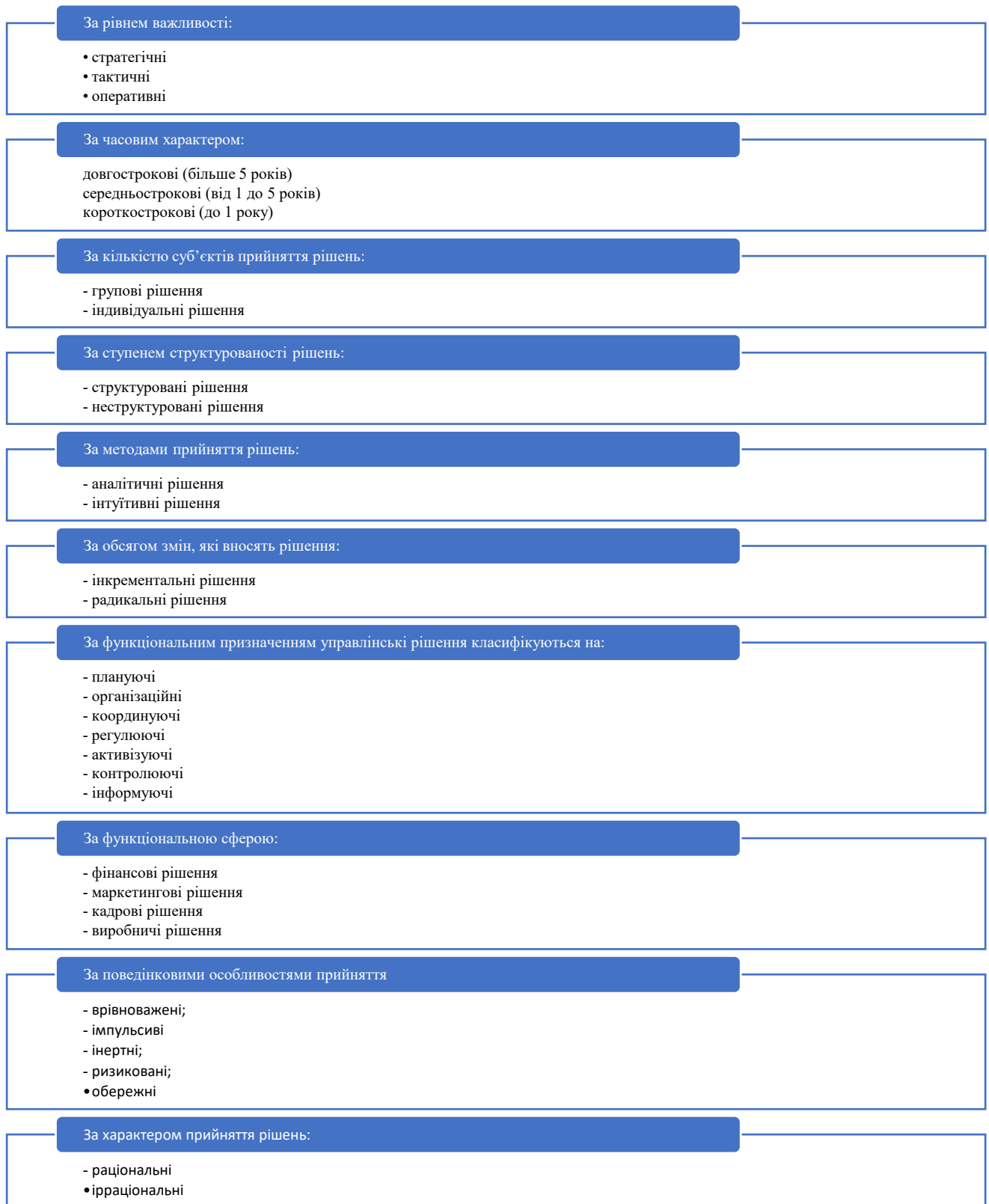


Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень (Джерело: узагальнено за даними [10, 12, 14])

Досліджені категорії управлінських рішень можуть використовуватися окремо або комбінуватися залежно від конкретного контексту та завдань управління компанією.

1.2. Моделі прийняття управлінських рішень

Розглядаючи основні принципи прийняття управлінських рішень, можна виділити чотири моделі:

- модель раціонального прийняття рішень;
- модель прийняття рішень з обмеженою раціональністю;
- інтуїтивна модель прийняття рішень;
- модель творчого прийняття рішень.

Модель раціонального прийняття рішень, порівняно з інтуїтивними або поведінковими моделями, є більш дослідженою та зрозумілою. Це базовий та об'єктивний підхід до управлінського прийняття рішень. Модель раціонального прийняття рішень включає структурований та обдуманий процес мислення. Цей підхід допомагає підтримати особу при прийнятті рішення, роблячи відповідні знання щодо вибору відкритими та конкретними. Це особливо важливо при вирішенні важливих завдань, які можуть виграти від експертної допомоги, інструментів чи процесів.

Модель раціонального прийняття рішень пропонує структурований та обґрунтований підхід до процесу вибору. Порівняно з інтуїтивними, залежними або навіть унікальними стилями прийняття рішень, які можна розглядати як базові та частіше застосовуються в повсякденному житті, раціональна модель є більш розробленою та обґрунтованою. Раціональний підхід допомагає зробити процес прийняття рішення прозорішим та конкретним, забезпечуючи особі, яка вирішує, доступ до відкритих знань, пов'язаних з вибором. Це надзвичайно важливо у випадках прийняття значущих рішень, ефективність яких може бути підвищеною за допомогою інструментів, процесів або експертних знань.

Модель прийняття рішень з обмеженою раціональністю. Людина намагається бути раціональною, але вона обмежена рамками своїх знань. Раціональний вибір можливий, оскільки обмежений набір факторів, на яких базується рішення, відповідає замкнутій системі змінних. Це вказує на те, що рішення можуть прийматися без урахування можливих результатів, отриманих через упередження знань [18].

Основний внесок у розвиток теорії обмеженої раціональності належить американському вченому Герберту Саймону (1916-2001), який розширив класичну теорію прийняття рішень, додаючи до неї важливий елемент - опис поведінкових і когнітивних характеристик людей, які опрацьовують інформацію та приймають рішення.

Основна ідея Г. Саймона полягає в тому, що прийняття рішень становить основу організації, і визначення та розуміння організаційної теорії повинні враховувати логіку та психологію людського вибору. З економічної точки зору ідеї Г. Саймона співпадають з логікою, яка використовує потік інформації, ефективність, впровадження та дизайн, звертаючи увагу на створення сприятливих умов, ураховуючи когнітивні обмеження, що визначають раціональність людської поведінки з конкретними обмеженнями.

Щодо обмеженої раціональності, Г. Саймон вказує, що людина, яка працює тривалий час на певній посаді в організації, піддається впливу певних потоків комунікації, але захищена від інших. Отже, компанія надає відповідальні посади для використання повноважень і впливу керівникам, які приймають рішення та діють. Вони повинні враховувати ситуацію та перспективи цього рішення для організації, звертаючи увагу на вплив повноважень.

Відмінності між моделлю раціонального вибору, які відображає стандартна економічна модель, і моделлю обмеженої раціональності (поведінкова економічна модель, ВЕМ) подано у табл. 1.1. В таблиці відображені базові положення поведінкової економіки, зокрема, такі критерії прийняття рішення, як раціональність, максимізація корисності, корисність агентів, часові

переваги. Положення таблиці дають змогу розкрити окремі аспекти поведінки економічних суб'єктів на основі аналізу параметрів переходу від стандартної економічної моделі (СЕМ) до поведінкової економічної моделі (ВЕМ).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних положень стандартної та поведінкової економічних моделей (Джерело: узагальнено за [52,57,72,75])

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

Аналіз табл. 1.1 дозволяє зробити висновок, що теорія обмеженої раціональності, розроблена Г. Саймоном, представляє собою значний крок у дослідженні процесів прийняття рішень у керівництві бізнес-структур. Ця теорія ґрунтується на об'єктивній реальності, зокрема, враховує когнітивні обмеження, які стикаються суб'єкти прийняття рішень.

Інтуїтивна модель прийняття рішень ґрунтується на неформальному та внутрішньому сприйнятті ситуації чи проблеми. Цей підхід відзначається високим рівнем творчості та особистісною інтуїцією, а не структурованим

аналізом. Основна ідея полягає в тому, що прийняття рішення відбувається швидко, опираючись на власному досвіді, внутрішніх переконаннях та здатності до інтуїтивного розуміння ситуації.

У цьому підході важливу роль відіграє особистий досвід та інтуїтивне відчуття, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на обстановку. Інтуїтивні рішення можуть бути корисними у ситуаціях, коли формальний аналіз неможливий або недостатній для повного розуміння ситуації.

Згідно з інтуїтивною моделлю прийняття рішень, у визначених обставинах керівники, які приймають рішення, аналізують сигнали бізнес-середовища з метою виявлення закономірностей його розвитку. Після розпізнавання шаблону вони можуть скласти потенційний план дій, спираючись на свій попередній досвід, навчання та знання, маючи попереднє уявлення про ефективність запропонованого рішення.

Якщо під час інтуїтивного моделювання виявляється, що рішення не є дієвим та ефективним, вони змінюють свій підхід щодо його реалізації. Якщо альтернатива відкидається як неефективна, розглядається нова ідея, поки не буде знайдено прийнятне рішення. Після визначення оптимального курсу дій суб'єкт прийняття рішення приступає до його реалізації.

Центральним елементом прийняття рішення є те, що на будь-який момент часу розглядається лише одна альтернатива. Початківці не можуть ефективно приймати рішення таким чином, оскільки їм не вистачає необхідного попереднього досвіду.

Хоча інтуїтивний підхід не завжди базується на логіці чи детальному аналізі, він може бути корисним у швидкозмінюваних, неструктурованих або несподіваних ситуаціях. Однак його використання також може призвести до помилкових висновків, оскільки воно ґрунтується на особистих переконаннях та досвіді, який не завжди є повним або об'єктивним.

Модель творчого прийняття рішень визначається створенням нових та нестандартних рішень на основі інноваційних підходів та творчого мислення.

Основні риси цієї моделі включають гнучкість, відкритість новаторським ідеям, а також вміння бачити можливості в обстановці, що може здатися невизначеною або проблемною.

