

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

IMPROVING THE PROCESS OF PREPARATION AND ADMINISTRATION OF MANAGERIAL DECISIONS

Крамаренко А.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України

Алексєєнко І.А.

старший викладач кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України

Долинський М.О.

студент,
Національна металургійна академія України

Kramarenko Alice

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Management,
National Metallurgic Academy of Ukraine, Dnepr

Alieksiєienko Inna

Senior Lecturer at Department of Management,
National Metallurgic Academy of Ukraine, Dnepr

Dolynskiy M.

Student Group MN-01-14M
National Metallurgic Academy of Ukraine, Dnepr

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво продукції або надання більш якісних та різноманітних послуг, а слабе або невчасно прийняте рішення знижує результативність праці. У статті досліджено процес підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ТОВ «Нова Пошта». Підприємство належить до сфери послуг. Сьогодні у його відділеннях можна отримати чи відправити посилку або вантаж, замовити адресну доставку, здійснити електронний грошовий переказ через каси «ForPost». Для вдосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві розглянуто організаційну структуру управління та посадові обов'язки керівників, що перебувають на різних управлінських рівнях. Запропоновано заходи, вжиття яких дасть змогу прискорити шлях від появи пропозицій у працівників щодо покращення роботи підприємства до впровадження їх у роботу без довгого шляху скрізь ланцюг керівників різних рівнів.

Ключові слова: управлінське рішення, організаційна структура управління, керівники різних рівнів, пропозиції, оперограма.

Принятие решения является основой управления. Своевременно принятое научно обоснованное решение стимулирует производство продукции или оказание более качественных и разнообразных услуг, а слабое или несвоевременно принятое решение снижает результативность труда. В статье исследован процесс подготовки и принятия управленческих решений в условиях ООО «Новая Почта». Предприятие относится к сфере услуг. Сегодня в его отделениях можно получить или отправить посылку или груз, заказать адресную доставку, осуществит электронный денежный перевод через кассы «ForPost». Для совершенствования процесса подготовки и принятия управленческих решений на предприятии рассмотрены организационная структура управления и должностные обязанности руководителей, находящихся на различных управленческих уровнях. Разработаны меры, принятие которых позволит ускорить путь от появления предложений у работников по улучшению работы предприятия до внедрения их в работу без долгого пути через цепочку руководителей разных уровней.

Ключевые слова: управленческое решение, организационная структура управления, руководители различных уровней, предложения, оперограмма.

All processes in the enterprise and its subdivisions are directed by their management. The management of these processes is based on managerial decisions as a result of the activities of managers. The main feature is that management decisions are made to ensure the uninterrupted operation of the control object. Therefore, the purpose, principles and methods of preparing and taking managerial decisions, requirements to them, and their content is fundamentally different from decisions of a different nature. The urgency of the problem lies in the fact that the efficiency of any business depends on the ability to correctly and timely make managerial decisions. Timeliness implies that the decision should not lag behind or outstrip the needs and tasks of the socio-economic system. An impulse to a managerial decision is the need to eliminate the problem, reduce its relevance. Therefore, extremely important for each manager is not only the study of the process of their adoption at the enterprise, and, most importantly, the development of possible ways to improve this process. There are many publications related to preparation and management decisions. The managers are trying to draw conclusions, but there are many disadvantages in organizing this process. Increasingly, situations arise when offers from employees to improve the work of the company should go a long way through a chain of managers of different levels, which impedes the adoption of managerial decisions. Therefore, in the article the process of preparation and acceptance of managerial decisions in the conditions of Open Company "Nova Poshta" was investigated. The enterprise belongs to the sphere of services. Today in its offices you can receive or send a parcel or cargo, order delivery, electronic money order through "ForPost" cash desk. To improve the process of preparing and adopting management decisions at the enterprise, the organizational structure of management and job responsibilities of managers at different managerial levels were considered. Proposed measures that will accelerate the path from the appearance of proposals to employees, which are aimed at improving the work of the company, before introducing them into work, passing a long way everywhere chain of managers of different levels.

Key words: managerial decision, organizational structure of management, heads of different levels, proposals, operogram.

