

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Індивідуальна тема: «Вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності на прикладі роботи відділення Нової пошти»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Завідуючий кафедрою: _____ / Карінцева О.І. /

Керівник роботи: _____ / Харченко М.О. /

Виконавець: _____ / Мікулінцева Л.М. /

Група Е.м-91

Суми 2020

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри економіки
та бізнес-адміністрування
_____ **О.І Карінцева**
«__» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
до магістерської роботи**

Студента(ки) групи Е.м-91 курсу ФЕМ
(найменування
факультету)

Спеціальності: 051«Економіка»
Мікулінцева Л.М.
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності на прикладі роботи відділення Нової пошти

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__» _____ 20__ р.
Термін здачі студентом закінченої роботи: «__» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: підручники, навч. посібники, нормативно-законодавча база України, публікації з теми дослідження, сайти компаній, звіти компаній

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню _____
**АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА
МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НОВА ПОШТА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Перелік ілюстрацій
SWOT-аналізу компанії Нова пошта

Відгуки клієнтів.

Класифікація управлінських рішень.

Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Плановий графік виходу працівників відділення

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

Керівник магістерської роботи ____ доц Харченко М.О ____
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « ____ » _____ 20 ____ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки магістерської роботи.
2. Крім завдання, студент повинен отримати від керівника календарний графік роботи над магістерською роботою на період проектування із зазначенням термінів виконання і трудомісткості окремих етапів.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	4
ANNOTATION.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 SWOT-аналіз підприємства.....	11
1.2 Конкурентоспроможність ТОВ Нова пошта.....	15
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	22
2.1 Класифікація, методи та моделі прийняття управлінських рішень.....	22
2.2 Гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності.....	31
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НОВА ПОШТА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	36
3.1 Ключові показники ефективності КРІ та мотивація персоналу.....	36
3.2 Управління витратами відділення Нової пошти.....	39
3.3 Вплив продуктивності праці на ефективність діяльності відділення.....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота складається з 53 сторінок тексту, 3 розділів, 4 формул, 5 таблиць, 1 рисунку та списку з 117 використаних джерел.

Актуальність теми роботи визначається динамічністю і постійними змінами зовнішнього середовища. Наростаюча нестабільність в бізнес-середовищі України спонукає до необхідності поглиблення наукових досліджень з проблем конкурентоспроможності, продуктивності праці; застосування нових підходів у маркетингу, плануванні та управлінні виробництвом та впровадження інноваційних технологій.

Метою є дослідження шляхів вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності через вивчення досвіду роботи відділення ТОВ Нова пошта.

Завдання роботи: провести аналіз зовнішнього середовища компанії ТОВ Нова пошта; визначити фактори впливу, які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній; розглянути класифікацію, методи та моделі прийняття управлінських рішень; виявити як гнучкість управлінських рішень впливає на розвиток компанії в умовах невизначеності; вивчити та проаналізувати основні показники діяльності ТОВ Нова пошта, а саме: ключові показники ефективності КРІ та мотивацію персоналу, управління витратами, собівартість та продуктивність праці; визначити шляхи вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є теоретичні основи конкурентоспроможності, фактори впливу, які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній, ключові показники ефективності діяльності підприємства, управління витратами підприємства, продуктивність праці, гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності.

Методи дослідження – аналіз даних, отриманих в ході дослідження, їх обробка та синтез, подальше узагальнення для отримання висновків.

Наукова новизна дослідження: визначено фактори впливу, які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній, систематизовано досвід роботи компанії ТОВ Нова пошта щодо управління витратами та підвищення продуктивності праці.

Практична значущість дослідження полягає систематизації досвіду діяльності ТОВ Нова пошта та відображенні на прикладі роботи одного з відділень практичної реалізації та забезпечення виконання основних показників ефективності. Доведено, як гнучкість управлінських рішень забезпечує життєдіяльність підприємства в умовах невизначеності. Показано шляхи вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності.

У першому розділі проведено дослідження зовнішнього середовища підприємства. Виконано SWOT-аналіз ТОВ Нова пошта, розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності та визначено фактори впливу, які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній, таких як Нова пошта, Де лівері, Укрпошта, Авто люкс.

У другому розділі розглянуто класифікацію, методи та моделі прийняття управлінських рішень та досліджено ефективність гнучкості при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності.

У третьому розділі виконано аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ Нова пошта. Проаналізовано ключові показники ефективності КРІ та мотивацію персоналу. Досліджено практичну реалізацію управління витратами на підприємстві та собівартість. Розглянуто питання продуктивності праці, проаналізовано та систематизовано досвід роботи компанії ТОВ Нова пошта щодо підвищення продуктивності праці.

Ключові слова: swot-аналіз, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага, управлінське рішення, гнучкість управлінських рішень, ключові показники ефективності крі, мотивація, продуктивність, собівартість.

ANNOTATION

The Master's thesis consists of 66 pages of text, 3 sections, 4 formula, 5 tables, 1 figure and a list of 117 references.

The relevance of the topic of work is determined by the dynamism and constant changes in the environment. The growing instability in the business environment of Ukraine encourages the need to deepen research on the problems of competitiveness, productivity; application of the new approaches in marketing, production planning and management and implementation of the innovative technologies.

The aim is to study the ways to improve the activities of the enterprise in conditions of instability through the study of the experience of Nova Poshta LLC branch.

Tasks of work: to analyse the external environment of Nova Poshta LLC; identify the factors of influence that form a competitive advantage for transport companies; to explore the planning and forecasting as a basis for making management decisions; to reveal how the flexibility of management decisions affects the development of the company in conditions of uncertainty; to study and analyse the main indicators of Nova Poshta LLC, namely the key indicators of KPI and staff motivation, cost management, cost and productivity; to identify the ways to improve the activities of the enterprise in conditions of instability.

The object of research is the improvement of the activities of the enterprise in conditions of instability.

The subject of research is the theoretical foundations of competitiveness, factors of influence that form a competitive advantage for transport companies, key performance indicators of the enterprise, cost management, productivity, flexibility of management decisions in conditions of uncertainty.

Research methods - analysis of data, obtained during the study, their processing and synthesis, further generalization to obtain conclusions.

Scientific novelty of the research: the factors of influence that form a competitive advantage for transport companies are defined, the experience of Nova Poshta LLC in managing costs and increasing productivity is systematized.

The practical significance of the research is to systematize the experience of Nova Poshta LLC and reflect on the example of one of the departments of practical implementation and ensure the implementation of key performance indicators. It is proved how the flexibility of management decisions ensures the viability of the enterprise in conditions of uncertainty. Ways of improvement of activity of the enterprise in the conditions of instability are shown.

In the first section the external environment of the enterprise was examined. The SWOT-analysis of Nova Poshta LLC was made, the theoretical bases of competitiveness were considered and the factors of influence that form a competitive advantage for transport companies such as Nova Poshta, De Livery, Ukrposhta, Auto Lux were determined.

In the second section the theoretical foundations of planning and forecasting as a basis for making management decisions were considered and the effectiveness of flexibility in making management decisions in conditions of uncertainty were examined.

In the third section the analysis of the main performance indicators of Nova Poshta LLC was made. The key indicators of KPI and staff motivation were analysed. The practical implementation of cost management in the enterprise and cost were researched. The issues of productivity were considered, the experience of Nova Poshta LLC in increasing the productivity was analysed and systematized.

Keywords: swot-analysis, enterprise competitiveness, competitive advantage, management decisions, flexibility of management decisions, key performance indicators kpi, motivation, productivity, cost.

ВСТУП

Соціально-економічний розвиток України в умовах ринкових відносин зумовив появу транспортних компаній. Збільшення кількості останніх безумовно ставить завдання збільшення ефективності діяльності та пошук нових конкурентних переваг.

Пандемія загострила економічну ситуацію в Україні та стала поштовхом до інтенсивного переходу ринку в он-лайн. Значно зріс відсоток інтернет-продаж, завдяки закриттю стаціонарних магазинів та роботі транспортних компаній.

Як дана ситуація впливає на ринок логістичних послуг? По-перше, це збільшення товаропотоку, що неминуче впливає на якість та сервіс. По-друге, боротьба за клієнта, та пошук нових конкурентних переваг. По-третє, робота в нових умовах, а саме дотримання карантинних заходів та організація безпечного простору.

Актуально постають питання щодо підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах сьогодення, а саме зниження купівельної спроможності населення, пандемія та соціальні обмеження. Наростаюча нестабільність в бізнес-середовищі України спонукають до необхідності поглиблення наукових досліджень з проблем конкурентоспроможності, продуктивності праці; планування та управління виробництвом та впровадження інноваційних технологій.

Наукова новизна дослідження виявила фактори, які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній, а приклад роботи компанії ТОВ Нова пошта щодо управління витратами та підвищення продуктивності праці показує можливості для розвитку в умовах невизначеності та складної соціально-економічної ситуації в країні.

Метою дослідження є пошук шляхів вдосконалення діяльності підприємства, зокрема сервісного в умовах нестабільності через вивчення досвіду роботи відділення ТОВ Нова пошта.

Об'єктом дослідження є робота відділення ТОВ Нова пошта.

Предметом дослідження є теоретичні основи конкурентоспроможності, фактори, які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній, ключові показники ефективності діяльності підприємства, управління витратами підприємства, собівартість, продуктивність праці, гнучкість управлінських рішень.

Що досягається виконанням таких завдань:

1. провести аналіз зовнішнього середовища компанії ТОВ Нова пошта;
2. визначити фактори впливу які формують конкурентну перевагу для транспортних компаній;
3. вивчити класифікацію, методи та моделі прийняття управлінських рішень;
4. вивчити та проаналізувати основні показники діяльності ТОВ Нова пошта, а саме ключові показники ефективності КРІ та мотивацію персоналу, управління витратами, собівартість та продуктивність праці;
5. визначити шляхи вдосконалення діяльності підприємства в умовах нестабільності.

В роботі використано такі методи дослідження: аналіз даних, отриманих в ході дослідження, їх обробка та синтез та узагальнення для отримання висновків.

Структура роботи складається з трьох розділів. В першому розділі досліджується зовнішнє середовище діяльності підприємства конкурентоспроможність ТОВ Нова пошта. В другому розділі – розкрито теоретичні основи управлінських рішень та встановлено специфіку прийняття рішень в умовах нестабільності ринку та соціально-економічної ситуації. В третьому розділі – розглянуто основні показники ефективності діяльності ТОВ Нова пошта, проаналізовано та систематизовано досвід

роботи компанії щодо управління витратами та підвищення продуктивності праці.

Інформаційну базу дослідження складають підручники та періодичні видання, нормативно-законодавчі акти за даною темою.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 SWOT-аналіз підприємства

Для того щоб компанія була прибутковою, конкурентоспроможною та успішною необхідно навчитись приймати об'єктивні та виважені управлінські рішення щодо її розвитку. Ці рішення повинні враховувати стан зовнішнього середовища.