Ключовими етапами моделі творчого прийняття рішень є:

1. Формулювання творчої проблеми або завдання: Визначення ситуації, що потребує творчого підходу.
2. Збір інформації та аналіз контексту: Вивчення фактів, даних та контексту, пов'язаного з проблемою.
3. Генерація альтернативних ідей: Створення різних та інноваційних варіантів вирішення проблеми.
4. Відбір та оцінка ідей: Аналіз та вибір найбільш перспективних та ефективних ідей.
5. Впровадження та реалізація обраного рішення: Здійснення конкретних заходів для впровадження та втілення творчого рішення.

Модель творчого прийняття рішень може бути особливо корисною в умовах, коли необхідно знайти новаторські шляхи вирішення завдань або у ситуаціях, де традиційні методи не ефективні. Такий підхід сприяє стимулюванню та розвитку творчого потенціалу управлінців та команди в цілому.

Поведінкова модель прийняття управлінських рішень акцентує увагу на тому, як особистість взаємодіє з іншими учасниками процесу прийняття рішень та як впливає на сам процес прийняття рішень. Ця модель базується на уявленні, що рішення приймаються не лише на основі логіки та об'єктивних факторів, але й на основі соціальних, психологічних та емоційних аспектів.

Основні характеристики поведінкової моделі прийняття управлінських рішень включають:

- соціальний вплив: врахування взаємодії з іншими членами групи або команди, а також урахування соціальних норм та стандартів;

- роль лідера: акцент на ролі лідера у визначенні курсу та взаємодії з командою для досягнення спільних цілей;
- груповий взаємодія: врахування впливу групової динаміки та колективного прийняття рішень на індивідуальні вирішення;
- психологічні аспекти: звертання уваги на емоційний стан, віру в власні здібності та інші психологічні фактори, які впливають на прийняття рішень;
- стресори та конфлікти: врахування впливу стресу та конфліктів на процес прийняття рішень та взаємодію в організації.

Поведінкова модель прийняття управлінських рішень підкреслює важливість взаємодії між особистістю та її оточенням при формуванні та реалізації управлінських рішень. Врахування соціального контексту та психологічних аспектів може покращити якість прийнятих рішень та підвищити ефективність управлінського процесу.

Основні етапи прийняття управлінського рішення включають формулювання проблеми або мети, збір інформації, аналіз альтернатив, вибір оптимального рішення, впровадження обраного варіанту та оцінку результатів.

1.3. Етапи прийняття управлінських рішень

Управлінське рішення залишається важливою частиною діяльності керівників та відображає їхні здібності та відповідальність за стратегічні та оперативні результати діяльності компанії. Процедура прийняття управлінських рішень в цілому є дослідженою та визначеною. Основні етапи управлінського рішення включають:

1. Формулювання проблеми чи мети: визначення конкретного завдання чи ситуації, що потребує управлінського втручання;
2. Збір інформації: отримання необхідних даних та фактів для обґрунтованого рішення;

3. Аналіз альтернатив: розгляд різних варіантів дії та їхній аналіз з урахуванням можливих наслідків;

4. Вибір оптимального варіанту рішення з урахуванням ресурсів, можливостей та обмежень;

5. Впровадження рішення: здійснення практичних дій для реалізації обраного варіанту;

6. Оцінка результатів: аналіз ефективності вибраного рішення та його впливу на вирішення завдань чи досягнення мети.

Загальну схему прийняття раціонального рішення подано на рис. 1.2.

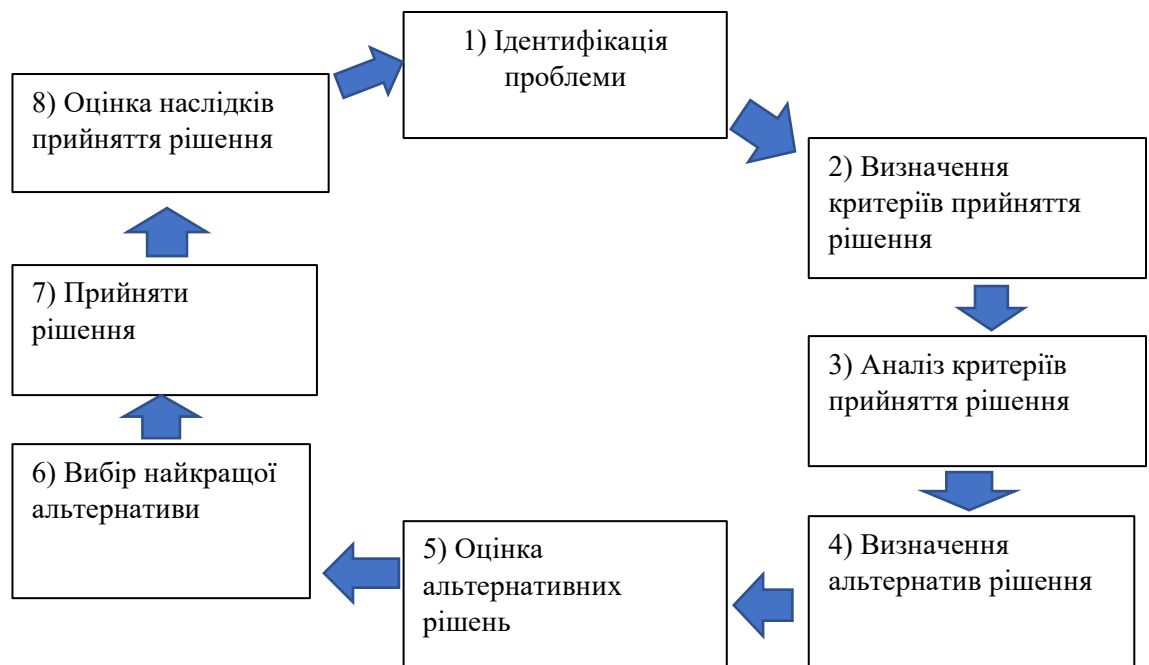


Рис. 1.2. Загальна схема прийняття управлінського рішення

Моделі прийняття інтуїтивних і творчих управлінських рішень. На додаток до раціонального прийняття рішень, обмеженої раціональності та інтуїтивних моделей прийняття рішень, творчі підходи до прийняття рішень є важливими аспектами процесу прийняття рішень, а в сучасному VUCA-world є вкрай необхідними компетенціями.

Творчість – це генерація нових, оригінальних ідей. В умовах гострої конкуренції між компаніями окремі особи та організації змушені бути креативними у прийнятті рішень, починаючи від скорочення витрат і закінчуючи створенням нових способів ведення бізнесу [22].

Слід також зазначити відмінність між креативністю та інноваційним процесом, оскільки інновації починаються з креативних ідей, але також включають реалістичне планування та подальшу реалізацію.

Модель прийняття творчого рішення за формою схожа на базову модель прийняття рішень, але має свою специфіку:

Модель творчого прийняття рішень включає:

1. Ідентифікацію проблеми, яка є кроком, на якому стає очевидною необхідність вирішення проблеми. Якщо ви не усвідомлюєте, що у вас є проблема, її неможливо вирішити;

2. Занурення – це крок, на якому особа, яка приймає рішення, свідомо обмірковує проблему та збирає інформацію. Ключем до успіху у прийнятті творчих рішень є наявність або придбання досвіду в досліджуваній галузі;

3. Інкубація, тобто процес відкладання вирішення проблеми на певний час, даючи мозку фактично несвідомо працювати над проблемою;

4. Етап інсайту, коли людині стає очевидним вирішення проблеми, іноді тоді, коли його найменше очікують. Це раптове розуміння є моментом «еврики»;

5. Етап перевірки рішення та його реалізації здійснюється, якщо суб'єкт прийняття рішення свідомо приймає обраний варіант і реалізує це рішення.

Послідовність прийняття рішень відповідно до моделі творчого прийняття рішень подано на рис. 1.3.

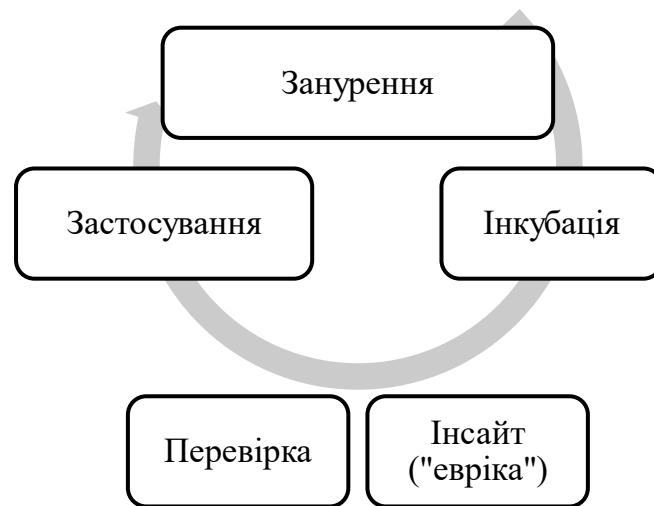


Рис. 1.3. Послідовність прийняття рішень відповідно до моделі творчого прийняття рішень

Реалізація поведінкової моделі прийняття управлінських рішень включає кілька етапів, які визначаються соціальними та психологічними аспектами взаємодії суб'єкта прийняття рішення з його оточенням та самим процесом управління. Основні етапи реалізації моделі прийняття управлінського рішення, які відображають особливості поведінкової моделі прийняття рішення (ВЕМ).

1. Аналіз соціального контексту прийняття рішень і взаємодії з групою.

- аналіз соціального середовища: врахування соціальних чинників, стандартів та норм, які можуть впливати на прийняття рішень;
- аналіз взаємодії з групою: розуміння динаміки розвитку групи, в якій приймаються рішення, та взаємодії з іншими членами.

2. Аналіз когнітивних і поведінкових аспектів прийняття рішень і самооцінка:

- емоційний стан: врахування впливу емоційного стану на прийняття рішень та сприйняття ситуації;
- самооцінка та віра в власні здібності: оцінка власних компетенцій та впевненість у власних можливостях.

3. Аналіз обмежень прийняття рішень.

4. Аналіз міжособистісної взаємодії та лідерства:

- Роль лідера: Визначення впливу лідера на процес прийняття рішень та взаємодію з командою.

- Групова динаміка: Розуміння та управління груповою динамікою для досягнення спільних цілей.

5. Реалізація рішень та спостереження:

- впровадження рішень: здійснення практичних дій для реалізації обраних варіантів;

- спостереження за реакцією: аналіз реакцій оточення на прийняте рішення та коригування стратегії, якщо це необхідно.

6. Оцінка рішення та його корегування:

- Оцінка результатів: аналіз ефективності прийнятого рішення та визначення відповідності поставленим цілям.

- Корегування рішення: внесення необхідних змін у стратегію, якщо оцінка вказує на неефективність.

