

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в
управлінні підприємством»**

студента: Бузіян Іван Іванович

групи: Ф241-9-20-Б1М(4.0д)

науковий керівник роботи: Мірошніченко О.В.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до

захисту рішенням засідання кафедри

протокол № _____ від «__» _____ 2024 р

завідувач кафедри: Боденчук Л. Б.

м. Ізмаїл – 2024 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I Теоретичні основи обґрунтування поняття управлінських рішень та їх класифікація	6
1.1 Теоретичне обґрунтування та визначення терміну управлінські рішення.....	6
1.2 Класифікація управлінських рішень.....	10
1.3 Управлінські ризики при прийнятті управлінських рішень	20
РОЗДІЛ II Технологія управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Делівері».....	30
2.1 Організаційна характеристика підприємства ТОВ «Делівері» та визначення його місця на ринку.....	30
2.2 Технологія управлінського рішення щодо оптимізації транспортних процесів на підприємстві ТОВ «Делівері»	36
2.3 Проблемні зони та управлінські ризики що потребують управлінських рішень	48
РОЗДІЛ III УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ НА ТОВ «Делівері»	54
3.1 Напрями покращення управлінських рішень в поточних методах управління ризиками в компанії «Делівері», та шляхи їх можливого майбутнього вдосконалення	54
3.2 Управлінські рішення щодо покращення системи децентралізованого управління ризиками.....	60
3.3 Аргументування управлінського рішення в напрямку мінімізації управлінських ризиків	62
Висновок	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
Додатки.....	77

Вступ

Актуальність теми. Ефективність управлінської діяльності в значній мірі залежить від здатності керівника вирішувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керівною системою для цілеспрямованого впливу на управляючу систему, мета якого полягає в досягненні відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і вміння правильно приймати рішення складають компетентність керівника будь-якого рівня управління.

В сучасному непередбачуваному світі управлінські рішення тісно пов'язані із управлінням ризиками. Управління ризиками нині стає досить болючою темою для сучасних організацій, які змушені пристосовуватися до непередбачуваних змін у бізнес-середовищі. У цьому контексті, механізм управління набуває стратегічного значення для збереження стабільності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Нинішні організації зіштовхуються з безліччю викликів, серед яких переважає постійна нестабільність у бізнес-середовищі. У таких умовах, управління ризиками визначається як один з критичних аспектів стратегічного управління, який сприяє збереженню стійкості та безпеки підприємства.

Історично, управління ризиками було об'єктом вивчення багатьох видатних вчених, зокрема Френка Найта, Жоржа Доріо та Генрі Мінцберга. Вони внесли значний внесок у розвиток цієї галузі, яка стала особливо актуальною у другій половині 20 століття. Зараз, у зв'язку з глобальними кризами, такими як військові конфлікти, управління ризиками набуває нового значення та спонукає до переосмислення вже існуючих стратегій та методів.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей управління ризиками в організації, зокрема на прикладі логістичної компанії «Делівері». Робота спрямована на розробку

конкретних пропозицій та рекомендацій з вдосконалення цього процесу з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ризиками для підприємства.

Для досягнення цієї мети, робота буде зосереджена на аналізі теоретичних концепцій та практичних аспектів управління ризиками, а також на розробці конструктивних рекомендацій для оптимізації цього процесу в організаційному середовищі.

Отже, дослідження управління ризиками на підприємстві «Делівері» має велике значення як для наукового, так і для практичного поля, а його результати можуть стати важливим внеском у покращення стратегій управління ризиками в сучасних організаціях.

Предмет дослідження За останні десятиліття технології стали необхідною складовою ефективного управління підприємствами. Одним із ключових аспектів є розробка та реалізація управлінських рішень, які спрямовані на оптимізацію процесів, збільшення прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності. Технології управління дозволяють використовувати аналітичні інструменти, штучний інтелект, а також інші інноваційні методи для прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях управління. Ця область постійно розвивається та адаптується до змін у бізнес-середовищі, що створює потребу в постійному науковому дослідженні та вдосконаленні методів управління на підприємствах. У цьому контексті важливо проаналізувати сучасні технології розробки та реалізації управлінських рішень та їх вплив на ефективність управління підприємством.