Сьогодні зовнішнє середовище зазнає різних змін: екологічних (природа та клімат), економічних, політичних, зміни технології та ідеологій[82,85-96,100-116]. Для прийняття ефективних рішень слід точно розуміти причини та наслідки цих змін.

Одним з інструментів, який допоможе розібратися в ситуації краще є SWOT-аналіз. Вже півстоліття SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів для оцінки конкурентоздатності компанії та стратегічного планування.

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Ми бачимо, що такі фактори SWOT-аналізу як сильні та слабкі сторони відносяться до внутрішніх елементів та відображають безпосередньо стан компанії, її позиції на ринку, якість товару чи послуги, сервіс, технології. Інші два елементи – можливості та загрози відносяться до зовнішніх факторів (економічна, соціальна, політична ситуація, посилення чи послаблення діяльності конкурентів) [17].

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку[83,84,97,98,99,117]. За допомогою SWOT-аналізу досліджується місце компанії та частка, яку вона займає на ринку та оцінюються можливі загрози діяльності, вивчаються перспективи для подальшого розвитку. Саме всебічність даного методу дозволяє максимально розрахувати ризики та виявити оптимальні шляхи при стратегічному плануванні.

Проте, при всій своїй універсальності метод SWOT-аналізу має деякі недоліки:

1. Суб'єктивність. За відсутності чіткого алгоритму, єдиного переліку параметрів за якими проводиться аналіз висновки будуються на думці аналітиків, які це дослідження проводять;
2. Розмитість результатів. SWOT-аналіз дає можливість сформулювати загальне уявлення про місце компанії, про послугу чи товар але не має цифрового вираження.

Коли ж виникає потреба в проведенні SWOT-аналізу:

- запуск стартапів, нових напрямків бізнесу;
- перегляд внутрішньої політики компанії;
- розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу;
- перевірка правильності заданого курсу розвитку;
- покращення бізнес-процесів;
- для загального розуміння ситуації, що склалася на ринку [25].

Отже, об'єктом нашого дослідження є компанія Нова пошта.

Метою є дослідити місце компанії на ринку логістичних послуг та перевірити правильність заданого курсу розвитку.

Результати проведеного SWOT-аналізу наведено в табл. 1

Таблиця 1.1 SWOT-аналізу компанії Нова пошта.

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна репутація; 2. Значна ринкова частка; 3. Активна соціальна позиція (закупівля медичного обладнання в лікарні, благодійні акції, подарунки дітям на свята); 4. Налагоджений зворотній зв'язок з споживачем.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність гнучкого тарифу; 2. Пошкодження відправлень.
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення мереж відділень в невеликих населених пунктах; 2. Підвищення лояльності клієнтів за рахунок покращення сервісу та якості; 3. Впровадження інноваційних технологій.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку логістичних послуг; 2. Перехід клієнтів до інших перевізників; 3. Пропозиція більш дешевих послуг конкурентами.

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу компанії Нова пошта бачимо, що компанія має потенціал для подальшого позиціонування себе як лідера логістичних послуг у конкурентному ринковому середовищі.

Проте сучасні вимоги до цінової політики свідчать що вона потребує суттєвого корегування. Тому нові тарифи компанії повинні розроблятися базуючись на сучасних потребах споживачів та поєднанні їх інтересів з можливостями компанії. Що можливо реалізувати за рахунок зменшення кроку при фіксованій градації ваги. Та як наслідок – підвищення лояльності клієнтів.

Проведення змін в організації асортиментної політики компанії щодо видів пакування, застосовуючи стратегічні рішення для формування оптимального та конкурентоздатного асортименту який захистить відправлення від пошкоджень та покращить задоволення споживачів і збільшить прибуток компанії.

Одним з базових завдань є підвищення рівня якості послуг, шляхом впровадження нових інноваційних технологій, які максимально відповідають співвідношенню ціна – якість. Вдосконалення сервісу та покращення рівня обслуговування за рахунок навчання персоналу, проведення тренінгів. Головною метою господарської діяльності компанії є утримання позиції лідера логістичних послуг в Україні, та розширення за рахунок міжнародних відправлень.

Таким чином, дослідивши зовнішнє та внутрішнє середовище можемо зробити висновок про основні причини успіху компанії – вчасно зайнята на той час не заповнена ніша ринку, високий рівень обслуговування, швидкість доставки та сучасна маркетингова політика, а це перш за все зрозуміла реклама, підтримка продаж, налагоджений зворотній зв'язок із споживачем, регулярні маркетингові дослідження, продумана цінова політика та політика управління якістю, соціальна відповідальність бізнесу.

1.2 Конкуентоспроможність ТОВ Нова пошта

Соціально-економічний розвиток України в умовах ринкових відносин зумовив появу транспортних компаній. Збільшення кількості останніх безумовно ставить завдання збільшення ефективності діяльності та пошук нових конкурентних переваг. Вважаємо, що однією з таких є конкурентоспроможність персоналу. Професіоналізм і компетентність фахівців, якісне обслуговування безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнта та подальший вибір послугами якого перевізника користуватись.

Динамічність і постійні зміни зовнішнього середовища та наростаюча нестабільність в бізнес-середовищі України спонукають науковців і практиків до необхідності поглиблення наукових досліджень з проблем конкурентоспроможності і розробки нових концептуальних підходів її ресурсного забезпечення.

На основі здійснення наукового дослідження проведений ґрунтовний узагальнюючий аналіз теоретичних положень з поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем конкурентоспроможності сервісних підприємств. Теоретико-методологічний та практичний аналіз дозволив провести реальну всебічну оцінку-аналіз ринку підприємств України з метою формування концептуального підходу до конкурентоспроможності зокрема транспортних підприємств через розробку оптимального механізму забезпечення конкурентоспроможності та обґрунтування його застосування на вітчизняному ринку логістичного бізнесу. В теоретичному аспекті детально розглянута та проаналізована категорія «конкуентоспроможність», її економічна сутність, механізм її підвищення, ієрархічна структура конкурентоспроможності, класифікація факторів конкурентоспроможності.

В теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємства проаналізовані існуючі методичні підходи, що використовуються для оцінки показників конкурентоспроможності

підприємства. Виокремлено характерні особливості конкурентоспроможності логістичної послуги, які і визначають специфічні показники для її оцінки. Запропоновано концептуальний підхід до конкурентоспроможності транспортних підприємств з визначенням основних етапів. Зазначено, що реалізація концептуального підходу до конкурентоспроможності передбачає певну програму дій, що охоплює комплекс робіт та їх послідовність, створення сприятливих умов для їхнього просування, а також оптимізацію всіх ресурсів підприємства для створення конкурентних переваг.

Таким чином, виходячи із актуальності і важливості проблеми конкурентоспроможності для транспортних компаній, доцільно продовжити науковий пошук задля визначення конкурентних переваг і формування у подальшому конкурентних стратегій таких підприємств України.

Дослідженню конкурентоспроможності підприємств різних галузей приділяли увагу як зарубіжні, так і українські вчені, зокрема Арапова О. М., Безус П. І., Бечко П. К., Голобородько Я. О., Городецький М. Я., Кузьмін О.Є., Майстро С. В., Патица Н. І., Рубцов А. М., Ходаківська О. В., Шашина М. В., Шірінян А. С.

Проте разом із соціально-економічним розвитком суспільства це питання не лише не втрачає актуальності, а й набуває нових аспектів, які потребують вивчення. Зокрема практично не досліджено питання конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг.

Вагомий внесок в дослідженні окресленої теми А.О.Александровського. Ним було систематизовано фактори які формують конкурентоспроможність перевізних послуг, а саме це:

- вартість послуг,
- якість наданих послуг,
- час доставки вантажу,
- сучасність автотранспортного парку,
- надійність часу прибуття,
- ефективність діяльності,

- фінансова незалежність,
- досвід роботи,
- виробничі потужності,
- популярність [1].

Проте, вважаємо, що випущено з виду ще один важливий фактор – професіоналізм працівників. Так, у своїх дослідженнях Шашина М. В. та Рубцов А. М. визнають значення персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Світова практика переконливо свідчить, що в умовах загострення конкурентної боротьби на товарних ринках необхідно підтримувати та розширювати стимулювання персоналу до досягнення високих виробничих і ринкових показників діяльності підприємства, що в кінцевому результаті визначає успіх в умовах конкуренції [74].

Зрозуміло, що з розвитком суспільства та технологій вимоги до підприємства яке надає послуги з перевезення теж змінюються. Наразі не достатньо вчасно доставити посилку за порівняно нижчою ціною. Клієнт бажає отримати якісне, сервісне обслуговування, йому потрібні увага і відчуття своєї значущості. Наприклад, коли клієнт звертається за консультацією стосовно місця знаходження його відправлення, яке не прибуло на розрахункову дату, то задоволений він буде коли фахівець одразу повідомить де посилка, чи виконає дії з її пошуку, уточнить контактні дані клієнта і по прибуттю зателефонує та особисто запросить забрати її з відділення. Тобто тільки коли фахівець зробить більше ніж того вимагає його посадова інструкція клієнт буде задоволений, навіть в проблемній ситуації.

Окремо зауважимо, що конкурентоспроможність персоналу забезпечується організацією його безперервного навчання та мотивацією.

Розвиток ринкових відносин та вдосконалення технологій спричинили появу такого нового для України виду бізнесу як Інтернет-торгівля. Так, за останнє десятиріччя спостерігаємо стрімке зростання її обсягів. Проте успіх Інтернет-продаж напряму пов'язаний з діяльністю перевізних компаній,

які забезпечують транспортування продукції. Таким чином, складається ситуація, коли не тільки виробник (продавець) має можливість розширити географію продаж, але й споживач для максимального задоволення своїх потреб не обмежується територіально.

Отже, є два суб'єкти ринку, успішне функціонування та розвиток яких взаємозалежні. Для транспортної компанії слід виокремити дві групи клієнтів. Перша група це приватні особи (люди, які пересилають відправлення рідним, отримують свої замовлення з інтернет-магазинів). Друга – це юридичні особи (компанії, організації, державні установи, фізичні особи підприємці), які уклали договір про співпрацю з перевізником та виходячи з обсягів робіт досягли певних домовленостей щодо особливих умов співпраці та ціноутворення.

Стрімкий розвиток мережі Інтернет створює нові умови та можливості для розвитку бізнесу. Разом з тим з'являється та набуває поширення таке явище як «відгуки клієнтів». Показово, що це інформація від першої особи і вказує на допущені недоліки, усунення яких підвищить конкурентну спроможність.