Постановка проблеми. Усі процеси на підприємстві, в його підрозділах та об'єднаннях підприємств спрямовуються їх керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення. Їх головною особливістю є те, що управлінські рішення приймають для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта управління, тому призначення, принципи та методи підготовки й прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру. Актуальність проблеми полягає в тому, що ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від уміння приймати управлінські рішення, тому надзвичайно важливим для кожного управлінця є не тільки дослідження процесу їх прийняття на підприємстві, але й розроблення можливих шляхів удосконалення цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розроблення та прийняття управлінських рішень багато років займаються вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед зарубіжних науковців можна виділити І. Ансоффа [1], М. Мескона [2], Т. Сааті [3], Р. Фатхутдінова [4], а серед вітчизняних – В. Василенко [5], І. Гевко [6], М. Гончара [7], Г. Осовську [8], Ю. Петруню [9], В. Приймака [10]. Враховуючи високий рівень зацікавленості науковців цією проблематикою, відзначаємо необхідність систематизувати вже набутий науковий досвід щодо сучасних підходів до процесів прийняття рішень. Варто зазначити, що розроблення вчених вже давно пройшли перевірку часом, мають велике значення для нових підприємств та організацій, але процес постійного вдосконалення триває.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику

кількість публікацій щодо питань підготовки та прийняття управлінських рішень, існує багато недоліків в організації цього процесу. Все частіше виникають ситуації, коли пропозиції від працівників щодо покращення роботи підприємства повинні проходити довгий шлях скрізь ланцюг керівників різних рівнів, що гальмує прийняття управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є вивчення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нова Пошта», розроблення рекомендації щодо вдосконалення процесу на основі теоретичних та практичних підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінське рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів та засобів її вирішення згідно з метою системи менеджменту. У зв'язку з цим управлінське рішення розглядається як результат процесу управління та важливий інструмент системного підходу до об'єкта, на який спрямований вплив керівника. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока. Керівник не має права приймати непродумані та необґрунтовані рішення [1].

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій та процедур, таких як діагностика проблеми, визначення можливих способів її розв'язання, оцінювання варіантів, вибір найвигіднішого варіанта. На кожному етапі застосовуються певні методи.

Об'єктом дослідження статті є сервісне підприємство ТОВ «Нова Пошта». Одна з основних цілей компанії «Нова Пошта» полягає в підвищенні ефективності бізнес-процесів. Сьогодні значними темпами розширюється мережа, вдо-

сконалюється система логістики та сортування вантажів, оновлюється автопарк підприємства. Завдяки роботі цього складного та водночас злагодженого механізму «Нова Пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу.

Згідно з даними у 2017 році кількість посилок, відправлених з «Нової Пошти», склала майже 146 млн. штук. Нині «Нова Пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Саме інтернет-магазини стають найкращими партнерами компанії. Вони займають перші позиції за кількістю відправлень на день та з легкістю досягають статусу VIP-клієнта «Нової Пошти». Найбільш поширеними спеціалізаціями інтернет-магазинів є побутова техніка та одяг. Компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Він дає змогу отримати інформацію про відділення компанії, графік їх роботи, знайти відділення на карті, отримати новини, інформацію про послуги, самостійно поррахувати вартість, дізнатися терміни доставки, відстежити статус доставки вантажу тощо. В компанії прагнуть до того, щоби найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців "love mark", тобто улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно та із задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоби кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивні враження.

Для реалізації таких планів топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління підприємством. Вона є засобом сприяння досягненню менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури є цілком логічним.

Організаційна структура управління підприємством є основою системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів тощо [3].

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена на рис. 1. Найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного

стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії.

Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів. Причиною цього є безпосередньо початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» саме в Полтаві. Найбільша відмінність полягає в тому, що в Полтаві розташований склад товарно-матеріальних цінностей, саме звідти здійснюється надходження необхідної кількості товарно-матеріальних цінностей до відділень по всій Україні. Керівництво цим процесом здійснює завідувач складом. В Києві розташований департамент якості надання послуг, який аналізує роботу кожного підрозділу компанії, зокрема роботу численних відділень.

Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів.

Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головна його функція полягає у забезпеченні досягнення планових показників діяльності філії на закріпленій території під час підтримки та розвитку позитивної репутації підприємства.

Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору.

Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам на допомогу приходять керівники диспетчерської служби, які повинні забезпечити доставку вантажів з терміналу до відділень у необхідні терміни. За виникнення будь-яких непередбачених обставин щодо транспортування між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби повинен вирішувати їх разом з територіальним менеджером, який за необхідності може підключити до вирішення того чи іншого питання керівників відділень.

Наступна й остання ланка структури управління «Нової Пошти» – це посада керівника відділення. До обов'язків керівника відділення входить управління безпосередньо відділенням, підтримка своєї команди, зокрема заохочення

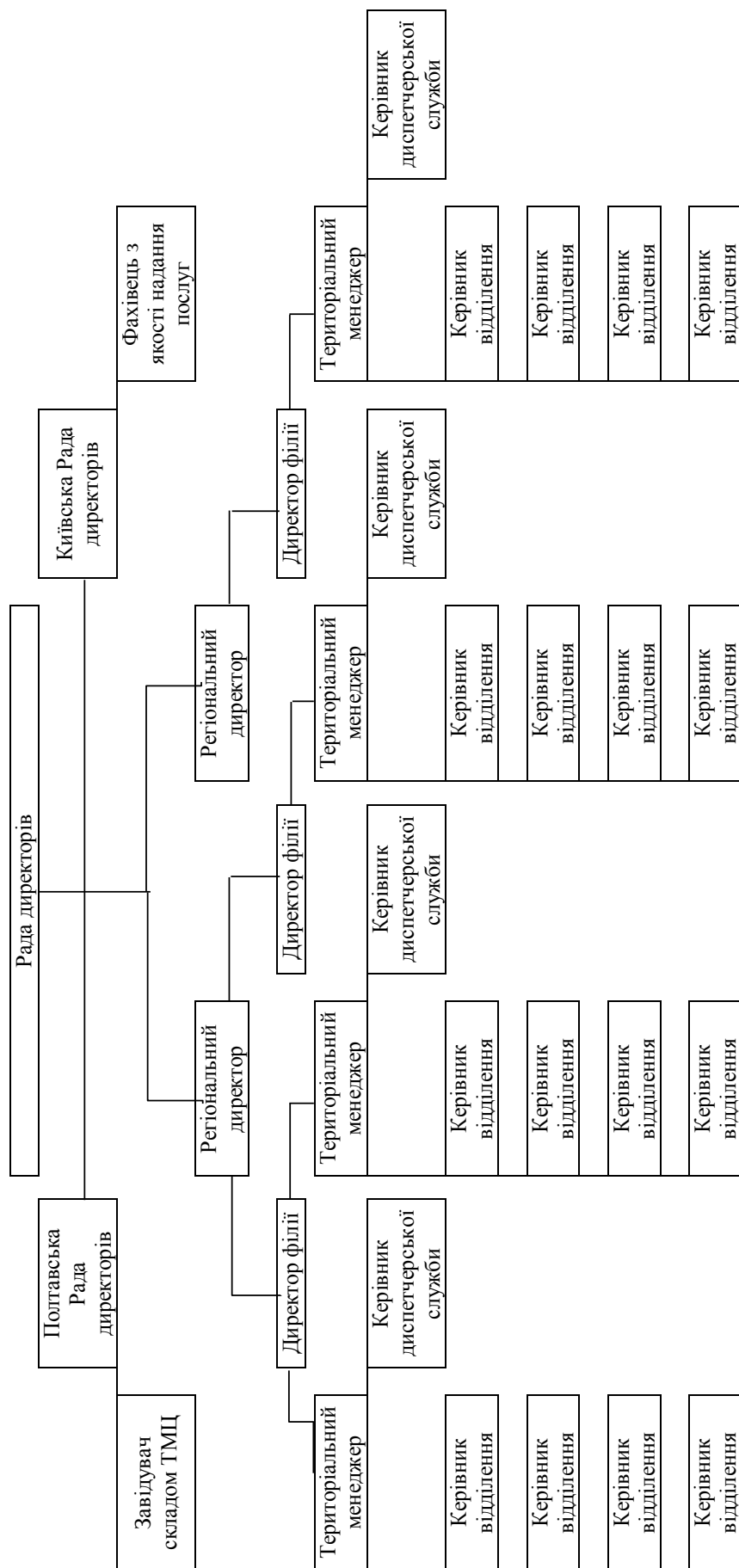
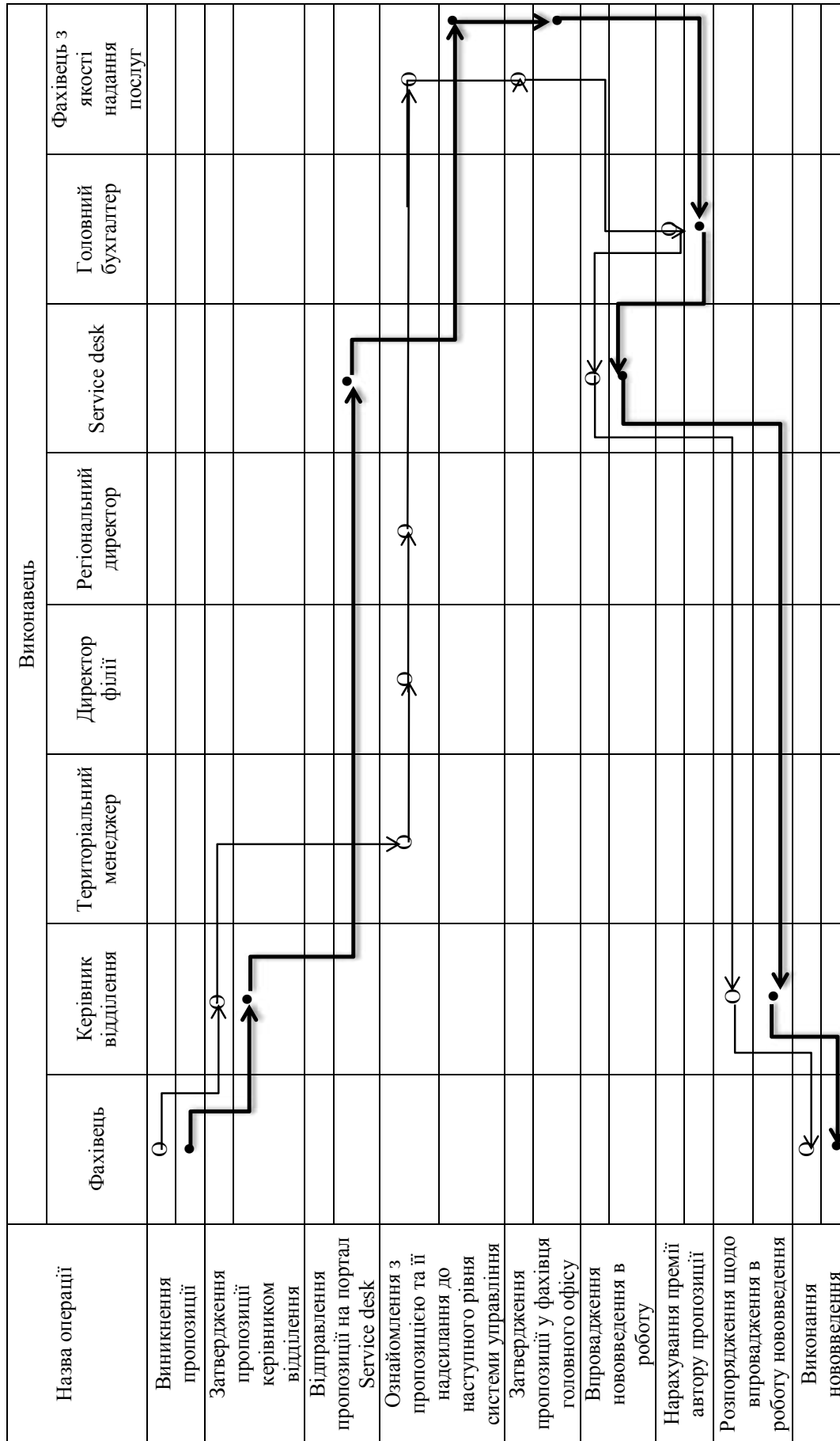


Рис. 1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»



→ — існуючий шлях; → — запропонований шлях.

Рис. 2. Операграма впровадження нових ідей у ТОВ «Нова Пошта»

до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення кількості черг, скарг на відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та фахівцями. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру.

Отже, ланцюжок інформування має такий вигляд: «керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів».