Ці етапи допомагають розкрити важливі аспекти взаємодії між особистістю та її оточенням у процесі управлінського прийняття рішень.

Узагальнення основних моделей прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур (модель прийняття раціональних рішень, модель прийняття модель прийняття рішень з обмеженою раціональністю; інтуїтивна модель прийняття рішень; модель прийняття рішень творчим шляхом), дало змогу сформулювати загальну схему моделей прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур (рис. 1.4).

Найменування моделі	Базові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Особа, що приймає рішення: - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого	Прийняття програмованих рішень Достатність необхідної інформації
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	Особа, що приймає рішення: - не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймаються без дослідження альтернатив	Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються Достатність влади для нав'язання свого рішення

Рис.1.4. Основні моделі прийняття рішень

Джерело: [23]

Отже, за класичною моделлю прийняття рішень, очікується, що умови для рішення будуть достатньо визначені. Керівники, маючи повну інформацію, можуть обирати альтернативу, яка на найкращий спосіб задовольняє потреби організації.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховується у поведінковій моделі.

Поведінкова модель відрізняється від класичної тим, що особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення;
- не має повної інформації про всі можливі альтернативи;
- не може передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

З урахуванням цих характеристик, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

поняття "обмеженої раціональності", що означає, що люди можуть лише намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує краще за прийняте рішення);

поняття "досягнення задоволеності". Оскільки досягнення "повної раціональності" неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх щодо прийняття не найкращого рішення перевищував бажання досягти оптимального рішення. Такий стан у момент прийняття рішення Г. Саймон описав як "досягнення задоволеності", розуміючи під цим вибір, який є достатньо задовільним за даних умов.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлене декількома причинами:

- небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель базується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Вона застосовується в таких випадках:

вирішення принципово нових, незвичайних питань, які важко піддаються розгляду;

рішення в умовах обмеженого часу;

наявність у керівника або групи керівників достатньої влади для нав'язування свого рішення.

1.4. Поведінкові особливості прийняття управлінських рішень

Подальший розвиток економічної думки і теорій прийняття управлінських рішень, зокрема, розвиток поведінкової економіки, яка є міждисциплінарною та використовує інструменти економіки, психології, соціології та менеджменту, обумовив принципові зміни в уявленні про раціональність поведінки економічних суб'єктів, враховуючи ірраціональний компонент прийняття рішень (емоції, почуття, установки, цінності, когнітивні фактори тощо) та їх впливу на процес прийняття управлінських рішень.

Відмінності між стандартною і поведінковою економічною моделлю та ірраціональний компонент прийняття управлінських рішень ґрунтуються також на концепції "чорного ящика" – сукупності особистісно-соціальних психологічних чинників, які визначають ірраціональність поведінки та прийняття рішень економічними агентами, що було неможливо врахувати у попередніх економічних моделях [1].

Авторська позиція щодо принципів та чинників економічної поведінки суб'єктів прийняття управлінських рішень базується на концепціях поведінкової економіки, економічної психології та економічної психології, зосереджуючись на дослідженні меж раціональності економічних агентів. Ці науки знаходяться на перетині економічної науки та психології, що дозволяє розробити найбільш якісний методичний інструментарій для вивчення причин та факторів

економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень, індивідів і груп, використовуючи як економічні, так і психологічні концепції та методи.

При створенні та використанні таких економіко-психологічних досліджень фахівці прагнуть побудувати емпірично обґрунтовані моделі причинно-наслідкових зв'язків і наслідків економічної поведінки. Наразі цей напрямок досліджень демонструє більше результатів, ніж спроби показати, що економічні теорії, ґрунтовані на теорії раціонального вибору, є неточними на рівні емпіричної психології.

Зокрема, збільшення кількості чинників, що впливають на аналіз альтернатив у процесі прийняття рішень, призводить до когнітивного перенавантаження у економічного суб'єкта, що призводить до відмови від раціонального аналізу та застосування спрощень, евристик та автоматизмів у прийнятті рішень, тим самим знижуючи раціональність економічної поведінки. Це робить індивідів більш схильними до соціальних впливів і маніпуляцій у своїй економічній поведінці.

Отже, можна відзначити, що наразі концепція "людини економічної" та раціональної поведінки економічних суб'єктів уступає місце концепції "людини поведінкової", особливістю якої, з точки зору поведінкової економіки, є "передбачувана раціональність".

Дослідженню когнітивних аспектів економічної поведінки індивідів присвячена одна з найбільш фундаментальних робіт, яка стимулювала подальший розвиток поведінкової економіки - "Теорія перспектив", розроблена А. Тверські та Д. Канеманом. Важливість цієї теорії обумовлена не лише її емпіричним успіхом, але й унікальною гібридною природою:

це психологічно обґрунтована модель когнітивного процесу, в якій альтернативи розглядаються як переваги та втрати перед вибором;

вона представлена як модель максимізації корисності зі своєрідною кривою корисності, що відображає різні суб'єктивні оцінки ймовірних та малоймовірних результатів у сферах прибутків і втрат. Інновація теорії

перспектив полягає у введенні концепції опорних точок для пояснення ефектів фреймінгу та інших пов'язаних аномалій у рамках теорії корисності.

Однією з ключових ідей, виражених у теорії перспектив, є те, що індивідуальні оцінки прибутків та втрат проводяться відносно певної точки відліку, а не абсолютних значень. Тому застосування різних ракурсів з різними опорними точками змінює сприйняття альтернатив як вигод або втрат і впливає на економічні рішення та вибір індивідів.

Поведінкові аспекти вкрай важливі в усіх аспектах процесу прийняття рішень. Розуміння та використання наявних поведінкових механізмів для управлінських рішень сприяє розумінню того, як підприємства можуть використовувати упередження споживачів, а також ураховувати поведінкові аспекти та ставлення менеджерів до прийняття рішень.

Розуміння та використання наявних поведінкових механізмів для прийняття управлінських рішень сприяє розумінню того яким чином підприємства можуть використовувати упередження споживачів, але в той же час брати до уваги поведінкові аспекти та ставлення менеджерів до прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

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

2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова пошта" є єдиною мережею поштового зв'язку, яка покриває всі регіони України та діє як оператор на поштовому ринку країни. Заснована у 2001 році, компанія "Нова Пошта" вже протягом понад 13 років надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги, включаючи доставку вантажів та кореспонденції до будь-якої точки України. Вони використовують різні технології доставки, такі як "Склад-Склад", "Двері-Двері", "Склад-Двері" та "Двері-Склад".

"Нова Пошта" була одним з перших операторів на ринку експрес-перевезень, який надавав повний спектр послуг з доставки документів та вантажів. На сьогоднішній день вона є безперечним лідером у цій галузі, як за обсягом перевезень, так і за якістю обслуговування клієнтів. Мережа "Нової Пошти" нараховує понад 1052 відділення у більш ніж 646 населених пунктах України. У 2009 році роботу компанії відзначено високою нагородою міжнародного академічного рейтингу "Золота Фортуна" в номінації "Якість третього тисячоліття".

Підприємство "Нова Пошта" є одним із найбільших роботодавців в країні. За даними на листопад 2021 року, вони створили робочі місця для понад 32 тисяч осіб, а ще 10 тисяч працюють у партнерських відділеннях. Крім того, ТОВ "Нова Пошта" увійшло до списку найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках. За версією MPP Consulting, з травня 2021 року це підприємство входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України. Характеристика компанії представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

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

Історія створення компанії розпочалася у 2001 році, коли створення служби експрес-доставки було великою ризикованою ініціативою для її засновників. Ідея створення компанії виникла зі спостереження за тим, як люди зазвичай перевозили вантажі поїздами або передавали важливі пакунки через провідників, водіїв маршруток або автобусів. Такий формат доставки був загальноприйнятим, і ніхто не задумувався про можливі альтернативи. Саме тому В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал у цьому сегменті ринку і вирішили створити свою "Нову пошту".

Протягом перших трьох років роботи компанія "Нова пошта" не приносила прибутку та майже не розвивала свою інфраструктуру через те, що клієнти не

розуміли переваг такого сервісу, а власникам не вистачало знань у сферах менеджменту, економіки та маркетингу. Недоліки у знаннях вони компенсували власною наполегливістю.

У 2004 році "Нова пошта" знайшла першого серйозного партнера, компанія "Мобілочка", з якою уклала довгостроковий контракт на доставку мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році компанія зробила важливий крок у розвитку, співпрацюючи з маркетинговим агентством FEDORIV для розробки та втілення нової комунікаційної стратегії. "Нова Пошта" встановила нові стандарти для всього ринку та стала символом постійного руху та швидкості. Ідея "доставки майбутнього" та її візуальне оформлення продемонстрували динамічність амбітного бренду. Компанія здійснила ребрендинг всіх відділень, запровадила низку нових сервісів, що зробило доставку ще швидше і безпечніше.

Починаючи з 2012 року, компанія "Нова пошта" розпочала впровадження структурних змін та розширення портфелю продуктів і сервісів, що призвело до диверсифікації бізнесу. В межах своєї діяльності компанія розвиває кілька напрямків, зокрема міжнародний напрямок, відомий як "Нова пошта Глобал". У 2014 році "Нова пошта" розпочала свою діяльність в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на міжнародний ринок доставки. Для українців "Нова пошта" не лише сервіс доставки, а й корпоративна структура, що включає групу компаній, які надають клієнтам комплексні логістичні та супутні послуги. Сьогодні у відділеннях можна не лише отримати/відправити посылку або вантаж і замовити адресну доставку, а й скористатися електронним грошовим переказом через каси ForPost та замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»). Компанія також впроваджує сучасні ІТ рішення, зокрема запускає мобільний додаток. Сьогодні в компанії успішно розвиваються прогресивні формати сервісу, включаючи доставку не лише на відділення, а й через поштомати і міні-відділення, що дозволяє клієнтам отримувати посилки в пішій доступності не лише від своїх будинків, а й від офісів. Крім того, в рамках стратегії корпоративної соціальної

відповідальності "Нова пошта" реалізує проект "Гуманітарна пошта України", який дозволяє волонтерським організаціям безкоштовно перевозити гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни. Основною метою діяльності компанії є постійне вдосконалення її роботи з метою того, щоб "Нова пошта" стала для українців "love mark" - улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Організаційна структура управління підприємством "Нова Пошта" визначає склад, підпорядкування та взаємодію її елементів, забезпечує розподіл управлінського персоналу за підрозділами, регламентує взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, а також встановлює права, обов'язки та відповідальність менеджерів компанії. Організаційна структура встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів компанії, вона відображена на рис. 2.1



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

Основна мета Ради директорів полягає у розробці стратегій для збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансового стану компанії, а також у здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів. Регіональний директор є

найближчим до Ради директорів і відповідає за визначення, формулювання, планування, здійснення та координацію всіх аспектів діяльності. Він контролює роботу директора філії, який звітує про діяльність своєї філії. Основне завдання директора філії полягає у досягненні планових показників на підпорядкованій території.