Розглянемо на прикладі транспортних компаній взаємозв'язок рівня задоволеності потреб споживача з конкурентоспроможністю. Провівши аналіз відгуків клієнтів на офіційних сторінках транспортних компаній таких як Нова пошта, Де лівері, Укрпошта, Авто люкс систематизуємо та виокремлюємо фактори які позитивно і такі які негативно впливають на вибір перевізника та формують конкурентну перевагу[46]. Зведені дані наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1. 2. Відгуки клієнтів.

Позитивний відгук	Негативний відгук
1. широка мережа відділень, наближеність до роботи чи дому; 2. зручність розташування, сполучення з міським транспортом; 3. швидкість доставки, вчасність; 4. час роботи; 5. дисципліна; 6. ввічливий персонал; 7. відсутність черг, оперативне обслуговування; 8. налагоджена робота служби підтримки; 9. можливість відстежити місцезнаходження відправлення; 10. мобільний додаток; 11. лояльність до постійних клієнтів; 12. відповідальність;	1. мало відділень; 2. незручна локація; 3. недотримання термінів доставки; 4. некомпетентність персоналу; 5. неякісне обслуговування; 6. пошкодження відправлень; 7. черга; 8. зависання програмного забезпечення; 9. відсутність мобільного додатку чи його нефункціональність; 10. відсутність компенсації; 11. неможливість дозвонитися до контакт-центру; 12. відсутній зворотній зв'язок; 13. хамство та безвідповідальність; 14. халатне ставлення до відправлень; 15. бруд на території; приміщення потребує ремонту

Виходячи з отриманих даних, бачимо, що споживач відверто заявляє про свої потреби і звичайно обирає того перевізника який здатний

максимально їх задовольнити, крім того він віддає перевагу тій компанії де бачить турботу про себе та що його думка, побажання враховано. При чому найбільше уваги клієнти приділяють сервісу і хочуть уважного ставлення до себе. Очевидно, це викликано тим що транспортні компанії вже відомі і клієнти добре обізнані з такими факторами як ціна, термін доставки, мережа відділень. Виходячи з основних конкурентних переваг клієнт вже зробив свій вибір, проте споживаючи послугу у клієнта виникають нові вимоги і вони вже стосуються безпосередньо обслуговування і контакту з представником компанії.

Дослідивши поведінку клієнтів та їх відгуки робимо висновок про те що відгуки залишають клієнти які прихильні до тієї чи іншої компанії. І саме негативний відгук є тим зворотнім зв'язком який може допомогти компанії стати кращою, а отже і більш конкурентоспроможною. Наразі ми бачимо тенденцію, коли клієнт готовий споживати більш дорогий продукт заради якісного, сервісного обслуговування та своєї зручності.

Таким чином, вважаємо що для підприємств відгуки клієнтів це новий і дешевий інструмент по визначенню власної конкурентоспроможності, а добре побудований зворотній зв'язок забезпечує значну конкурентну перевагу.

Показовою в цьому відношенні є робота Нової пошти. Активно ведуться сторінки компанії в Фейсбук та Інстаграм. По-перше, це реклама свого продукту. По-друге, зміст постів інформативно наповнений та розповідає, наприклад про нові можливості додатку, про правила пакування того чи іншого виду відправлення. По-третє, коментарі клієнтів опрацьовуються і оперативно вирішуються проблемні ситуації. Все це збільшує прихильність клієнта до компанії, оскільки перший знає що він буде почутий. Скарги та пропозиції детально аналізуються та враховуються, що відображається в протоколах змін до Стандартів компанії, а результати цих змін відповідно бачуть клієнти користуючись послугами компанії

Отже, в результаті дослідження нами виявлено залежність між показниками конкурентоспроможності сервісних підприємств та кваліфікації персоналу на прикладі транспортних компаній. Саме професійність персоналу є одним з найважливіших факторів, які формують конкурентну перевагу підприємств основним товаром яких є послуги та сервіс і зокрема надання логістичних послуг.

Таким чином, проводячи навчання працівників, організовуючи різноманітні тренінги з сервісу, по спілкуванню з клієнтами компанія інвестує в свій розвиток та забезпечує одну з найважливіших конкурентних переваг – високий рівень обслуговування.

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

2.1 Класифікація, методи та моделі прийняття управлінських рішень

Успішна реалізація розвитку підприємства напряму пов'язана з процесом прийняття управлінських рішень. Особливо в сучасній соціальній, економічній, політичній ситуаціях функціонування підприємства в тому числі залежить від ступеню його адаптивності, здатності швидко переналаштовувати виробництво та пристосовуватись до нових умов. Тому перед менеджментом організації стоїть важливе завдання не помилитись при прийнятті управлінських рішень, більше того якість останніх має неухильно покращуватись.

Управлінське рішення – це результат розумової діяльності суб'єкта, полягає у певного напрямку дій через відкидання інших стратегічних напрямів, здійснюється на основі існуючої інформації та особистісних характеристик управлінця [34].

Питання прийняття та якості управлінських рішень не втрачають своєї актуальності та є предметом наукових досліджень як зарубіжних так і вітчизняних вчених, таких як: Бесєдін М. О., Віхляєва С. І., Геращенко І. О., Гусаров О. Ю., Дробот О. В., Дудар А. В., Дяченко Н. П., Єганов В. В., Костюченко Л. В., Квасницька Р.С., Матійко І. Ю., Мороз Б. І., Обиденнова Т. С., Скілько В. І., Хлонь О. М., Цюцюра С. В., Шапошніков К. С., Шульженко І. В.

Ухвалення управлінського рішення – це процес аналізу, оцінки і прогнозування ситуації; пошуку та узгодження оптимального альтернативного варіанту для досягнення поставлених цілей. Щоб рішення було найбільш ефективним, воно має відповідати певним вимогам:

1. Вмотивованість, обґрунтованість – управлінське рішення повинно формуватися з урахуванням об'єктивних фактів і закономірностей економічної сфери;

2. Визначеність – рішення повинно бути визначено в кількісних чи якісних показниках;
3. Законність – рішення повинно відповідати існуючим правовим і внутрішньоорганізаційним нормам;
4. Актуальність – повинно розв’язувати найбільш важливі проблеми і питання;
5. Реальність – має необхідні ресурси для виконання;
6. Конкретність – передбачає однозначність трактування та виконання;
7. Несуперечливість;
8. Своєчасність – рішення повинно бути прийнято в той момент, коли це необхідно, з урахуванням поточних умов;
9. Об’єктивність передбачає повне, всебічне дослідження ситуації, врахування наявних можливостей;
10. Комплексність – облік максимальної кількості факторів і сторін ситуації при розробці та прийнятті рішення;
11. Зрозумілість – чіткість і простота формулювання, які відображають міркування суб’єкта його прийняття;
12. Цілеспрямованість – необхідність наявності мети, яка відповідає стратегічним планам і завданням розвитку;
13. Гнучкість – можливість коригування прийнятого рішення;
14. Оптимальність – має сприяти досягненню максимального результату при мінімальних витратах на його реалізацію [22, 67, 72]

Дослідниками також проведено класифікацію управлінських рішень, що дає можливість при вирішенні конкретної проблеми обрати найбільш ефективний варіант [47]. Зведені дані наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Класифікація управлінських рішень.

Характеристика	Типи рішень
Характер прийняття	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтуїтивні рішення; 2. Рішення на базі суджень; 3. Раціональні рішення.
Кількість альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стандартні (однозначний вибір); 2. Багатоальтернативні; 3. Інноваційні (творчі).
Частота прийняття	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одноразові; 2. Циклічні; 3. Часті.
Характер цілей (час настання наслідків)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічні рішення; 2. Перспективні рішення; 3. Поточні рішення; 4. Оперативні рішення; 5. Стабілізаційні рішення.
Кількість суб'єктів, які впливають на рішення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначальні (одноосібні); 2. Конкурентні (приймаються двома фахівцями різних галузей чи протилежної думки); 3. Адаптуючі (колегіальні).
Прогнозована ефективність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ординарні. 2. Синергетичні. 3. Асиргетичні.
Функціональний зміст	<ol style="list-style-type: none"> 1. планові; 2. організаційні; 3. контролюючі; 4. прогноуючі.

Характер розв'язуваних завдань	<ol style="list-style-type: none"> 1. економічні; 2. організаційні; 3. технологічні; 4. технічні; 5. екологічні та інші
Причини виникнення	<ol style="list-style-type: none"> 1. ситуаційні, пов'язані з характером виниклих обставин; 2. за розпорядженням вищих органів; 3. програмні, пов'язані з включенням даного об'єкта керування в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів; 4. ініціативні, пов'язані з проявом ініціативи системи; 5. епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності виробничих процесів у системі.

Процес прийняття управлінського рішення часто відбувається в умовах невизначеності. Умови невизначеності виникають за недостатності інформації та її недостовірності, відсутності достатніх навичок та досвіду управлінця, через суб'єктивне сприйняття дійсності. Крім того невизначеність обумовлюється швидкими темпами зміни структури та диспозиції ринку. В умовах невизначеності процес прийняття управлінського рішення ускладнюється через неможливість використання таких же методів прогнозування ситуації як і при достатній кількості інформації.

Процес прийняття управлінських рішень розділяють на п'ять послідовних етапів. Кожен наступний етап витікає із попереднього, що дозволяє розробити певну систему в прийнятті рішень.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу.

Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання.

На третьому етапі, відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства. Для цього необхідно залучати співробітників суміжних підрозділів.

Четвертий етап включає в себе комплекс процедур, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Недоліком даного етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може володіти такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожен можливу альтернативу. Менеджери шукають прийнятний варіант, що дозволяє вирішити проблему і допомагає ліквідувати заздалегідь непридатні альтернативи. Часто бувають ситуації, при яких розв'язувана проблема не зустрічалася раніше, тобто можливі альтернативи невідомі і їх необхідно попередньо сформулювати. У таких випадках використовується колективне обговорення проблеми і розгляд альтернатив. Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми на підприємстві ці рішення оцінюються, тобто визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації. Для зіставлення варіантів управлінського рішення застосовуються стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв і проводиться відбір

найбільш ефективних управлінських рішень. Прогнозування розвитку подій відіграє важливу роль при розробці управлінського рішення. Для цього на підприємстві розглядаються фактори, які характеризують ситуацію і тенденції її розвитку. Прогнозування розвитку подій проводиться переважно з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання. Експертна оцінка застосовується після розробки достатньої кількості інформації про основні альтернативні варіанти управлінських впливів і про найбільш ймовірні сценарії розвитку ситуації при їхньому використанні. Експертизи з порівняльної оцінки альтернативних варіантів керуючих впливів, з одного боку, дають оцінку реалізованості розглянутих впливів і досягнення за їхньою допомогою поставлених цілей, а з іншого – дозволяють проранжувати їх з використанням сформованої оціночної системи відповідно з різним рівнем очікуваного досягнення мети, необхідними витратами ресурсів і найбільш ймовірними сценаріями розвитку ситуації.