Найвний ланцюг має дуже складний та довгий шлях інформування вищих органів влади компанії. Для того щоби звичайний фахівець (оператор відділення) мав змогу донести до керівництва пропозиції щодо покращення роботи компанії або проінформувати керівництво про недосконалість, наприклад, програмного забезпечення чи певні недоліки стосовно транспортування вантажів, йому необхідно пройти довгий та незручний шлях за вищезазначеною схемою.

Для покращення швидкості надходження інформації до вищого керівництва пропонується використовувати вже давно працюючий портал "Service Desk". "Service Desk" – це спеціалізована функціональна одиниця, орієнтована на оброблення специфічних сервісних подій, що надходять у формі звернень користувачів або повідомлень систем моніторингу, єдина точка контакту між постачальником сервісів та користувачами.

Головна мета "Service Desk" полягає у відновленні нормального рівня сервісу якомога швидше. В цьому разі поняття «відновлення сервісу» розуміється в найширшому сенсі: це може включати усунення технічного збою, виконання запиту на обслуговування, загалом все, що необхідно для того, щоби задоволений користувач продовжив свою роботу.

Пришвидшення інформування за допомогою "Service Desk" буде відбуватись на прикладі соціальної мережі, тобто пропонується доповнити вже наявний портал окремою підсистемою ідей, де кожен співробітник може зробити будь-які інноваційні пропозиції. Вони можуть як підтримати автора ідеї «лайком», так і розкритикувати в коментарях чи за допомогою «дизлайку».

Найкращі ідеї за статистикою будуть надсилатись у спеціальний відділ якості надання послуг в Києві, який опрацює запит, а за його доцільності – запустить в роботу. За необхідності спеціаліст з якості надання послуг направить ідею до Ради директорів на остаточний огляд. В разі впровадження ідеї автор отримає премію. Це допоможе мотивувати персонал розробляти ідеї щодо підвищення якості надання послуг.

Таким чином, ми отримаємо значно коротший шлях впровадження нових ідей. Детальніше розглянемо його за допомогою оперограми, яку наведено на рис. 2.

Нову ідею може запропонувати будь-який співробітник компанії. Для прикладу візьмемо звичайного фахівця (оператора чи приймачника). Фахівець пропонує ідею своєму наставнику, а саме керівнику відділення. Якщо ідея є цікавою з точки зору керівника відділення, вона реєструється на порталі "Service Desk" задля подальшого огляду іншими користувачами порталу. В разі успішного голосування вона надходить до фахівця з якості надання послуг, який затверджує ідею як нововведення та передає її на "Service Desk" для впровадження в роботу за допомогою ІТ-відділу. За виконану роботу автор ідеї отримує премію. Після впровадження ідеї ІТ-відділом на пошту до керівника відділення надходить розпорядження про нововведення та необхідність ознайомити з ним персонал. Ознайомившись з інновацією, співробітники виконують свою роботу в рамках оновлених правил та наявного статуту.

За допомогою вищенаведених рекомендацій можна покращити рівень та якість надання послуг компанією, завдяки чому компанія зможе як зберегти своїх клієнтів, так і підвищити рівень дохідності підприємства.

Висновки. Компанія «Нова Пошта» стрімко розвивається, має стабільно високий дохід, посідає провідне місце на ринку України у своєму сегменті. Вжиття запропонованих заходів дасть змогу прискорити шлях від появи пропозиції щодо покращення роботи компанії до впровадження її в роботу без довгого шляху скрізь ланцюг керівників різних рівнів. Процес прийняття управлінських рішень буде більш швидким та конструктивним.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Москва : [б. и.], 1999. 612 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд., испр. и доп. ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2008. 672 с.
3. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / пер. с англ. Москва : ЛКИ, 2008. 360 с.
4. Фатхутдинов Р. Управленческие решения : учебник. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2010. 344 с.
5. Василенко В. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
6. Гевко І. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2009. 187 с.

7. Гончар М. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 309–317.
8. Осовська Г. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
9. Петруня Ю., Літовченко Б., Пасічник Т. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
10. Приймак В. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
11. ТОВ «Нова Пошта» : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>.
12. Ковзель А., Лисенко Т. Основи менеджменту. Ч. 2 : Опорний конспект лекцій. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2007. 49 с.