Територіальні менеджери є підпорядкованими директору філії і відповідають за керування мережею відділень. Вони проводять щотижневі наради з керівниками відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу та дотримання правил компанії. Територіальні менеджери передають отриману інформацію регіональному директору. Для ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам допомагають керівники диспетчерської служби, які забезпечують доставку вантажів з терміналу до відділень у встановлені терміни. У разі виникнення непередбачених обставин територіальні менеджери разом з керівником диспетчерської служби вирішують їх, можливо, залучаючи керівників відділень до вирішення питань.

Остання, але не менш важлива ланка в організаційній структурі керівництва "Нової Пошти" – це посада керівника відділення. Обов'язки цього посадового особи включають управління безпосередньо відділенням, підтримку команди, включаючи стимулювання до продуктивної праці, поліпшення якості обслуговування шляхом скорочення черг, вирішення скарг, що надходять на відділення, а також вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та співробітниками. Керівник відділення звітує про результати своєї роботи перед територіальним менеджером.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Персонал підприємства – це група постійних працівників, які мають відповідну професійну підготовку та/або великий досвід і навички у своїй сфері.

Крім основного персоналу, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працівники на умовах контракту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-		Відхилення, %	
				2021	2022	2021	2022
Загальна кількість працюючих, чол., у т.ч.	473	488	514	15	26	3,17	5,33
робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
службовці	50	50	52	0	2	0	4
керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Аналіз даних табл. 2.1 дає змогу зробити висновок, що загальна кількість працюючих зросла на 26 осіб (5,33%) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Найбільша кількість спеціалістів - на 4 особи (7,69%).

У 2021 році з 2020 роком загальна кількість працюючих зросла на 15 осіб (3,17%). Найбільший приріст спостерігався серед керівників - 2 особи (6,25%).

У 2022 році з 2021 роком спостерігається зростання чисельності всіх категорій працівників. Найбільша кількість робітників – на 20 осіб (5,68%) та спеціалістів – на 4 особи (7,69%).

Отже, протягом 2020-2022 років ваша загальна позитивна динаміка зростання кількості працівників підприємства за всіма категоріями персоналу. Найбільші темпи приросту демонструють спеціалісти та робітники.

Найбільш чисельною категорією персоналу на підприємстві є категорія «робітники» (на 2022 рік – 372 особи), яка постійно зростає: з 2020 році чисельність робітників збільшилося на 3,53%, у 2021 році на 5,68%. Найменшу

ж кількість становить категорія «керівники» (з 2021 і 2022 рр. – 34 чол.), збільшення відбулося лише у 2021 році на 2 особи (6,25%).

Основні тенденції у структурі трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА» на 2020-2022 роки:

Спостерігається загальне зростання чисельності працівників компанії. Таким чином, у 2022 році з 2020 роком загальна кількість зросла на 26 осіб (5,33%).

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу мають робітники. Їх частка становить 72-73% в результаті аналізованого періоду. Спостерігається зростання кількості робітників на 20 осіб у 2022 році з 2020 роком.

Частка спеціалістів та службовців залишається практично незмінною на рівні близько 10% шкiри. Водночас найбільший приріст спеціалістів у 2022 році - на 7,69%.

Питома вага керівників дещо знизилася з 6,8% у 2020 році до 6,6% у 2022 році. Однак абсолютна кількість зросла на 2 особи у 2021 році.

Отже, структура трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА» залишається досить стабільною. Найбільша увага приділяється залученню та розвитку цих спеціалістів.

Аналіз чисельності працівників підприємства включає оцінку за такими показниками:

Списковий склад працівників: це кількість працівників на конкретну дату звітного періоду. Сюди включаються працівники, які не працювали через різні причини, новозараховані працівники на випробувальному терміні або на неповний робочий день, особи у відрядженнях, працівники, які працюють за вахтовим методом або за цивільно-правовими угодами, а також ті, які замiщують інших працівників під час їхньої відсутності через хворобу або студенти на практиці.

Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості: цей показник використовується для розрахунку середнього рівня доходів

працівників. Під час розрахунку враховують як штатних працівників, що включені у списковий склад підприємства, так і працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах.

Середньооблікова чисельність штатних працівників: цей показник використовується для визначення кількості штатних працівників на підприємстві та ведення моніторингу за змінами, що відбуваються у використанні робочої сили.

Кількість працівників і фонд оплати праці у ТОВ "НОВА ПОШТА" наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА»

Назва показників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021	2022	2021	2022
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	14399,6	21302,7	23465,8	6903,1	2163,1	47,94	10,15
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2112,5	3114,8	3438,4	1002,3	323,6	47,45	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	26	20	6,18	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	107111	40859	13,38	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	12265,4	18741,3	20764,7	6475,9	2023,4	52,8	10,8

Отже, узагальнюючи наведені дані, можна зробити такі висновки:

Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості зросла у 2021 році на 15 осіб (3,17%) відповідно до 2020 року, а у 2022 році - на 26 осіб (5,33%) порівняно з 2020 роком.

Фонд оплати праці всіх працівників збільшився у 2021 році на 6903,1 тис. грн. (47,94%) залишилися з 2020 роком, а у 2022 році - на 2163,1 тис.грн. (10,15%) відповідно до 2021 року.

Сума ПДФО, що відрахована з фонду оплати праці, зросла у 2021 році на 1002,3 тис. грн. (47,45%), а у 2022 році - на 323,6 тис.грн. (10,39%) відповідно з попереднім роком.

Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася у 2021 році на 26 осіб (6,18%), а у 2022 році – на 20 осіб (4,47%) порівняно з попереднім роком.

Фонд робочого часу зріс у 2021 році на 107111 годин (13,38%), а у 2022 році - на 40859 годин (4,5%) додатково з попереднім роком.

Фонд оплати праці штатних працівників збільшився у 2021 році на 6475,9 тис.грн. (52,8%), а у 2022 році - на 2023,4 тис.грн. (10,8%) відповідно з попереднім роком.

Таким чином, всі зростання всіх наведених показників у поточному аналізованому періоді. Найбільше зростання відбулося у 2021 році порівняно з 2020 роком за такими показниками, як фонд оплати праці, сума ПДФО та фонд оплати праці штатних працівників.

Структуру та динаміка доходів ТОВ «НОВА ПОШТА» подано у табл. 2.4.

Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості зросла у 2021 році на 15 осіб (3,17%) відповідно до 2020 року, а у 2022 році – на 26 осіб (5,33%) порівняно з 2020 роком.

Фонд оплати праці всіх працівників збільшився у 2021 році на 6903,1 тис.грн. (47,94%) залишилися з 2020 роком, а у 2022 році – на 2163,1 тис.грн. (10,15%) відповідно до 2021 року.

Сума ПДФО, що відрахована з фонду оплати праці, зросла у 2021 році на 1002,3 тис. грн. (47,45%), а у 2022 році – на 323,6 тис.грн. (10,39%) відповідно з попереднім роком.

Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася у 2021 році на 26 осіб (6,18%), а у 2022 році – на 20 осіб (4,47%) порівняно з попереднім роком.

Фонд робочого часу зріс у 2021 році на 107111 годин (13,38%), а у 2022 році - на 40859 годин (4,5%) додатково з попереднім роком.

Фонд оплати праці штатних працівників збільшився у 2021 році на 6475,9 тис.грн. (52,8%), а у 2022 році – на 2023,4 тис.грн. (10,8%) відповідно з попереднім роком.

Таким чином, всі зростання всіх наведених показників у поточному аналізованому періоді. Найбільше зростання відбулося у 2021 році порівняно з 2020 роком за такими показниками, як фонд оплати праці, сума ПДФО та фонд оплати праці штатних працівників.

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

Узагальнюючи дані про динаміку показників рентабельності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 роки, можна зробити такі висновки:

Більшість показників орендної здатності зросла як у 2021 році з 2020 роком, так і в 2022 році з 2021 роком. Це показує про загальне підвищення ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Найсуттєвіше збільшилися такі показники: рентабельність власного капіталу, рентабельність залученого капіталу, рентабельність активів. Це позитивно характеризує використання наявних ресурсів.

Значно зросли показники рентабельності операційної, звичайної та господарської діяльності.

Водночас негативна динаміка коефіцієнта покриття власного капіталу та коефіцієнта сукупності виробничих витрат.

Отже, рентабельність ТОВ "НОВА ПОШТА" має позитивну динаміку за рахунок основних напрямків діяльності. Проте залишаються резерви для зниження виробничих витрат та підвищення ефективності використання власного капіталу.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення					
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Абсолютне, грн		Відносне, %		Пунктів структури	
							2021	2022	2021	2022	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	365826	59,78	657514	99,51	684870	99,87	291688	27356	79,73	4,16	39,73	0,36
Інші операційні доходи	201537	32,94	2889	0,44	670	0,1	-198648	-2219	-98,57	-76,81	-32,5	-0,34
Інші фінансові доходи	14	0,002	0	0	0	0	-14	0	-100	0	-0,002	0
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	44537	7,28	322	0,05	227	0,03	-44215	-95	-99,28	-29,5	-7,23	-0,02
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	611914	100	660725	100	685767	100	48811	25042	7,98	3,79	0	0

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	+/-	
				2021	2022
Рентабельність реалізованої продукції, %	11,9	13,16	22,08	1,26	8,92
Рентабельність операційної діяльності, %	0,7	4,96	11,69	4,26	6,73
Рентабельність звичайної діяльності, %	0	3,61	8,41	3,61	4,8
Рентабельність господарської діяльності, %	0	3,61	8,26	3,61	4,65
Коефіцієнт покриття виробничих витрат, %	111,9	113,16	122,08	1,26	8,92
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	8,94	8,84	8,19	-0,1	-0,65
Рентабельність підприємства, %	0	10,95	20,15	10,95	9,2
Рентабельність власного капіталу, %	0	81,6	91,38	81,6	9,78
Рентабельність залученого капіталу, %	0	16,99	35,36	16,99	18,37
Рентабельність необоротних активів, %	0	33,37	60,46	33,37	27,09
Рентабельність оборотних активів, %	0	24,31	44,09	24,31	19,78
Коефіцієнт покриття активів, %	197,3	401,67	328,4	204,37	-73,27
Коефіцієнт окупності активів, %	50,68	24,9	30,45	-25,78	5,55
Коефіцієнт покриття власного капіталу, %	1362,68	2330,29	1176,98	967,61	-1153,31
Коефіцієнт окупності власного капіталу, %	7,34	4,29	8,5	-3,05	4,21
Валова рентабельність продажу продукції, %	10,63	11,63	18,09	1,0	6,46
Чиста рентабельність продажу продукції, %	0	2,73	6,13	2,73	3,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	0,93	4,74	10,47	3,81	5,73

Аналіз фінансового стану ТОВ "НОВА ПОШТА" вказує на те, що у 2020 році підприємство стикалося з невеликою кризою, оскільки витрати перевищували доходи на 50638 тис. грн. Це було спричинене значними витратами з операційної діяльності, такими як сумнівні та безнадійні борги, втрати від операційної курсової різниці, штрафи, пені та інші. Однак вже наступного року підприємству вдалося значно зменшити свої витрати (на -19757 тис. грн.) і збільшити дохід на 48811 тис. грн. У 2021 році дохід зрос ще на 3,79%, а витрати знизилися на 0,15%.