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності в конкретній ситуації та проблемі, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві [44].

Обґрунтування мети, завдань управління ефективністю, а також змісту окремих етапів процесу управління ефективністю має спиратися на процесний підхід до управління.

Використовуючи процесний підхід щодо класифікації функцій управління, запропоновано п'ять функцій управління: цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль, а також два процеси: прийняття рішень і комунікації, які об'єднують окремі функції в єдиний процес управління ефективністю діяльності (рис. 2.1.) [69].

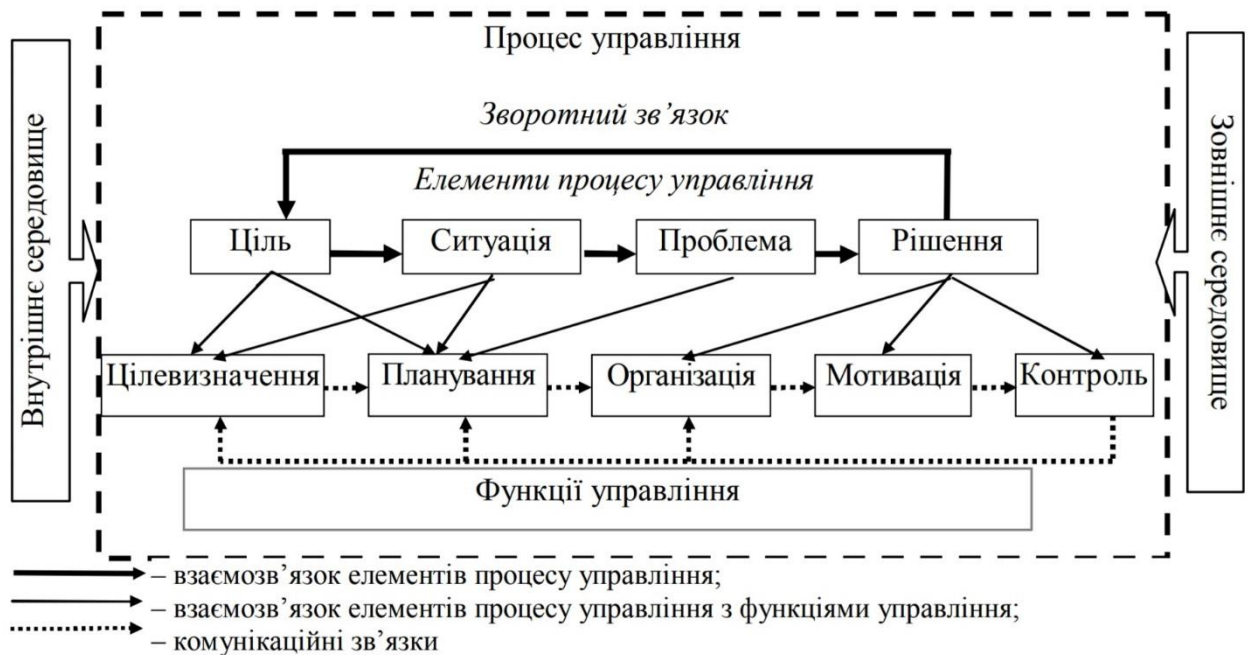


Рис. 2.1. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства.

Залежно від ступеня невідомості майбутнього та вихідних параметрів прийняття рішень розрізняють умови ризику, в яких імовірність настання окремих подій, що впливають на кінцевий результат, може бути встановлена з тим або іншим ступенем точності, і умови невизначеності, в яких через відсутність необхідної інформації така ймовірність не може бути встановлена. Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на наступних вихідних положеннях:

1. Об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований і по ньому відомі основні з можливих факторів ризику.
2. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, який найкращим чином характеризує ефективність цього рішення.
3. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, що характеризує рівень його ризику.
4. Мається кінцева кількість альтернатив прийняття
5. Мається кінцеве число ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику.

6. По кожному поєднанню альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення.
7. По кожній з ситуації, що розглядається можлива або неможлива оцінка ймовірності її реалізації. Можливість здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень на раніше розглянуті умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).
8. Вибір рішення здійснюється за найкращою з розглянутих альтернатив [33].

Швидкість прийняття рішень ґрунтується на умінні прогнозувати і зіставляти різні факти, об'єднувати їх в умовах конкретної ситуації, а адаптивність проявляє себе через відкритість новому, готовність змінюватися, готовність навчатися, відмовлятися від усталених переконань, уміння ефективного управління змінами, уміння адаптуватися до нових умов, а також органічно залучати інших в процес змін. Поширення роботизації в сфері виробництва та послуг висуватиме перед людиною дедалі більше запитів, зокрема й здатності аналізувати великі обсяги інформації, виділяти з неї найголовніше і вибирати правильне рішення в складних умовах, вміння постійно перевіряти свої гіпотези і швидко відмовлятися від помилкової на користь тої, що підтвердила більш високі результати. Креативність й критичне мислення, що не підвладні поки що штучному інтелекту, який функціонує за шаблонним зразком, дозволить віднайти нестандартний підхід, запропонувавши новий продукт чи бізнес-модель, а сервісна орієнтація або так звана клієнторієнтованість напряду залежить від емоційного інтелекту й вміння вести перемовини[64].

Аналіз сучасних підходів до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності показує що вітчизняні високорентабельні підприємства широко використовують творче мислення менеджерів, побудови гіпотез,

власний досвід та системне спостереження за розвитком подій у світі, генерацію ідей управлінського персоналу (метод мозкової атаки)[47].

Таким чином, один із чи не найголовніших факторів, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства є якісні та вчасно прийняті управлінські рішення.

2.2 Гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності

Гнучкість управлінського рішення є однією з найбільш важливих вимог, яке відображає деякі інші. Гнучкість передбачає врахування максимально можливої кількості чинників, що створює можливість коригування рішення в разі зміни ситуації. При цьому гнучкість є необхідною умовою оптимальності прийнятого рішення і його своєчасності.

Гнучкість управлінського рішення – це право та можливість управлінця, менеджера, керівника змінювати свої дії відповідно до змін ринкових умов, що дає можливість пристосуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Управлінська гнучкість в економічній діяльності характеризує здатність менеджменту організації та усієї його системи до швидкої перебудови управлінського впливу, прийняття і реалізації адаптивних до тих економічних обставин, які склалися, управлінських рішень заради підтримки інноваційної активності підприємства і нарощування його конкурентоспроможності. Управлінська гнучкість дозволяє менеджменту підприємства генерувати і реалізовувати інновації, комерціалізувати нові ідеї, що фокусуються на підвищенні ефективності діяльності підприємства [16].

Рішення передбачає еластичність змісту, оптимальне для досягнення мети поєднання жорсткості і гнучкості, надання виконавцям в певних рамках необхідного простору для ініціативи і самостійності при поточних змінах ситуації, можливості коригування деяких моментів рішення при неухильному дотриманні своєчасності і точності його виконання.

Одна лише жорсткість рішення означає вимогу до виконавців діяти тільки так і ніяк інакше, що повністю зв'язує їм руки, не дає можливості для прояву творчої ініціативи і винахідливості. Жорсткою в рішенні повинна бути тільки мета, що міститься в ньому (якщо вносяться зміни в ціль, то змінюється і саме рішення), процес же досягнення мети повинен бути

достатньо гнучким, враховувати зміни ситуації, конкретні можливості використання засобів і потенціалу виконавців[14].

До заходів, які забезпечують управлінську гнучкість організації, можуть бути віднесені механізми управління, які здатні передбачати зміни і реагувати на них. Управлінську гнучкість підприємства у даному контексті можна представити як постійний пошук, перебудову і впровадження нових управлінських технологій ведення бізнесу на основі експериментування, відстежування і тестування ринкових тенденцій, що змінюються. Управлінська гнучкість в економічній діяльності дозволяє приймати ефективні рішення, пов'язані з розвитком організації, в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають цей розвиток.

Дослідники відзначають, що управлінська гнучкість враховує усі основні базові характеристики вдосконалення управління економічною діяльністю організації. При цьому вона припускає використання процесного і системного підходу і дотримання особливих управлінських принципів адаптації, що забезпечують гнучкість. До таких принципів належать: фокус на споживачі і підвищенні конкурентоспроможності, лідерство керівництва в забезпеченні гнучкого розвитку організації, залучення персоналу до управління гнучким розвитком підприємства, створення стимулів до інноваційного розвитку, ґрунтованого на адекватній оцінці змін зовнішнього середовища. До основних напрямів вдосконалення управлінських процесів в умовах гнучкого розвитку слід віднести також впровадження стратегічного і інтегрованого підходу в управління; встановлення нових взаємозв'язків у форматі процесного управління; розвиток нових інституціональних структур і господарюючих суб'єктів, головним предметом діяльності яких стає надання повного комплексу управлінських послуг; автоматизацію просування товарів і послуг, засновану на інтеграції та уніфікації інформаційних потоків, які обслуговують управлінські процеси; повсюдне застосування інформаційних технологій управління.

У рамках вказаних принципів процес гнучкого управління організацією може мати три рівні: стратегічне, тактичне і оперативне.

Управлінська гнучкість підвищує роль нових і специфічних якостей управління, які чітко реагують на мобільність виробництва і сприяють організації виробництва, орієнтованого на покупця і більше відповідає ринковим потребам. Вона орієнтується на адаптивну зміну системи відповідно до змін, що відбуваються. Цей процес базується на діагностиці економічної діяльності з використанням методики організаційного аудиту. За даними діагностики розробляється план гнучкого управління організаційним розвитком. Порядок дій може бути наступний: обґрунтування мети гнучкого управління організаційним розвитком, оцінка і аналіз його стану; вибір альтернативних варіантів (заходів); відбір альтернативних заходів; розрахунок витрат і визначення джерел їх зниження; визначення термінів виконання заходів.

В умовах невизначеності процес прийняття управлінського рішення дещо ускладнюється через неможливість використання таких же методів прогнозування ситуації, що і в ситуації з достатньою кількістю інформації. Розрізняють наступні методи планування : дослідно-статистичні; програмно-цільові; розрахунково-аналітичні. Дослідно-статистичні методи ґрунтуються на оцінці показників організаційно-технічного рівня в організації. Програмно-цільові методи передбачають формування програми дій і їх оцінку на основі послідовного ланцюга управління гнучкістю. Розрахунково-аналітичні методи ґрунтуються на використанні аналітичних зв'язків у рамках строго регламентованих алгоритмів.

Оцінка гнучкого управління організаційним розвитком передбачає кількісну характеристику економічної діяльності шляхом зіставлення поточних показників з перспективним рівнем їх значення. Оцінка гнучкого управління організацією використовується для порівняльного аналізу стану виробництва на підприємстві; для планування організаційно-технічних заходів на підприємстві; для пошуку резервів підвищення ефективності

виробництва. Необхідною умовою гнучкого управління організацією є застосування системи контролю модернізації виробництва [20, 35, 49, 71].

В цілому ж управлінська гнучкість повинна сприяти швидкій реакції системи управління організацією на зміни, що відбуваються, в межах внутрішніх можливостей організації і на цій основі забезпечувати довгостроковий динамічний розвиток підприємства, підтримку його інноваційної активності і нарощування конкурентоспроможності.

Розглядаючи питання на прикладі роботи одного відділення, особливу увагу приділимо одноособовим рішенням (за суб'єктом прийняття управлінських рішень).

Тобто такі рішення розробляються та приймаються керівником особисто. Це здебільшого кадрові питання і поточні питання з організації та забезпечення безперебійної роботи відділення. Рідше питання виробничої необхідності, вирішення форс-мажорних ситуацій. Таким чином, зрозуміло, що за прийняття таких рішень та їх результати керівник несе персональну відповідальність. Одноособові рішення базуються на досвіді роботи керівника та часто на його суб'єктивному сприйнятті ситуації (проблеми). Зазвичай результат та ефективність такого рішення можна побачити за короткий проміжок часу. Наприклад, заміна працівників по зміні, корегування графіку виходу працівників (бажаний результат: відсутність черги, оперативне виконання поточних завдань – прийом та обробка відправлень, завантаження/вивантаження авто); делегування повноважень (наскільки працівник справляється з дорученим завданням, чи встигає виконати у встановлений термін).

Рідше приймаються рішення колегіальні. Такі рішення переважно приймаються на зборах керівників відділень і стосуються, наприклад вироблення і стратегії досягнення планових показників, встановлених компанією. До переваг слід віднести те, що прийняті рішення базуються на досвіді всіх учасників зборів чи робочої групи; більш осяжні, оскільки враховують більше інформації та можливі ризики; дають можливість вибору

найбільш оптимального рішення. Разом з тим зменшується ступінь персональної відповідальності за результат внаслідок прийнятого рішення, реалізацію того чи іншого варіанту.

Досвід роботи компанії ТОВ Нова пошта показує що саме гнучкість управлінських рішень та ризик забезпечили вихід на ринок саме в моменти найбільшого рівня невизначеності в країні і саме в роки загострення економічної кризи є роками стрімкого розвитку компанії.

Отже, важливим фактором конкурентних переваг є управлінська гнучкість підприємства, тобто здатність менеджменту організації та всієї його системи до швидкої перебудови управлінського впливу, прийняття та реалізації адаптивних до сформованих економічних обставин (ситуацій) управлінських рішень заради підтримки інноваційної активності підприємства і нарощування його конкурентоспроможності [14]. Гнучкість та швидкість реакції стали головним чинником виживання в конкурентній боротьбі.

Таким чином, управлінська гнучкість в економічній діяльності – це швидка реакція системи управління організацією на зміни, що відбуваються, у внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі в межах внутрішніх можливостей організації.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НОВА ПОШТА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Ключові показники ефективності КРІ та мотивація персоналу

КРІ (key performance indicators) – ключові показники ефективності – це система оцінки (фінансова та нефінансова), яка допомагає організації у формуванні стратегії діяльності та визначає досягнення стратегічних цілей. За допомогою КРІ можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями.

Система ключових показників діяльності для будь-якої організації повинна відповідати наступним вимогам:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї компанії;
- вимірність, можливість кількісного вираження показників;
- прямий зв'язок з найважливішими факторами успіху;
- можливість впливати на численні фактори;
- стимул для працівника [53].

Введення КРІ передбачає отримання таких позитивних результатів:

Підвищення ефективності роботи підприємства.

Безперервний процес оптимізації роботи на всіх ланках.

Опис, конкретизація основних показників та факторів, від яких залежить успіх та розвиток компанії.

Планування від цілей (зверху), а не від досягнутих показників та існуючих можливостей (знизу).

Розробка реалістичних стандартів.

Прозора оцінка ефективності роботи персоналу.

Оплата праці за виконану роботу, а не за час проведений на робочому місці.

Так, у компанії Нова пошта критерії, які закладені в КРІ різні для кожного структурного підрозділу (відділення, термінал, служба адресного обслуговування, контакт-центр) і залежать від цілей, які виконує підрозділ. Показники є змінними, що дає можливість безперервного процесу вдосконалення. За роки існування компанії на практиці доведено, що за 3-4 місяці активної роботи над тим чи іншим аспектом діяльності чи показником він доводиться до автоматизму і в подальшому потребує лише контролю. Після цього визначається наступний важливий показник. Доведено, що одночасна робота з усіма показниками не дає настільки позитивного результату, оскільки увага розподіляється на декілька напрямків, а навчити працівника всьому й одразу неможливо. Відтак, є основна мета – надання сучасного першокласного сервісу. Далі визначаються показники, завдяки яким стає можливим досягнення цієї мети. Виходячи з цього розробляється план по досягненню потрібних показників. Таким чином, мета визначається компанією, показники встановлюються відділом якості та сервісу. План як досягти виконання встановлених показників вирішується на місці, керівником підрозділу приймається одноосібне рішення, або ж приймається колективне рішення на зборах керівниками відділень.

Для відділення компанією визначається декілька показників, які включаються до КРІ, а саме:

Собівартість;

Продуктивність;

Черга;

Виконання стандарту якості;

Виконання стандарту швидкості;

Виконання стандарту сервісу;

Виконання стандарту безпеки.

Зазначимо, що останній показник Виконання стандарту безпеки, введено в зв'язку з пандемією та потребою дотримання карантинних заходів.

Виконання показника практично не можливе без чітко визначених критеріїв та розробленої системи оцінки. Тому, до кожного показника чітко встановлені норми й параметри з якими ознайомлені працівники. Об'єктивно, людина має знати і розуміти що саме в її роботі буде оцінюватися, на що звернути увагу, яких положень дотримуватися. Це ж є і запорукою прозорості при оплаті праці. При цьому, не всі перелічені показники включені до матеріальної мотивації працівника відділення. Частина показників становить преміальну частину заробітної плати, інша частина має нематеріальний характер і включені до рейтингу відділень.

КРІ може мати таке вираження, залежно від питомої ваги показника:

$$\text{КРІ} = 40 \% + 40 \% + 20 \%, \text{ чи}$$

$$\text{КРІ} = 60 \% + 20 \% + 20 \%.$$

Отже, виконання відділенням означених показників залежить від правильності та своєчасності управлінських рішень керівника та кваліфікації персоналу.

3.2. Управління витратами відділення Нової пошти

Собівартість це один з найважливіших показників роботи підприємства і відображає рівень витрат на виробництво і є одним з важливих показників ефективності виробництва. Через собівартість повинні відшкодовуватися витрати підприємства, що забезпечують просте відтворення усіх факторів виробництва; предметів, засобів праці, робочої сили і природних ресурсів.

Собівартість продукції має тісний зв'язок з ціною. Це проявляється в тому, що собівартість слугує базою ціни товару. При обчисленні собівартості продукції, послуги важливе значення має визначення складу витрат, які в неї включаються [49].

Наприклад, якщо взяти роботу відділення Нової пошти, а по суті якщо проаналізувати то більшості сервісних підприємств (подібно це будь-яке відділення будь-якої транспортної компанії, відділення банку) то можна виділити такі статті витрат:

Заробітна плата працівників

Оренда приміщення

Комунальні платежі

Витрати на основні засоби (комп'ютери, принтери, столи, стільці, стелажі)

Інші витратні матеріали (якщо для транспортної компанії то це :коробки для пакування, скотч, пакети для дрібного вантажу)

Канцелярські товари

Господарчі товари

Сервісне обслуговування (ремонт комп'ютерної техніки, заправка картриджа)

Поточні ремонтні роботи (наприклад, зламався замок в дверях, перегоріла лампочка).

В умовах пандемії для можливої роботи підприємства обов'язковою умовою є дотримання заходів з безпеки, а саме:

Контроль кількості клієнтів у приміщенні;

Дотримання дистанції, недопущення скупчення людей;

Вологе прибирання підлоги, кожні дві години, захисний бар'єр на вході (у вигляді вологої ганчірки);

Протирання поверхонь дезинфікуючими розчинами не рідше ніж кожні дві години;

Наявність санітайзерів у вільному доступі для клієнтів;

Працівниками обслуговування ведеться в захисних щитках, медичних масках та рукавичках.

Всі ці вимоги, звичайно ж негативно відображаються на такому важливому показнику роботи підприємства в цілому, і кожного відділення зокрема як собівартість. Як і в чому це проявляється? Збільшенням витрат. З'являється ще один пункт – витрати на організацію безпечного простору. Так, зростають витрати на:

Канцелярські товари:

Ручки. Біля кожного робочого місця оператора встановлено бокси з продезінфікованими та використаними ручками;

Папір А4. Створення і ведення журналу температури тіла працівників; зміна формату графіку прибирання приміщення.

Заправку картриджа.

Господарські товари:

Збільшилась потреба в ганчірках для прибирання та для миття підлоги, в швабрах.

Додаються нові статті витрат, такі як:

дезінфікуючі засоби для рук: антисептик індивідуальний для кожного працівника, санітайзери для клієнтів встановлено на кожному робочому місці та столі огляду, та окремо на вході автоматичний безконтактний диспенсер;

засоби для дензінфекції та одночасного миття поверхонь приміщень (підлога, двері, підвіконня), зокрема засіб «Санітаб».