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

За даними таблиці 2.5 рівень показників ефективності діяльності різний. Наприклад, у 2022 році відбулися погіршення деяких з них, таких як коефіцієнт покриття активів (-73,27) та коефіцієнт покриття власного капіталу (-1153,31), що свідчить про те, що підприємство менше отримує прибутку на 1 грн. доходу. Однак спостерігається покращення показників рентабельності по інших коефіцієнтах, а також позитивна динаміка показників окупності та покриття виробничих витрат, що може бути пояснене зростанням обсягу виробництва, цін та незначним підвищенням собівартості продукції.

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

2.3. Аналіз методів та особливостей прийняття управлінських рішень діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Управління діяльністю ТОВ "НОВА ПОШТА" та ефективність ухвалення управлінських рішень покладаються на директора компанії. Підприємство надає своїм клієнтам супровід і підтримку для вибору якісних послуг. Розвиток і підвищення ефективності логістики, а також її значної складової – логістичного сервісу – є пріоритетним завданням і ціллю удосконалення управлінської діяльності будь-якого підприємства сьогодні. Особливо це стосується підприємств, що надають різноманітні послуги, в тому числі і логістично-транспортні. Елементи та стандарти прийняття рішення щодо обслуговування споживача компанії ТОВ «Нова Пошта» подано у табл. 2.6.

Узагальнюючими дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що основними елементами обслуговування споживачів компанія ТОВ "Нова Пошта" є:

- наявність товарів на складі;
- швидкість та послідовність виконання замовлень;
- гнучкість щодо спеціальних та нестандартних замовлень;
- оперативність та достовірність інформаційного забезпечення;
- швидкість реагування та усунення помилок і недоліків;
- якість та оперативність післяпродажного обслуговування;

Основні стандарти обслуговування стосуються:

- відсотка наявності товарів;
- швидкість обробки замовлень;
- час реагування на нестандартні ситуації.

Отже, утримання цих стандартів дозволяє задовольнити потреби клієнтів та підтримувати високий рівень лояльності.

Таблиця 2.6

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

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

У ТОВ "НОВА ПОШТА" застосовуються різні методи групового прийняття управлінських рішень, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, мозковий штурм, конференції ідей тощо. Ці методи відносяться до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень.

Метод експертних оцінок розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних та психологічних явищ і процесів, які визначаються на основі колективних суджень, висловлених експертами.

Метод номінальної групової техніки ґрунтується на обмеженні міжособистісних комунікацій. Кожен учасник групи спочатку висловлює свої думки письмово, після чого вони оцінюються методом ранжирування. Ідея з найвищою оцінкою стає основою рішення.

При використанні цього методу в ТОВ "НОВА ПОШТА" дотримуються певних вимог, таких як запрошення експертів, які раніше не працювали разом, обмін ідеями, склад групи не більше 12-15 осіб тощо.

Метод конференції ідей дозволяє відкрити критику у формі репліки чи коментаря, що сприяє поліпшенню ідей.

При використанні методу "дерева рішень" визначаються найсуттєвіші групи варіантів розв'язання проблеми, що сприяє повнішому охопленню всіх можливих варіантів. Кількість варіантів обмежується від трьох до семи, щоб уникнути надмірної складності і невиправдано великих витрат часу.

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

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

На підприємстві активно вивчають можливості молодих працівників, оскільки їх легко адаптувати до нововведень, інформаційних технологій та інших аспектів. Проте, після проведеного аналізу виявлено декілька систематичних проблем, пов'язаних зі стратегією керівництва підприємства при підборі нового персоналу.

Використовуючи аналіз поведінкових механізмів, ми можемо ідентифікувати та упорядкувати основні поведінкові особливості прийняття управлінських рішень, зокрема, у сфері когнітивних викривлень:

Фундаментальна помилка атрибуції – це тенденція сприймати дії людини як результат її внутрішніх характеристик, ігноруючи вплив зовнішніх обставин. Фундаментальна помилка атрибуції часто спостерігається у роботі HR-менеджерів, які можуть помилково трактувати індивідуальні особливості здобувачів вакансій та екстраполювати їх на індивідуальну ефективність, роблячи вибір на підставі ситуаційних чинників, які не пов'язані з об'єктивними навичками кандидатів.

Упередження статус-кво – це тенденція віддавати перевагу звичному становищу, навіть коли існують нові можливості. На підприємстві виникало упередження до змін через бажання зберегти існуючий порядок речей, навіть якщо потенційні вигоди від змін перевищували потенційні збитки.

Ці проблеми впливають на процес прийняття управлінських рішень та підбору персоналу і вимагають уваги керівництва для вирішення.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ІЗ УРАХУВАННЯМ ЇХ ПОВЕДІНКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

3.1. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень

Поведінкова модель прийняття управлінських рішень – це концептуальний підхід, який аналізує, як особливості та соціальні фактори впливають на процес прийняття рішень керівниками в організаціях. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень акцентує увагу на тому, як особистість взаємодіє з іншими учасниками процесу прийняття рішень та як це впливає на сам процес прийняття рішень та організаційної поведінки.

Ця модель базується на уявленні, що рішення приймаються не лише на основі логіки та об'єктивних факторів, але й на основі соціальних, психологічних та емоційних аспектів. Вона відходить від класичних економічних теорій, які передбачають раціональні рішення, і зосереджується на реальних, часто ірраціональних, поведінкових аспектах.

Основні положення поведінкової моделі прийняття рішень:

- *обмежена раціональність*. Люди не завжди приймають ідеально раціональні рішення через обмежену здатність обробляти інформацію та обмежені ресурси для прийняття рішень. Тому вони намагаються знайти задовільне, а не оптимальне рішення;

- *схильність до ризику*. Люди по-різному сприймають і оцінюють ризики, тому можуть робити вибір на користь більш або менш ризикованих варіантів дій залежно від їх особистісних характеристик та обставин;

- *вплив минулого досвіду*. Рішення часто приймаються на основі попереднього досвіду, звичок та усталених практик, а не ретельного аналізу ситуації;

- вплив упереджень та евристик. На процес прийняття рішень впливають різноманітні психологічні упередження та спрощені правила (евристики), які можуть призводити до систематичних помилок;

- важливість контексту. Рішення сильно залежать від контексту, в якому вони приймаються, включаючи соціальні та організаційні фактори;

- вплив емоцій. Емоційні стани та почуття можуть значно впливати на процес прийняття рішень та результат;

важливість відносних, а не абсолютних значень показників. Люди більше реагують на зміни значень відносно деякої референтної точки, ніж на абсолютні значення (наприклад, показники попереднього або еталонного періоду часу, показники конкурентів).

Отже, поведінкова модель прийняття рішень підкреслює обмежену раціональність людей та вплив психологічних чинників на процес прийняття рішень в реальному житті.

Основними характеристиками поведінкової моделі прийняття управлінських рішень є:

- соціальний вплив: врахування взаємодії з іншими членами групи або команди, а також урахування соціальних норм та стандартів;

- роль лідера: акцент на ролі лідера у визначенні курсу та взаємодії з командою для досягнення спільних цілей;

- груповий взаємодія: врахування впливу групової динаміки та колективного прийняття рішень на індивідуальні вирішення;

- психологічні аспекти: звертання уваги на емоційний стан, віру в власні здібності та інші психологічні фактори, які впливають на прийняття рішень;

- стресори та конфлікти: врахування впливу стресу та конфліктів на процес прийняття рішень та взаємодію в організації.

Поведінкова модель прийняття управлінських рішень підкреслює важливість взаємодії між особистістю та її оточенням при формуванні та реалізації управлінських рішень. Врахування соціального контексту та психологічних аспектів може покращити якість прийнятих рішень та підвищити ефективність управлінського процесу.

Основні етапи прийняття управлінського рішення включають формулювання проблеми або мети, збір інформації, аналіз альтернатив, вибір оптимального рішення, впровадження обраного варіанту та оцінку результатів.

Виходячи з поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень, в дипломній роботі сформовано поведінкову модель прийняття управлінських рішень, яку подано на рис. 3.1. *Реалізація поведінкової моделі прийняття управлінських рішень* включає кілька етапів, які визначаються соціальними та психологічними аспектами взаємодії суб'єкта прийняття рішення з його оточенням та самим процесом управління. Основні етапи реалізації моделі прийняття управлінських рішень, які відображають особливості поведінкової моделі прийняття рішення (ВЕМ).