Як розрахувати тут собівартість? Витрати відділення за місяць ділимо на товарообіг за місяць (кількість опрацьованих накладних). Чим нижче значення тим ефективніша робота відділення. І є якийсь еталонне значення, визначене на компанію та встановлене відділом якості. Наприклад прораховано що для забезпечення відтворюваності всіх факторів виробництва, і звичайно ж щоб був надлишок прибутку це має бути N грн. на накладну. Це й буде плановий показник. Якщо буде < N грн. то ми перевиконали план, якщо > N грн. то не виконали. Як досягти? Є два шляхи:

1. **Заощадити на витратах.** Розберемо по пунктах. Найбільші статті витрат 1-2. Але зарплата працівника для управлінця має бути недоторканна за будь-яких обставин (на ній ніяк не можна вмикати режим економії. Тільки задоволений оплатою та умовами працівник принесе користь відділу та підприємству в цілому). А на оренду вплинути ніяк не можна (навіть чи орендодавець захоче знизити оплату, скоріше підніме). Комунальні платежі - можна звичайно економніше використовувати електроенергію, не тримати півгодини відкритим кран з водою, але це суттєво не вплине. П. 4 витрати на основні засоби - вони менш регулярні (нам не треба щомісяця новий комп'ютер, але якраз при «перевиконанні» планового показника у нас з'являється можливість «дозволити собі» основні засоби, наприклад щоб додати нове робоче місце, поставити ще певну кількість стелажів чи замінити щось із техніки). Решта пунктів, якщо заощаджувати на них негативно вплине на якість надання послуг та умови праці та приведе до занепаду підрозділу.
2. **Збільшити товарообіг та середній чек.** За рахунок чого це можливо? Надання якісних послуг, бути сервісним, тобто обслуговування має бути таким щоб клієнт хотів прийти тільки сюди, навіть якщо по розташуванню до нього є ближче відділення. Важливо утримати існуючих клієнтів через уважне ставлення, спілкування не по скрипту, а по-душам, важливо розуміти з ким з клієнтів можна собі дозволити

такий підхід, оскільки для одного це вау-ефект, а для іншого хамство. Залучення нових клієнтів. Пропагування інновацій, реклама мобільного додатку, переваг компанії. Надання супутніх послуг: від елементарного пакет запропонувати при отриманні, чи допакувати посилку в коробок при відправці (тут і турбота про відправлення, і клієнту не треба витратити час на пошук відповідного пакування) до поповнення рахунку мобільного телефону, переведення коштів на банківську карту, оплата комунальних послуг. Чи здати в суборенду частину приміщення для встановлення кавомату чи банкомату.

Звичайно, другий варіант хоч складніший у реалізації але дієвіший, ефективніший і працює на перспективу. Спосіб роботи за схемою заощаджень деструктивний і не має права на життя, особливо в сучасному світі.

Відзначимо, що сучасна компанія має будувати свою діяльність з огляду на перспективу (наприклад реклама додатку дасть бажаний результат через квартал-півроку і полегшить роботу відділення, при збільшенні товарообігу не треба збільшувати кількість працівників, бо клієнт з додатком обслуговується швидше, а відправляє взагалі самостійно без участі працівника) та використовувати інструменти щоденного контролю, моніторингу показників.

Не можна займатись лише собівартістю і рахувати витрати. Досягнення поставлених цілей можливе при комплексній роботі: сервіс, якість, робота персоналу, навчання персоналу. При чому обов'язково лінійний персонал має знати про ці показники. Керівник не зможе самотужки досягти бажаного результату, тільки робота всього колективу дасть динаміку і виконання, перевиконання плану.

3.3 Вплив продуктивності праці на ефективність діяльності відділення

Ще одним важливим базовим економічним показником є продуктивність праці. Він відображає результативність та ефективність праці персоналу та визначається співвідношенням обсягу виробництва продукції чи послуг за одиницю часу до кількості робочого часу на виготовлення одиниці продукції чи послуги.

Дослідження питання продуктивності праці постійно перебуває в колі уваги як зарубіжних так і вітчизняних науковців, зокрема таких як: Бендас С. В., Куліков Г. Т., Круп`як Л. Б., Рубцова М. Ю., Резнікова Н. В., Сарай Н. І., Харічков С. К., Янковий О. Г., Янковий В. О.

Дана тема є предметом зацікавлень не тільки економістів, а й психологів. Актуальність питання зумовлено автоматизацією та роботизацією виробництва, постійним зростанням продуктивності шляхом застосування новітніх технологій, удосконалення організації та управління виробничим процесом. Відтак, змінюється місце і роль людини у виробництві.

Мета соціально-економічного розвитку – зростання продуктивності, розвиток продуктивних сил і поліпшення якості життя людини, в той час як стратегія економічного росту здебільшого передбачає ріст виробництва лише заради росту ВВП, даючи короткотерміновий ефект і негативно впливаючи на соціокультурну та екологічну ситуацію. Таким чином, саме соціально-економічний розвиток, а не економічний ріст, забезпечує сталість, узгодженість, збалансованість [64].

Існує декілька підходів до визначення рівня продуктивності праці, які залежать від особливостей діяльності підприємства та безпосередньо мети проведення цих розрахунків. Так, наприклад, на підприємствах визначають годинний, денний, місячний та річний виробіток [15, 37, 50, 69, 75, 81].

Розглянемо продуктивність праці на прикладі роботи компанії Нова пошта. Так, для відділення за одиницю продукції чи послуги рахується оформлена товарно-транспортна накладна на відправку чи на отримання та є середнє значення часу який витрачається на виконання однієї такої операції. Виходячи з цих умов встановлюється плановий показник продуктивності. Плановий рівень продуктивності розраховується за одну годину.

Таким чином, компанія використовує метод прямого розрахунку продуктивності праці, який передбачає визначення планового рівня продуктивності праці шляхом ділення запланованого обсягу випуску продукції у вартісному вираженні на планову чисельність персоналу основної діяльності. Так, плановий рівень продуктивності праці, згідно з методом прямого розрахунку, обчислюється за формулою:

$$ПП_{пл} = O_{пл} / Ч_{пл}, \quad [37]$$

де $ПП_{пл}$ – плановий рівень продуктивності праці;

$O_{пл}$ – плановий обсяг випуску продукції, грн.;

$Ч_{пл}$ – планова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб.

Отже, планування продуктивності праці дає можливість розрахувати оптимальну кількість персоналу, обсяги виробництва та собівартість продукції чи послуги, прибуток підприємства, розмір оплати праці.

Однією з умов розвитку підприємства, виходу його на новий якісний рівень є зростання продуктивності праці.

Можна виділити такі основні шляхи підвищення продуктивності праці:

- – розвиток і впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу;
- – піднесення професійного, загальноосвітнього та культурно-технічного рівня працівників;

- – раціональне використання природних, матеріальних, трудових ресурсів;
- – поліпшення організації та управління виробництвом;
- – впровадження ефективних матеріальних і моральних стимулів до праці [66].

Стосовно роботи компанії Нова пошта може бути використана така формула продуктивності:

$$P = V : T,$$

де P – продуктивність праці;

V – вантажообіг відділення;

T – людино/години.

Щоденний моніторинг показника дає можливість вчасно виявити відхилення від планового показника та скорегувати графік виходу працівників на роботу.

Так, для розрахунку персоналу на день скористаємось формулою:

$$T = V : P,$$

де T – людино/години;

V – прогнозний вантажообіг відділення за день;

P – плановий показник продуктивності праці.

Для організації безперебійної роботи відділення необхідною умовою є продуктивний графік роботи персоналу. Це можливо за умови розуміння допустимої кількості людино/годин на день та врахування погодинного навантаження (потоків клієнтів за годину).

Крім того важливо вірно розрахувати штатний розклад. Для цього використаємо формулу:

$$Per = V : P : Tn,$$

де Per – кількість штатних одиниць;

V – вантажообіг відділення за місяць;

P – плановий показник продуктивності праці;

Tn – норма годин на місяць.

Компанія Нова пошта здійснює свою діяльність виключно в правовому полі та з дотриманням чинного законодавства. Так, згідно Кодексу законів про працю України (КЗпПУ), статтею 50 встановлено, що нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Відповідно до статті 61 допустимо для безперервно діючих підприємств чи окремих виробництвах, цехах, відділеннях, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена щоденна чи щотижнева тривалість робочого часу допускається запровадження підсумованого обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин.

Таким чином, для компанії особливу цінність становить працівник з неповним робочим днем на умовах підсумованого обліку робочого часу:

1. Працівник не стомлюється;
2. Є можливість забезпечити 2 вихідних поспіль;
3. Не витрачається години на обідню перерву;
4. Є можливість перекривати пікові навантаження;
5. За форс-мажорних обставин (наприклад, лікарняний одного з працівників чи відпустка його є ким замінити без шкоди для робочого процесу).

Розглянемо який вигляд може мати плановий графік виходу на роботу для працівників відділення. Обов'язковою умовою є безперебійна робота відділення, відсутність черги, урахування пікових навантажень. Отже, наприклад, ми розрахували що на відділенні є 5 штатних одиниць, а для виконання планового значення продуктивності в будній день може бути використано 36 людино/годин. Відомо, що відділення працює з 8:00 до 20:00, з 18 по 19 годину є потреба в 4-х працівниках, з 16 по 18 годину має працювати 5 працівників.

В таблиці 4 приклад графіку коли з п'яти штатних одиниць чотири оформлено на повний робочий день і одна штатна одиниця поділена на неповний робочий день, всього на відділенні оформлено 6 працівників. В

таблиці 5 графік для працівників, де одна штатна одиниця оформлена з повним робочим днем і чотири поділено на неповний робочий день. Всього на відділенні оформлено 9 працівників.

Таблиця 3.1. Плановий графік виходу працівників відділення.

Години роботи відділення / працівник	8 - 9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	Відпрац. годин
1				обід									8
2					обід								8
3						обід							8
4							обід						7
5													4
6													4
План працівників	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	
Факт працівників	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	

Таблиця 3.2. Плановий графік виходу працівників відділення.

Години роботи відділення / працівник	8 - 9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	Відпрац. годин
1													4
2													5
3													5
4													4
5													6
6													4
7													4
8													4
План працівників	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	
Факт працівників	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	

Отже, порівнюючи таблиці 3.2 та 3.1, бачимо що у варіанті Табл. 3.1 буде використано 39 людино/годин та по декільком часовим інтервалам не забезпечено планову кількість персоналу; за графіком Табл. 3.2 використано 36 людино/годин та повністю співпадають планова і фактична кількість персоналу.

Таким чином, саме використання праці персоналу з неповним робочим днем на умовах підсумованого обліку робочого часу дає можливість побудови продуктивного графіку з дотриманням необхідних умов: урахування погодинного навантаження, дотримання людино/годин, дотримання КЗпПУ.

Досвід компанії Нова пошта показує що саме впровадження інновацій, вдосконалення програмного забезпечення, активне просування мобільного додатку та залучення клієнта дає можливість зменшити час на обслуговування що в свою чергу збільшує продуктивність. Нова пошта багато уваги приділяє навчанню працівників, окрім базового первинного навчання розроблено безліч курсів та тренінгів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок персоналу. Щомісяця працівники проходять тестування на підтвердження своїх знань, а щороку проходять тестування на підвищення кваліфікаційного рівня. Відповідно до кваліфікаційного рівня встановлюється ставка по оплаті праці. Так компанія відзначає кращих працівників, а для останніх це є гарною мотивацією в роботі. Зрозуміло що досвідчений працівник витрачає менше часу на обслуговування порівняно з стажером.

Виходячи з особливостей роботи відділень Нової пошти важливою умовою забезпечення продуктивності є побудова ефективних графіків роботи працівників та врахування піків відвідування клієнтами відділень. Що в свою чергу дає можливість при дотриманні норми годин працівника на місяць організувати роботу відділення без черг та з виконанням планового показника продуктивності праці.