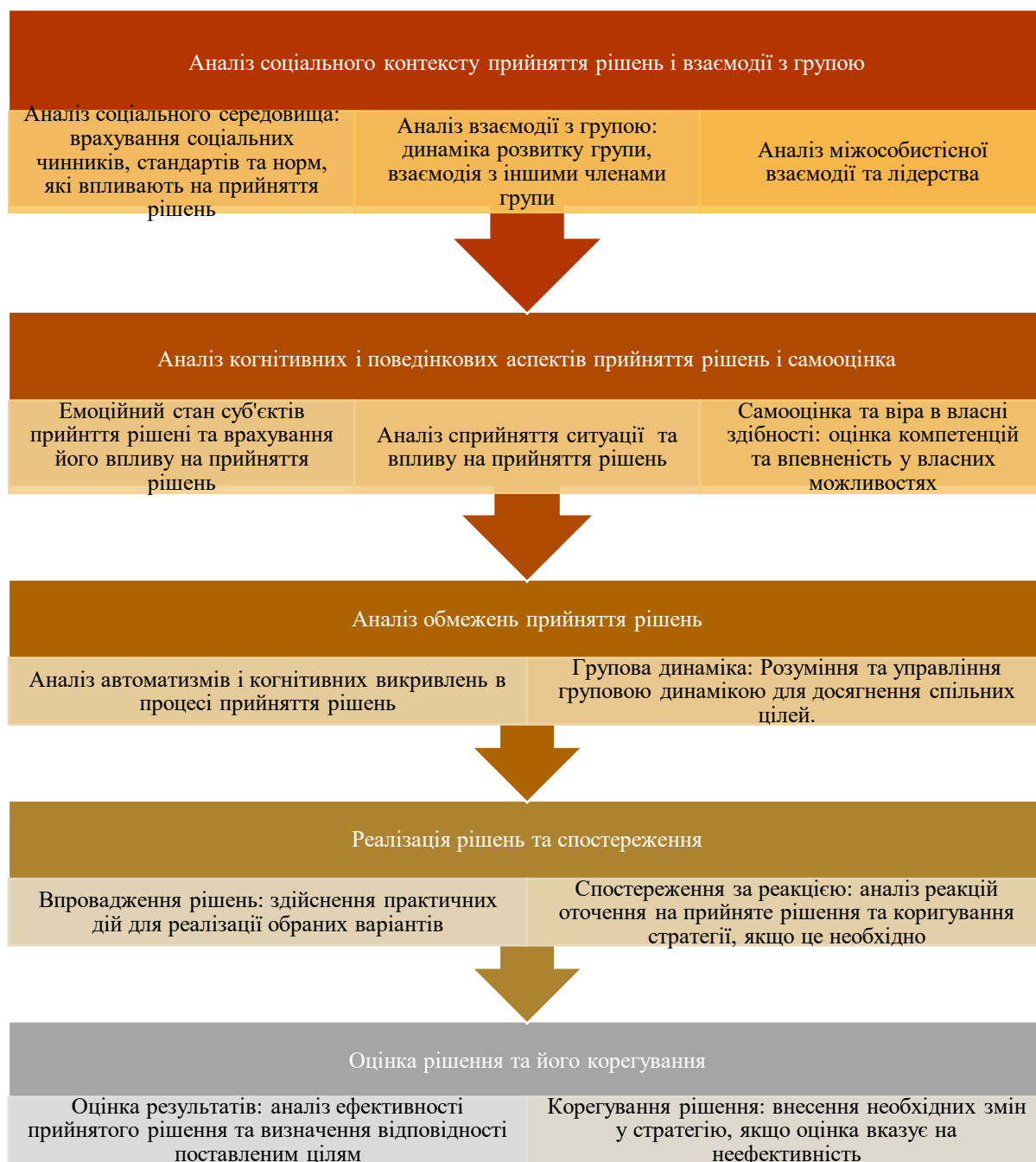


Рис. 3.1. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень

Розглянемо особливості реалізації поведінкової моделі прийняття управлінських рішень.

1. Аналіз соціального контексту прийняття рішень і взаємодії з групою.

- аналіз соціального середовища: врахування соціальних чинників, стандартів та норм, які можуть впливати на прийняття рішень;

- аналіз взаємодії з групою: розуміння динаміки розвитку групи, в якій приймаються рішення, та взаємодії з іншими членами.

2. Аналіз когнітивних і поведінкових аспектів прийняття рішень і самооцінка:

- емоційний стан: врахування впливу емоційного стану на прийняття рішень та сприйняття ситуації;

- самооцінка та віра в власні здібності: оцінка власних компетенцій та впевненість у власних можливостях.

3. Аналіз обмежень прийняття рішень (пастки прийняття рішень, когнітивні викривлення).

4. Аналіз міжособистісної взаємодії та лідерства:

- роль лідера, визначення впливу лідера на процес прийняття рішень та взаємодію з командою.

- групова динаміка, розуміння та управління груповою динамікою для досягнення спільних цілей.

5. Реалізація рішень та спостереження:

- впровадження рішень, здійснення практичних дій для реалізації обраних варіантів;

- спостереження за реакцією, аналіз реакцій оточення на прийняте рішення та коригування стратегії, якщо це необхідно.

6. Оцінка рішення та його корегування:

- Оцінка результатів, аналіз ефективності прийнятого рішення та визначення відповідності поставленим цілям.

- Корегування рішення, внесення необхідних змін у стратегію, якщо оцінка вказує на неефективність.

Ці етапи допомагають розкрити важливі аспекти взаємодії між особистістю та її оточенням у процесі управлінського прийняття рішень.

3.2. Аналіз пасток прийняття рішень в процесі прийняття управлінських рішень

Когнітивні викривлення (або пастки прийняття рішень) є систематичними помилками в мисленні, які впливають на прийняття рішень і суджень. Вони часто забезпечуються через обмеження в обробці інформації, наявності емоційних впливів або впливу соціального середовища. Аналіз когнітивних викривлень є аспектом поведінкової моделі прийняття управлінських рішень, оскільки розуміння цих викривлень може допомогти покращити процес прийняття рішень у бізнесі та організаціях.

Пастки прийняття рішень порушують раціональні моделі прийняття рішень і в цілому поділяються на автоматизми, когнітивні викривлення і евристики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порушення раціональних моделей прийняття рішень

Поняття	Сутність	Прояви у менеджменті та прийнятті рішень
1. Автоматизми	Відсутність усвідомлення, мимовільні, неусвідомлювані компоненти діяльності людини	Прийняття необґрунтованих (з точки зору витрат та вигоди) та нерациональних економічних рішень
2. Когнітивні викривлення	Систематичні помилки сприйняття, які виникають на основі дисфункціональних	Менеджер, що приймає остаточні управлінські рішення може бути

	переконань людини, що є впровадженими в її когнітивні схеми	підвладним когнітивним викривленням, які впливають на поведінку на ринку і на прийняття ірраціональних рішень
3. Евристики	Система логічних прийомів методичних правил теоретичного дослідження; методи (способи), а також процес творчості (креативності), пізнання; наука, що вивчає творчу діяльність, метод аналізу економічних явищ і процесів, прийняття рішень та метод навчання, що базується на інтуїції, винахідливості, аналогіях, власному досвіді тощо	Евристичні функції є конкретними функціями менеджменту. До них належать управління креативністю (креативний менеджмент); управління інноваційною діяльністю (інноваційний менеджмент) і управління венчурними проектами (венчурний менеджмент).

Значущість пасток прийняття рішень в процесі прийняття управлінських рішень вимагає дослідження таких пасток, які викривлюють різні аспекти когнітивної діяльності людини: сприйняття, увага, пам'ять, процес аналізу інформації і вибору, а також впливають на поведінкові процеси прийняття рішень, зокрема, процес їх реалізації. По суті, пастки прийняття рішень викривлюють процес прийняття управлінських рішень через упередженість та ірраціональність суб'єктів прийняття рішень, що робить процес прийняття рішень ірраціональним. Це зумовлює необхідність класифікації пасток прийняття управлінських рішень.

Когнітивні викривлення класифікуються на основі різних когнітивних і поведінкових аспектів мислення і прийняття рішень. Основні категорії включають:

1. Викривлення, пов'язані з пошуком й аналізом інформації.

- 1.1. *Анкерування*. Вплив початкової інформації (якоря) на подальші судження та рішення.

1.2. *Евристика доступності (Availability Heuristic)*. Оцінка ймовірності події на основі легкості згадування аналогічних конфліктів.

1.3. *Ефект контексту (Framing Effect)*. Вплив подачі інформації про прийняття рішень. Те саме питання можна призвести до різних відповідей залежно від формулювання.

1.4. *Когнітивний дисонанс* — внутрішній психічний конфлікт, суперечливий стан, який виникає при зіткненні в свідомості людини суперечливих знань, ідей, переконань, емоцій або поведінкових установок стосовно деякого об'єкта чи явища, за якого з існування одного елемента виникає заперечення іншого. У зв'язку з цим конфліктом, стан людини характеризується відчуттям неповноти життя.

1.5. *Прокляття знання*. Схильність забувати про меншу інформованість інших.

1.6. *Підтверджувальне упередження*. Інтерпретація інформації для підтвердження власних наявних переконань та нехтування інформацією, що доводить протилежне.

2. Викривлення, пов'язане з пам'яттю та увагою

2.1. *Підтверджувальне викривлення (Confirmation Bias)*. Тенденція шукати та інтерпретувати інформацію так, щоб вона підтвердила існуючі переконання.

2.2. *Ефект ореолу (Ефект ореолу)*. Загальна оцінка людини або об'єкта на основі одного позитивного або негативного аспекту.

2.3. *Ілюзія частоти (Frequency Illusion)*. Відчуття, що певні події або об'єкти з'являються після того, як ви їх помітили вперше.

3. Викривлення, пов'язані з ризиком і невизначеністю

3.1. *Перевищення статусу кво (Status Quo Bias)*. Тенденція віддавати перевагу існуючому стану речей і уникати змін.

3.2. *Ефект володіння (Endowment Effect)*. Оцінка власних об'єктів або активів вище, ніж аналогічних, якими людина не володіє.

3.3. *Евристика представлення (Евристика репрезентативності)*. Оцінка ймовірності події на основі схожості з відомими прототипами, а не на статистичних даних.

4. Викривлення, пов'язані із соціальними впливами на процес прийняття рішень.

4.1. *Групове мислення (Groupthink)*. Схильність до досягнення консенсусу в групі, ігноруючи альтернативні точки зору і ризику. Групове мислення — це феномен, який виникає в умовах сильного прагнення до одностайності та гармонії в групах, що призводить до ухвалення рішень без критичного аналізу альтернативних точок зору або ризиків. Це когнітивне викривлення може призвести до прийняття нераціональних або поганих рішень, після чого члени групи намагаються уникнути конфіденційності.

4.2. *Ефект залежності*. Ефект залежності (Sunk Cost Fallacy) — це когнітивне викривлення, яке виникає, коли люди продовжують вкладати ресурси (час, гроші, зусилля) у проект або рішення, навіть якщо це вже нераціонально, лише через те, що вже було зроблено значні інвестиції. Це викривлення може призвести до прийняття неефективних рішень, минулі витрати (які вже не можуть бути відшкодовані) не виправдано впливають на поточні дії.

4.3. *Конформізм* — це соціально-психологічне явище, при якому індивід змінює свої погляди, переконання або поведінку, щоб відповідати груповим нормам, очікуванням або тиску. Це відбувається навіть у випадку, коли індивід особисто не згоден з груповою думкою. Конформізм може бути свідомим або несвідомим і є результатом різних соціальних та психологічних факторів.

4.4. Ефект приєднання до більшості, який проявляється в схильності робити/вірити в те саме, що й більшість.

Когнітивні викривлення класифікуються на основі різних когнітивних і поведінкових аспектів мислення і прийняття рішень (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Класифікація пасток прийняття управлінських рішень (фрагмент)

Подолати пасток прийняття рішень у менеджменті та прийнятті рішень та зробити процес прийняття рішень більш ефективним можливо за рахунок підвищення рівня свідомості при прийнятті рішень, вивчення пасток прийняття

рішень з метою запобігання їх впливу. Нездатність запобігати дії когнітивних викривлень значно впливає на процес прийняття рішень, призводячи до значних помилок, що здатні у свою чергу призводити до значних втрат.

Методи щодо зменшення дії пасток прийняття рішень в менеджменті:

1. Підвищення обізнаності про упередження (bias awareness) та усвідомлення існування пасток прийняття рішень та пасток, властивих конкретним менеджерам, суб'єктам прийняття рішень. Керівники повинні усвідомлювати існування різних когнітивних упереджень та пасток, які можуть впливати на процес прийняття рішень. Розуміння цих ефектів є першим кроком до їх подолання.

2. Структурування процесу прийняття рішень. Використання структурованих методів та технік прийняття рішень (наприклад, аналіз рішень, побудова дерева рішень, мозковий штурм та інші евристичні методи тощо) можуть зменшити вплив упереджень.

3. Фокус на раціональність, реальні показники та бенефіти. Зосередження на раціональних аспектах прийняття рішень, акцент на поточних і майбутніх вигодах, а не на минулих витратах, негативному досвіді.

4. Зменшення впливу ірраціональних факторів та емоцій на процес прийняття рішень. Усвідомлення того факту, що негативні емоційні стани та почуття можуть значно вплинути на процес прийняття рішень та його результат, що свідчить про необхідність емоційної стабілізації для підвищення ефективності прийняття рішення.

5. Використання аналітичних інструментів та об'єктивний аналіз критеріїв прийняття рішень. Застосування комп'ютерних моделей, статистичного аналізу даних, сценарного аналізу може підвищити обґрунтованість рішень.

6. Об'єктивний аналіз. Використання об'єктивних критеріїв прийняття рішень, застосування адекватних методів прийняття рішень для оцінки доцільності прийняття (або відмови) від рішення.

7. Залучення різних точок зору. Заохочення різноманітності думок та залучення осіб з різним досвідом і перспективами до процесу прийняття рішень допоможе розглянути проблему з різних боків.

8. Незалежна перевірка (independent review) та критичний аналіз процесу прийняття рішень незалежними особами, які не були залучені до цього процесу.

9. Визнання помилок і негативного досвіду. Психологічна готовність визнати минулі помилки та рухатися далі, навіть якщо це пов'язано з втратами.

10. Використання аналітичних інструментів. Застосування комп'ютерних моделей, статистичного аналізу даних, сценарного аналізу може підвищити обґрунтованість рішень.

11. Навчання та тренінги. Проведення тренінгів з прийняття рішень, критичного мислення, збільшення обізнаності щодо когнітивних упереджень.

12. Створення системи стримувань та противаг. Побудова організаційних процесів з прийняття рішень, що включають перевірки, затвердження та ескалацію на різних рівнях керівництва.

Поєднання цих методів може значно покращити якість процесу прийняття рішень в організації та зменшити вплив когнітивних пасток.

3.3. Розробка тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для компанії «НОВА ПОШТА»

Враховуючи проведені дослідження щодо процесу прийняття управлінських рішень, який ґрунтується на поведінковій моделі прийняття рішень та впливу когнітивних викривлень на процес прийняття рішень, в дипломній роботі розроблено структуру і послідовність проведення тренінгу «Підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень» для компанії «НОВА ПОШТА», запропоновано тренінгові методи, які спрямовані на виявлення пасток

прийняття рішення у співробітників компанії, зменшення впливу когнітивних викривлень та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Детальну програму тренінгу подано у табл. 3.2.

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

«СИЛА І УПЕРЕДЖЕНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

(для менеджерів компанії «НОВА ПОШТА»)

Мета: підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі зменшення впливу когнітивних викривлень.

Завдання тренінгу:

- розкриття поняття «управлінське рішення», його значення для його значення для корпоративної та особистої ефективності;
- визначення процедури прийняття управлінських рішень;
- акцент на психологічних особливостях прийняття управлінських рішень;
- розвиток здатності усвідомлювати суб'єктивні особливості прийняття управлінських рішень, зокрема, пастки прийняття рішень;
- розкрити сутність когнітивних викривлень, їх види;
- знання про способи і методи зменшення впливу когнітивних викривлень у прийнятті управлінських рішень;
- способи емоційної саморегуляції, тайм-менеджменту, емоційного інтелекту, соціальної взаємодії задля ефективності управлінських рішень.

Тривалість: 8 годин (1 день)

Кількість учасників: 12 осіб

Обладнання: Мультимедіа, папір, олівці, фломастери, скотч, м'ячик, роздатковий матеріал, музика.

Таблиця 3.2

Програма тренінгу «Сила і упередженість управлінських рішень»

№	Етап заняття		Зміст роботи. Очікувані результати	Форми і методи роботи	Обладнання	Час хв.	
1	Вступна частина	Вступ	Зміст роботи. Привітання. Оголошення учасникам мети і завдань тренінгу. Мотивація до участі у тренінгу. Очікувані результати. Виникнення мотивації до роботи. Яку ППР демонструє подарунок?	Робота у великій групі. Вправа «Подарунок»		10 хв	
		Перший етап	Зміст роботи. Знайомство учасників. Очікувані результати. Виникнення інтересу до роботи. Укріплення довіри. Посилення мотивація до участі у тренінгу. Згуртованість, самопрезентація, створення позитивної обстановки, підготовка до сумісної роботи.	Робота у великій групі. Вправа «Мій герб»	Папір, олівці, фломастери, скотч	1 год	
		Другий етап	Зміст роботи. Формування правил роботи Очікувані результати. Прийняття правил роботи у тренінговій групі. Посилення мотивація до участі та відчуття безпеки у групі	Робота у великій групі. Обговорення	Дошка, маркери	15 хв	
		Третій етап	Зміст роботи: Обмін ідеями та думками між учасниками групи, обмежене одним питанням. Демонстрація власних поглядів. Очікувані результати: Активізація учасників, зацікавленість, аналіз учасників групи тренером.	Дискусія у великій групі		20 хв	
			Перерва				10 хв
2	Основна частина	Теоретичний блок	Зміст роботи. Ознайомлення з теоретичними положеннями відповідно до теми тренінгу. Процес прийняття управлінського рішення. Його ефективність. Що заважає приймати ефективні рішення. Пастки прийняття рішень (ППР). Очікувані результати. Сприймання, осмислення теоретичних положень відповідно до теми тренінгу. Зацікавленість, налаштування на подальшу роботу.	Робота великої групи. Міні-лекція, презентація, дискусія, візуалізація.	Мультимедійне обладнання, презентація.	45 хв	

Продовження табл.3.2

Етап заняття	Зміст роботи. Очікувані результати	Форми і методи роботи	Обладнання	Час хв.
Практичний блок	Зміст роботи. Розминка. Очікувані результати. Активізація учасників, позитивна атмосфера. Визначення послідовності прийняття рішень.	Робота у малих групах. Вправа «Незвичайна естафета» «Паровозик рішень»		5 хв
	Зміст роботи. Згуртованість групи, участь кожного окремого у єдиному цілому. Очікувані результати. Налагодити взаємодію між учасниками групи, підсилити почуття приналежності до групи.	Робота у великій групі. Вправа «Управлінське лото»		20 хв
	Зміст роботи. Учасники практикують розпізнавати пастки прийняття рішень в своїх рішеннях. Очікувані результати. Складання колекції пасток прийняття рішень, їх аналіз і оцінка у власній діяльності. Список рішень, та ППР.	Робота у великій групі. «Зіпсований телевізор»		40 хв
	Перерва			45 хв
	Зміст роботи. Розминка. Очікувані результати. Активізація учасників, позитивна атмосфера. Ресурсування учасників, усвідомлення власних можливостей в менеджменті. Вправа «Моя сила прийняття рішень».	Робота у великій групі. Вправа «Звук джунглів»	Метафоричні і асоціативні карти МАК	10 хв
	Зміст роботи. Усвідомлення власних ППР. Учасник розповідає історію, намагаючись дати розуміння ППР, прямо їх не називаючи. Інші учасники – впізнають їх. Очікувані результати. Учасники розвивають навички усвідомлення та аналізу ППР.	Робота у парах. Обговорення великою групою. Вправа «Що трапилося з героєм»	Дошка, фломастери, папір	1 год
	Зміст роботи. Учасники формують список конкретних заходів щодо зменшення дії ППР в процесі прийняття рішення. Очікувані результат. Розвиток умінь щодо зменшення дії ППР в процесі прийняття рішення. Включення свого досвіду.	Робота у малих групах. Вправа «Снігова куля»	Картки МАК з різними ППР	1 год

Продовження табл.3.2

Етап заняття	Зміст роботи. Очікувані результати	Форми і методи роботи	Обладнання	Час хв.
	<i>Перерва</i>			15 хв
Підведення підсумків тренінгу	Зміст роботи. Рефлексії свого стану, спостереження за вираженням емоцій іншими людьми Очікувані результати: спонукання учасників до вільного експериментування з подолання ППР, асертивної комунікації	Робота великою групою. Вправа «Вершники апокаліпсису»		30 хв
	Зміст роботи. Самопізнання, у ході виконання. Очікувані результати. Учасники зможуть згадати усі події робочого дня та усвідомити суб'єктивні прояви ППР, їх різноманітність та способи подолання.	Індивідуальна робота. Вправа «Щоденник»	Папір, олівці, скринька.	15 хв
	Зміст роботи. Рефлексія. Виявлення рівня задоволення спільною працею, рівня справдження очікувань учасників тренінгу. Отримання зворотного зв'язку від учасників. Очікувані результати. Усвідомлення учасниками набутого досвіду щодо прийняття управлінських рішень та упередження пасток прийняття рішень за час на тренінгу.	Робота у великій групі. Бесіда. Вправа «Спогади».		30 хв

ВИСНОВКИ

Загальна тенденція соціологізації і психологізації менеджменту у XXI столітті зумовлює необхідність врахування поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємств. Актуальність цієї проблеми посилюється кількістю чинників, які впливають на прийняття управлінських рішень, які менеджери змушені приймати в умовах невизначеності, непередбаченості і хаотичності бізнес-середовища, що породжує зростання кількості поведінкових викривлень, пасток та когнітивних спотворень, з якими може стикнутися особа яка приймає управлінські рішення. Отже, своєчасне виявлення й аналіз поведінкових особливостей прийняття рішень, дає змогу підвищити ефективність та результативність прийняття управлінських рішень у середовищі BANI-world.