Умовно визначимо зону відповідальності за підвищення продуктивності праці. Так, загально по компанії вищим керівництвом приймаються рішення про впровадження досягнень науково-технічного прогресу, про організацію та реалізацію навчання персоналу, впровадження матеріальних і моральних стимулів до праці. Для нижньої ланки управління, тобто для керівника відділення зона відповідальності це організація безперебійної роботи відділення з умовою виконання планових показників. І це є результатом тих чи інших управлінських дій керівника. Саме від прогнозування та вчасно прийнятих управлінських рішень керівником відділення залежить відсоток виконання планових показників.

За рахунок впровадження інновацій, роботи кваліфікованих працівників, розумно організованого виробничого процесу продуктивність праці зростає так швидко, що за той же проміжок часу є можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці.

Так на прикладі одного відділення Нової пошти можемо прослідкувати такі тенденції. Для розрахунків візьмемо один рік. З 1 жовтня 2019 року по 31 жовтня 2020 року. Плановий показник продуктивності зріс на 30 %. За цей час вантажообіг відділення зріс на 32 %, при цьому на 23 % задіяно менше персоналу. До того ж змінено графік роботи відділення в бік збільшення на 6 годин на тиждень. При цьому відсоток виконання продуктивності збільшився на 9,5 %.

Більше того, і це надзвичайно важливо, виконання більшого обсягу роботи меншим числом персоналу жодним чином не вплинуло на якісні показники за цей період:

1. З вини відділення не було пошкоджено жодного відправлення;
2. Зменшився відсоток черг на відділенні (1 інцидент за розрахунковий рік проти 5 інцидентів за попередній рік до розрахункового);
3. Зменшились пікові напливи клієнтів;

4. Зріс відсоток виконання показника швидкості (вчасний виїзд відправлень з підрозділу, вивантаження авто за встановлену норму) з 95% до 99,4%.

Забезпечення такого результату стало можливим за рахунок правильного планування робочого процесу керівником відділення та вчасно прийнятих і скорегованих управлінських рішень. А саме:

- реклама мобільного додатку;
- заохочення клієнтів до самообслуговування;
- робота з ТОП-клієнтами спрямована на корегування часу відвідування ними відділення;
- навчання персоналу;
- використання мобільної версії ПЗ та обслуговування клієнтів всіма працівниками при виникненні потенційної черги;
- побудова продуктивних графіків роботи працівників;
- корегуванні графіків роботи працівників при форс-мажорах (зменшення людино-годин в один день і збільшення в інший наприклад при затримці авто);
- використання праці персоналу, оформлених на 0,5 ставки;

Все це свідчить про правильно заданий курс компанії на розвиток та вдосконалення, на підвищення власної конкурентоспроможності, а також про те що керівник відділення є ефективним управлінцем, який організовує роботу підрозділу таким чином, що виконання встановлених норм, планів та стандартів досягається з легкістю. Саме своєчасно розроблене та реалізоване раціональне управлінське рішення забезпечує функціонування підрозділу та виконання поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Пандемія стала поштовхом до інтенсивного переходу ринку в онлайн. Значно зріс відсоток інтернет-продаж, завдяки закриттю стаціонарних магазинів та роботі транспортних компаній.

Як дана ситуація впливає на ринок логістичних послуг? По-перше, це збільшення товаропотоку, що неминуче впливає на якість та сервіс. По-друге, боротьба за клієнта, та пошук нових конкурентних переваг. По-третє, робота в нових умовах, а саме дотримання карантинних заходів та організація безпечного простору.

В результаті дослідження досягнуто висновку про основні причини успіху компанії ТОВ Нова пошта – вчасно зайнята на той час не заповнена ніша ринку, високий рівень обслуговування, швидкість доставки та сучасна маркетингова політика, продумана цінова політика та політика управління якістю, соціальна відповідальність бізнесу.

Проаналізовано існуючі методичні підходи, що використовуються для оцінки показників конкурентоспроможності підприємства. Виокремлено характерні особливості конкурентоспроможності логістичної послуги, які і визначають специфічні показники для її оцінки. На прикладі транспортних компаній встановлено взаємозв'язок рівня задоволеності потреб споживача з конкурентоспроможністю.

В результаті дослідження нами виявлено залежність між показниками конкурентоспроможності сервісних підприємств та кваліфікації персоналу на прикладі транспортних компаній. Саме професійність персоналу є одним з найважливіших факторів, які формують конкурентну перевагу підприємств основним товаром яких є послуги та сервіс і зокрема надання логістичних послуг. Встановлено значення персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, що забезпечується організацією його безперервного навчання та мотивацією.

Систематизовано дані досліджень науковців щодо класифікації управлінських рішень та вимог до останніх. Детально розглянуто процес прийняття управлінських рішень. Встановлено, що один із чи не найголовніших факторів, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства є якісні та вчасно прийняті управлінські рішення.

В ході написання роботи детально досліджено таку вимогу до управлінських рішень, як управлінська гнучкість. Доведено, що управлінська гнучкість в економічній діяльності характеризує здатність менеджменту організації та усієї його системи до швидкої перебудови управлінського впливу, прийняття і реалізації адаптивних до тих економічних обставин, які склалися, управлінських рішень заради підтримки інноваційної активності підприємства і нарощування його конкурентоспроможності.

Вивчивши досвід роботи компанії ТОВ Нова пошта бачимо, що саме гнучкість управлінських рішень та ризик забезпечили вихід на ринок саме в моменти найбільшого рівня невизначеності в країні і саме в роки загострення економічної кризи є роками стрімкого розвитку компанії.

Було проаналізовано ключові показники ефективності КРІ та мотивацію персоналу. На прикладі роботи відділення досліджено практичну реалізацію управління витратами на підприємстві та собівартість в умовах нестабільності економічної, соціальної, політичної ситуації. Практично доведено, що від прогнозування та вчасно прийнятих управлінських рішень керівником відділення залежить відсоток виконання планових показників.

Мета соціально-економічного розвитку – зростання продуктивності, розвиток продуктивних сил і поліпшення якості життя людини. Так, нами на прикладі роботи відділення ТОВ Нова пошта було досліджено питання продуктивності праці, проаналізовано та систематизовано досвід роботи компанії ТОВ Нова пошта щодо підвищення продуктивності праці.

Доведено, що за рахунок впровадження інновацій, роботи кваліфікованих працівників, розумно організованого виробничого процесу

продуктивність праці зростає так швидко, що за той же проміжок часу є можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці.

ТОВ Нова пошта своїм прикладом показує як підвищити ефективність діяльності в умовах сьогодення, а саме зниження купівельної спроможності населення, пандемія та соціальні обмеження:

1. Надання якісних послуг та сервісу;
2. Вдосконалення програмного забезпечення;
3. Швидкість обслуговування;
4. Соцмережі;
5. Онлайн обслуговування;
6. Бонуси, програми знижок, лояльності для клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александровський А. О. Інструментарій визначення ефективності конкурентоспроможності перевізних послуг підприємства. Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14877933518709.pdf>.
2. Андреева Н. М., Зінковська Д. В. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності / Н. М. Андреева, Д. В. Зінковська // Механізм регулювання економіки. - 2017. - № 3. - С. 55 – 64. - Режим доступу: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_34/Nataliya_N_Andryeyeva_Daria_V_ZinkovskaDiagnostics_of_the_Enterprise_s_Marketing_Potential_a_Basis_for_Increasing_Its_Com.pdf.
3. Арапова О. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства / О. М. Арапова, К. М. Горицька. // Ефективна економіка. - 2015. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_26.
4. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Економіка та держава. - 2011. - № 9. - С. 42-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_9_14.
5. Безус П. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції / П. І. Безус, В. І. Терепенко. // Ефективна економіка. - 2017. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20.
6. Бечко П. К. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність" / П. К. Бечко, Я. О. Голобородько. // Ефективна економіка. - 2015. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14.
7. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред.: Л.Г. Мельника, С.М. Ілляшенка, І.М. Сотник. — Суми : Університет. кн., 2009. — 896 с.
8. Бойко В. В. Роль економічної діагностики в обґрунтуванні управлінських рішень / В. В. Бойко, О. Г. Парфентьева // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 9. - С. 253-257. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_61.
9. Бреус С. В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / С. В. Бреус, Є. О. Семченко // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 24. – С. 117-122. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/24-2018>.
10. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему KPI / М. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – №2 (74). – С. 22-28.
11. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та

ефективність виробництва. - 2013. - № 67. - С. 143-147. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67_25.

12. Гайдабрус Н. В. Карта споживацького досвіду як інструмент удосконалення логістичного сервісу підприємства / Н.В. Гайдабрус // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 1. - С. 55 – 64. - Режим доступу: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_28/NATALIIA_V_GAIDABRUSCustomer_Journey_Map_as_a_Tool_for_Improving_Logistical_Service_of_Enterprise.pdf.

13. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище і практичний інструментарій / О. О. Герасименко // Інноваційна економіка. – 2019. – № 3 - 4. - С. 45 – 51. - Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/41>.

14. Геращенко І. О. Підготовка управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/works/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/2013/S1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%9A%D0%90%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf>.

15. Герасимов О. К. Основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства / О. К. Герасимов // Управління розвитком. - 2018. - № 1. - С. 91–100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_1_17.

16. Геращенко І. О., Міреїчкі І.А. Підготовка управлінського рішення з урахуванням гнучкості підприємства. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/works/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/2013/S1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%9A%D0%90%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf>.

17. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. — 2-ге вид. — К. : ЦУЛ, 2010. — 488 с.

18. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

19. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства /М. Я. Городецький // Інноваційна

- економіка. – 2019. – № 5 - 6. - С. 106 – 112. - Режим доступу:<http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/75>.
20. Гринів Л. В. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / Л. В. Гринів, О. П. Вачіль // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2015. - Вип. 11. - С. 292-296. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_11_58.
21. Дробот О.В. «Ситуації прийняття управлінських рішень» - нова методика дослідження управлінської свідомості / О. В. Дробот // Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка Національної АПН України. Проблеми загальної та педагогічної психології. – 2012. Т. 24, ч. 6. С. 145 – 154. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pzpp_2012_24_6_21.
22. Дудар А. В. Прийняття рішень в управлінні підприємством / А. В. Дудар // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. - № 1. – С. 62 – 65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_18.
23. Дяченко Н. П. Вплив прогнозованої інформації на підготовку та прийняття рішень в управлінні / Н. П. Дяченко // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 254 – 259. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_34_30.
24. Економічна діагностика: конспект лекцій / укладач: І.Б. Дегтярьова. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – 111 с.
25. Економічна діагностика : Навчальний посібник / Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид ; за заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Львів: Новий світ, 2007. – 452 с.
26. Економічна діагностика: практикум/ Т.Д, Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 186 с.
27. Єганов В. В. Напрями підвищення ефективності застосування управлінських стилів / В. В. Єганов // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 4. – С. 397 – 405. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2012_4_58.
28. Єгорченков О. В. Інформаційні технології управління проектами : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Л. Б. Кубявка. — К. : Київський ун-т, 2017. — 79 с.
29. Залуцький І. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. / І. Р. Залуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. — Львів : Новий Світ-2000, 2009. — 320 с. + Гриф МОН. — (Вища освіта в Україні).
30. Зенкін А. С. Особливості процесу прийняття рішень в системі менеджменту якості підприємства / А. С. Зенкін, В. О. Годік, П. В. Іванов // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2011. – Вип. 8. – С. 68 – 71. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2011_8_19.
31. Іванчук К. О. Динамічна діагностика потенційних можливостей стійкого економічного розвитку торговельного підприємства / К. О. Іванчук // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 1. - С. 47 – 44. - Режим доступу:

- https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_24/KATERYNA_O_IVANC_HUKDynamic_Diagnosis_of_Potential_Opportunities_for_Trade_Enterprise_Steady_Economic_Development.pdf.
32. Інформаційні системи в менеджменті: підручник / В. О. Новак, В. В. Матвеев, В. П. Бондар, М. О. Карпенко. — 2-ге вид. — К. : Каравела, 2010. — 536 с.
33. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. — Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/evngu_2017_2_15.pdf.
34. Касьяненко В. О. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. / В. О. Касьяненко, Л. В. Старченко. — Суми : Університет. кн., 2006. — 185 с.
35. Квасницька Р. С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2012. - № 4. - С. 80 – 83. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2012_4_18.
36. Костюченко Л.В. Застосування маркетингового аналізу при прийнятті рішень / Л.В. Костюченко, М. М. Мазур // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. — 2013. — Вип. 25. — С. 237 – 244. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_25_34.
37. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. / Л. Б. Круп'як. — К. : Кондор, 2013. — 278 с.
38. Кубатко О. В., Омеляненко Ю. О. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності / О. В. Кубатко, Ю. О. Омеляненко // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 2. - С. 54 – 60. - Режим доступу: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_25/OLEKSANDR_V_KUBATKO_YULIIA_O_OMELYANENKOInnovative_Development_of_Enterprises_in_Conditions_of_Economic_Instability.pdf.
39. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
40. Куліков Г. Т. Затрати на утримання робочої сили та її вартість: поняття, тенденції, показники / Г. Т. Куліков // Економіка України. - 2018. - № 1. - С. 3-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_1_2.
41. Леськова С. В. Залучення персоналу в роздрібних торговельних мережах та його розвиток / С. В. Леськова // Інноваційна економіка. – 2020. – № 1 – 2. – С. 42 – 50. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/506>.
42. Липчук В. В. Концепція тойотизму: актуальність та особливості організації виробничого процесу / В. В. Липчук, Л. Й. Войничка // Економіка України. - 2018. - № 1. - С. 16-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_1_3.

43. Майстро С. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі запровадження управлінських інновацій / С. В. Майстро // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 209 – 214. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2012_3_30.
44. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / А. О. Малюкіна // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2014. - Вип. 4. - С. 123-128. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_4_21.
45. Маркетинг. Менеджмент. Інновації [Текст] : монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. — Суми : ТОВ "ТД "Папірус", 2010. — 624 с.
46. Мартынюк, Л. А. Экономика предприятия [Текст] : практикум: учеб. пос. для иностр. студ. / Л. А. Мартынюк, Г. М. Филук, Н. В. Андренюк. — К. : Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2017. — 367 с.
47. Матійко І. Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи / І. Ю. Матійко // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 2. - С. 17-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_2_6.
48. Мельник А. О., Вабищевіч І. С. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві / А. О. Мельник, І. С. Вабищевіч // Ефективна економіка. –2020. –№ 11. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=83111>.
49. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. — Суми : Університет. кн., 2004. — 412 с.
50. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf
51. Мороз Б. І. Моделі та методи формування баз знань для прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / Б. І. Мороз, Л.В. Кабак, О. П. Буланний, М. І. Базелюк // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Технічні науки. – 2010. - №2. – С. 13 – 18. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vamsuth_2010_2\(44\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vamsuth_2010_2(44)_4).
52. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., випр. і доп. — К. : Знання, 2008. — 435 с.
53. Орликовський М. О. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств / М. О. Орликовський, Д. І. Трокоз. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_58.
54. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі / В.І. Охота // Інноваційна економіка. – 2020. – № 3 - 4. - С. 127 – 132. - Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/75>.
55. Офіційний сайт компанії Нова пошта <https://novaposhta.ua/ru>.

56. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
57. Пантелеев В. П. Інноваційні драйвери самоконтролю в управлінні підприємством / В. П. Пантелеев // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5 – 6. – С. 148 – 154. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoou/article/view/640>.
58. Первый независимый сайт отзывов Украины. <https://www.otzyvua.net/>.
59. Пилипенко А. А. Формування механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства / А. А. Пилипенко, Р. А. Єрмейчук // Управління розвитком. – 2017. - № 1 – 2. С. 57 – 64. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2017_1-2_10.
60. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред.: І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. — Суми : Університет. кн., 2018. — 572 с.
61. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. : Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. — Суми : СумДУ, 2020. — 180 с.
62. Пустовойт О. В. Нематеріальні ресурси економічного зростання / О. В. Пустовойт // Економіка України. – 2019. – № 9 - 10. – С. 44 – 67. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_9-10_5.
63. Рибіна О. І., Летуновська Н. Є., Кужер А. Соціально-відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / О. І. Рибіна, Н. Є. Летуновська, А. Кужер // Механізм регулювання економіки. – 2020. – № 1. – С. 86 – 96. – Режим доступу: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_44/Olena_I_Rybina_Nataliia_E_Letunovska_Aleksandra_KuziorSocially_responsible_marketing_as_a_way_to_increase_the_competitive.pdf.
64. Рубцова М. Ю., Резнікова Н. В. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг / М. Ю. Рубцова, Н. В. Резнікова // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/55.pdf.
65. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві / А. А. Самойленко // Ефективна економіка. – 2014. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_54.
66. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві / Н. І. Сарай // // Інноваційна економіка. – 2020. – № 1 – 2. С. 79 – 84. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoou/article/view/511/573>.
67. Скіцько В. І. Прийняття рішень за нечітко визначених умов / В. І. Скіцько // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2009. – Вип. 80. – С. 186 – 196. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2009_80_19.
68. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. /

- Н. І. Фединець // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5 – 6. – С. 83 – 88. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/632>.
69. Харічков С. К. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства / С. К. Харічков, С. В. Бендас // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 4. - С. 11 - 19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_4_4.
70. Хлонь О. М. Психологічний аспект здійснення ефективної управлінської діяльності при прийнятті рішень, пов'язаних із ризиком / О. М. Хлонь // Юридична психологія та педагогіка. – 2013. - № 1. – С. 149 – 155. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2013_1_19.
71. Ходаківська О. В., Патица Н. І., Гаргасас А. Методологічні основи оцінювання конкурентоспроможності сільського господарства / О. В. Ходаківська, Н. І.Патица, А. Гаргасас// Механізм регулювання економіки. – 2019. – № 2. – С. 66 – 78. – Режим доступу:https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_41/Olha_V_Khodakivska_Nataliia_I_Patyka_A_GargasasMethodological_Bases_of_the_Agriculture_Competitiveness_Assessing.pdf.
72. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, Криворучко О.В., М. І. Цюцюра //Управління розвитком складних систем. – 2012. Вип. 9. – С. 50 – 58. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_9_13.
73. Шапошников К. С. Сучасні особливості прийняття управлінських рішень: креативний аспект / К. С. Шапошников // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 93-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_20.
74. Шашина М. В., Рубцов А. М. Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі. / М. В. Шашина, А. М. Рубцов // Ефективна економіка. - 2018. - № 2. - Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/51.pdf.
75. Шваб Л. І. Основи підприємництва [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Шваб. — 2-ге вид. — К. : Каравела, 2007. — 368 с.
76. Шірінян А. С. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України: фактор масштабу / А. С. Шірінян, Л. В. Шірінян // Економіка України. - 2019. - № 2. - С. 37-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_2_4.
77. Шірінян А. С. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України: фактор масштабу / А. С. Шірінян, Л. В. Шірінян // Економіка України. - 2019. - № 3. - С. 35-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_3_4.
78. Шірінян А. С. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України: фактор суперництва, тенденції та результати / А. С. Шірінян, Л. В. Шірінян // Економіка України. - 2019. - № 6. - С. 18-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_6_4.

79. Шульженко І. В. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень / І. В. Шульженко, С. Ю. Остапенко, В. А. Симоненко // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 4. С. 73 – 77.
80. Янковий О. Г., Янковий В. О. Співвідношення динаміки продуктивності праці та фондоозброєності як індикатор оптимальності координації основних фондів і чисельності персоналу на підприємстві / О. Г. Янковий, В. О. Янковий // Економіка України. – 2020. - № 8. - С. 40-57.
81. Янковий В.О. Оптимальна фондоозброєність і виробничі функції : моногр. — Одеса : Атлант, 2018. — 251 с.
82. Вплив людського капіталу та інноваційно-інвестиційних показників на еколого-економічну ефективність національних економік [Текст] / О.В. Кубатко, В.О. Ковач, П.А. Денисенко, В.М. Ігнатченко// Механізм регулювання економіки. - 2018. - № 3. - С. 19-29. - doi.org/10.21272/mer.2018.80.06.
83. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
84. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
85. Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
86. Ковальов Б. Л. Стратегії сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
87. Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32
88. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
89. Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
90. Маценко О. М., Овчаренко Д. М. Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
91. Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. *Вісник Сумського державного університету. Серія*

- Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34.
URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
92. Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
93. Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>
94. Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. *Экологическое право*. 2009. № 4. С. 18–25.
95. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
96. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
97. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
98. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
99. Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // *Механізм регулювання економіки*. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
100. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
101. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.

102. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
103. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
104. Сотник И.Н., Могиленец Т.В. Анализ подходов к экономической оценке экосистемных услуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
105. Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.
106. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
107. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
108. Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
109. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки*. Сумський державний університет
110. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А.Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
111. Чорток, Ю. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
112. Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичні підходи до формування сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 230–234.
113. Шкарупа, О.В. Бізнес-планування "зеленого" зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Механізм регулювання економіки*. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
114. Шкарупа, О.В. Мотиваційні механізми екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р.* / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми: Ткачов О.О., 2016. – С. 242-243.

115. Шкарупа, О.В. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.
116. Шкарупа, О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О.В. Шкарупа; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 485 с.
117. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>