Розглянуто основні моделі прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур. Незважаючи на розвиток досліджень та моделей, пов'язаних із процесом прийняття управлінських рішень, жодна модель не є універсальною, і вибір моделі прийняття рішень має бути проблемно-орієнтованим і визначатися характером проблеми, яку потрібно вирішувати в конкретний момент часу. Тому у даній роботі були проаналізовано та узагальнено основні методи прийняття рішень на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА».

На ТОВ «НОВА ПОШТА» склалася відносно ієрархічна система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими управлінцями.

Незважаючи на це, навіть попри високу ієрархічність прийняття управлінських рішень, можна зробити висновок, управлінські рішення ТОВ «НОВА

ПОШТА» є достатньо ефективними, про що свідчить стійкі фінансові і економічні показники розвитку персоналу.

Ґрунтуючись на дослідженні існуючих моделей прийняття рішень, зокрема, раціональної, інтуїтивної та поведінкової, а також провідних дослідженнях вчених в галузі поведінкової економіки (А. Тверські, Д. Канеман) зроблено висновок про актуальність та ефективності саме поведінкової моделі, яка дає змогу врахувати суб'єктивні, поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень, зокрема, пастки прийняття рішень, когнітивні спотворення та автоматизми, результатом чого стало формування поведінкової моделі прийняття управлінських рішень.

В роботі проаналізовано пастки прийняття управлінських рішень і запропоновано класифікацію пасток прийняття рішень, які виникають саме в процесі прийняття управлінських рішень, а також заходи щодо способів упередження та подолання наслідків прояву когнітивних викривлень у процесі прийняття управлінських рішень.

Задля подолання наслідків прояву когнітивних викривлень в процесі прийняття управлінських рішень розроблено структуру управлінського тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «НОВА ПОШТА».

Наукова новизна дослідження полягає в розробці підходів до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур, розкритті поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень згідно з поведінковою моделлю прийняття рішень.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні заходів щодо упередження виникнення пасток прийняття рішень та розробці структури управлінського тренінгу щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «НОВА ПОШТА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І., Собчук С.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. Вісник Хмельницького національного університету 2012, № 2, Т. 1. С. 22-25. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/022-025.pdf (дата звернення: 25.05.2023 р.)
2. Бутенко Н.В. Маркетинг. Навчальний посібник. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002>
3. Вартанова О.В., Кузнецов Д.О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. Економіка і суспільство. 2024. № 59 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3426>
4. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
5. Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». С. 9-15
6. Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Економічна поведінка суб'єктів прийняття рішень. Інноватика в освіті, науки і бізнесі: виклики та можливості. Матеріали III Міжнар. конф. Здобувачів вищої освіти та молодих вчених. 17 жовт. 2022 р
7. Вартанова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. Економіка і суспільство. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923>

8. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету. Вип. 5(61). Київ: НАУ, 2017. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_16
9. Городняк І.В. Управління конфліктами. Завдання для самостійної роботи для студентів спеціальності 075 "Маркетинг". Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 52 с.
10. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.
11. Євтушенко О. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління. 2020. Т. 239. Вип. 237. С. 47–51
12. Євсейцева, О.С., Потеха, Д.С. (2016) Психологічні аспекти вивчення поведінки споживача. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. № 10. С. 30-34. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5017&i=5>
13. Класифікація управлінських рішень. Електронний ресурс. URL: <https://pva.com.ua/klasifikacziya-upravlinskyh-rishen/>
14. Мельник М. Тендітна та неспокійна епоха: як технології змінюють світ і як бути до цього готовим. Електронний ресурс. URL: <https://highload.today/uk/blogs/tenditna-ta-nespokijna-epoha-yak-tehnologiyi-zminyuyut-svit-i-yak-buti-do-tsogo-gotovim/>
15. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. В.М. Приймак. К.: Атіка, 2018. 240 с.
16. Приймак В. Управління знаннями Підручник. К.: Київський національний університет імені Т. Шевченка. 2019. 240 с.

17. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність. Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. Х. : Вид-во ХорPI НАДУ «Магістр», 2015. № 1 (23). 356 с.

18. Родченко В. В. , В. О. Новак. Менеджмент: Навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. К.: НАУ, 2014. 400 с.

19. Тендітна та неспокійна епоха: як технології змінюють світ і як бути до цього готовим. Електронний ресурс. URL: <https://highload.today/uk/blogs/tenditna-ta-nespokijna-epoha-yak-tehnologiyi-zminyuyut-svit-i-yak-buti-do-tsogo-gotovim/>

20. Чалюк Ю.С. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI-світу. Економіка і суспільство. 2022. # 36.

21. Федоряк Р., Худік О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Технології та дизайн. 2014. No 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_15.

22. Іванов, Р. В. Моделювання процесів економічної поведінки домогосподарств : монографія; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро : «Біла К. О.», 2019. 266 с.

23. Пономаренко В.С., Гаврилова Л.А., Беседовський О.М. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2012. 271 с.

24. Brodie, V., & Fraizer, L. (2018). VUCA leadership competencies in a complex global environment. Paper presented at the International Organization of Social

25. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>

26. Arnold J. The First Domino: Eisenhower, the Military, and America's Intervention in Vietnam Hardcover. William Morrow & Co, Chicago. 1991. 444 p.

27. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/> (дата звернення: 17.01.2024).
28. Beck U. Risk Society, Towards a New Modernity. London: Sage Publications. 1992. 260 p.
29. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger. 2013. 365 p.
30. Chaliuk Y.O., Dovhanyk N.M. Social partnership of Ukraine with the EU within the European regions and cross-border clusters. Науковий вісник Полісся. 2018. № 4(16). С. 33–38.
31. Nick Horney. Leadership Agility in a VUCA World. URL: <http://leadership-agility.net/wp-content/uploads/2015/01/Leadership-Agility-in-a-VUCA-World-1-12-15.pdf> (дата звернення: 17.01.2024).
32. Sciences and Behavioral Research Conference. New Orleans, LA. Abstract retrieved from <https://victoriakbrodie.com/2018/03/19/vuca-leadership-Competencies/>
- Stiehm, J. H. (2002). The U.S. army war college: Military education in a democracy. Philadelphia, PA: Temple University Press.
33. Beabout, B.R. Turbulence, perturbation, and educational change. Complic. Int. J. Complex. Educ. 2012, 9, 15–29.
34. Cook, P. Leading in a VUCA World; TTM Associates: London, UK, 2015.
35. Baltaci, A.; Balci, A. Complexity leadership: A theoretical perspective. Int. J. Educ. Leadersh. Manag. 2017, 5, 30–58.
36. Stensaker, B.; Frølich, N.; Huisman, J.; Waagene, E.; Scordato, L.; Bótas, P.P. Factors affecting strategic change in higher education. J. Strat. Manag. 2014, 7, 193–207.
37. Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The fourth industrial revolution (Industry 4.0): A social innovation perspective. Technology Innovation Management Review, 7(11), 12–20. <https://doi.org/10.22215/timreview/1117>

38. Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. In L. B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence* (pp. 231–236). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
39. Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
40. Kuruppuge Ravindra Hewa, Gregar Ales. (2020) “Strategic, Tactical and Operational Decisions in Family Businesses: A Qualitative Case Study.” *The Qualitative Report* 2020 Volume 25, Number 6: 1599-1618.
41. Drucker, Peter F. (2001) “The effective decision, *Harvard Business Review* on decision-making.” Cambridge, Harvard Business School Press
42. Chen CT (2000) Extensions of the TOPSIS for group decisionmaking under fuzzy environment. *Fuzzy Sets Syst* 114:1–9.
43. Buchanan, L. & Connell, A. (2006). *A Brief History of Decision Making*. Harvard Business Review.
44. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. Available from: https://www.researchgate.net/publication/349312227_Effective_Management_Decision_Making_and_Organisational_Excellence_A_Theoretical_Review [accessed Nov 04 2022]. Електронне джерело: <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/11-2-understanding-decision-making/>
45. Pollock, John L., 'Rational Choice and Classical Decision Theory', *Thinking about Acting: Logical Foundations for Rational Decision Making* (2006; online edn, Oxford Academic, 3 Oct. 2011), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195304817.003.0001>, accessed 19 Oct. 2022.
46. Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513. <http://www.jstor.org/stable/1808698>
47. Stein William Wallace. *Decision Making under Uncertainty*. Centre for advanced studies. 2021. 363 p.

48. Vargas-Hernández, J. G., Guerra-García, E., Bojórquez-Gutiérrez, A., & Bojórquez-Gutiérrez, F. (2014). *Gestión Estratégica de Organizaciones*. Autónoma de Buenos Aires: Elaleph
49. Simon. (1947). *Administrative Behavior: A study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: New York: Free Press.
50. Klein, G. (2003). *Intuition at work*. New York: Doubleday.
51. Salas, E., & Klein, G. (2001). *Linking expertise and naturalistic decision making*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
52. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10 (pp. 123–167) Greenwich, CT: JAI Press.
53. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185> (Accessed 4 November 2022)
54. Gavrilidis, K., Kallinterakis, V., & Öztürk, B. (2020). Does mood affect institutional herding? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 26, 100290. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100290>
55. Ruys, K. I., & Aarts, H. (2010). When competition merges people's behavior: Interdependency activates shared action representations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 1130–1133. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.016>
56. Drucker Peter F. 1964. *Managing for Results : Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. [1st ed.] ed. New York: Harper & Row
57. Fundamental Attribution Error. Available from: https://www.researchgate.net/publication/281179007_Fundamental_Attribution_Error [accessed Nov 05 2022].

58. Kahneman, D.; Knetsch, J. L.; Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives* 5 (1): 193–206. doi:10.1257/jep.5.1.193.

59. Prelec, D. & Simester, D. Always leave home without it: a further investigation of the credit-card effect on willingness to pay. *Mark. Lett.* 12, 5–12 (2001).