Об'єкт дослідження – Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Делівері», яке відіграє значну роль у галузі доставки та логістики. Розвиток технологій та зростання конкуренції в цьому секторі ставлять перед «Делівері» безпрецедентні виклики та вимагають ефективного управління, щоб забезпечити якісне обслуговування клієнтів та підтримати стійкий розвиток бізнесу. Аналіз технологій розробки та реалізації

управлінських рішень на прикладі «Делівері» дозволить виявити оптимальні підходи та інструменти, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та збільшенню конкурентоспроможності на ринку. **Практична значущість:** У даній роботі пропонується стратегія вдосконалення управління ризиками в компанії «Делівері», зокрема у контексті військового конфлікту. Надано конкретні кроки та методику встановлення пріоритетів для ефективного впровадження цієї стратегії.

Отримані результати та теоретичні висновки можуть бути практично застосовані на підприємстві «Делівері» та інших схожих організаціях, що підвищить їхню стійкість до ризиків та покращить управління в умовах неспокою.

Робота пройшла апробацію на практиці у формі аналізу ризиків для підприємства під час воєнного стану, що підтверджує її релевантність та важливість для бізнесу.

Інформаційна база для дослідження включала українські та польські джерела, нормативно-правові акти, бухгалтерську документацію та дані з Інтернету, що забезпечило комплексний та достовірний підхід до аналізу.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

1.1 Теоретичне обґрунтування та визначення терміну управлінські рішення

Одне з багатьох визначень менеджменту формулює його як спосіб збору інформації, розробки рішень і організації їх виконання. Це підкреслює високу значущість прийнятих рішень у управлінській діяльності.

Розробка ефективних управлінських рішень є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності фірми на ринку, формування оптимальних організаційних структур, проведення успішної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в організації та створення позитивного іміджу фірми.

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання основних функцій управління: планування, організації, координації, мотивації та контролю. Тому вивчення та організація процесу прийняття рішень і їх виконання складає основу теорії управління.

Існує кілька визначень поняття "управлінське рішення".

Управлінське рішення - це передусім творчий і вольовий вплив на суб'єкта управління, заснований на знанні об'єктивних законів функціонування управляємої системи та аналізі управлінської інформації про її стан, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з численних варіантів досягнення цілі системи менеджменту.[5;с87]

Альтернатива - це умовне найменування одного з можливих способів досягнення цілі. Вибір альтернативи - це вибір напрямку рішення.

Ціль - це формалізований опис того стану, досягнення якого тотожній з розв'язанням проблеми.

Під рішенням розуміється вибір альтернативи. Під управлінським рішенням розуміється вибір альтернативи в процесі реалізації основних функцій управління.

Під варіантом розуміється видозмінення, різновид. Вибір варіанта - це вибір способу реалізації обраної альтернативи.

Об'єктом управлінського рішення є система або операція. Суб'єктом управлінського рішення може бути як керуюча підсистема організаційно-виробничої системи, так і особа, що приймає рішення.[2;c245]

На практиці реалізація управлінського рішення представляє собою конкретизовану програму, що включає в себе перелік заходів, а також методи і строки їх здійснення, коло виконавців і відповідальних осіб, джерела отримання необхідних коштів, список бажаних результатів і критерії їх оцінки.

Ця програма визначає місце кожної виробничої одиниці участі в процесі досягнення бажаних цілей управлінського рішення. При цьому спільні дії і ресурси учасників (підрозділів) узгоджені і узгоджені у часі.

Управлінське рішення завжди має директивний характер, тобто надходить від керівника (менеджера, директора, начальника тощо) і є сигналом дії колективу.

Управлінське рішення містить в собі риси, властиві як всім рішенням, прийнятим людиною в будь-якій сфері діяльності (свідомість і цілеспрямованість), так і властиві тільки рішенням, прийнятим у процесі управління. До останніх відносяться:

Управлінське рішення стає результатом творчої діяльності людини, заснованої на особистому досвіді, а також на пізнанні і використанні об'єктивних законів;

Управлінське рішення формує коло дій суб'єкта і об'єкта управління для досягнення бажаних цілей, тобто призводить до практичних результатів;

Управлінське рішення визначає керівницьку взаємодію, яка зв'язує суб'єкт і об'єкт управління.

У ході процесу розробки і реалізації рішення керівник використовує свої знання і досвід практики, тим самим вносячи суб'єктивний момент у вироблене рішення. Цей суб'єктивізм присутній у кожному рішенні, прийнятому людиною, і він не буде вважатися від'ємним, якщо в виробленому рішенні буде переважати об'єктивні доводи.[7;с117]

Виходячи з багатоаспектності властивостей управлінських рішень, можна виділити наступні аспекти: організаційний, правовий, економічний, соціальний, психологічний, навчальний.

Правовий аспект включає в себе: дотримання правових норм при підготовці і реалізації управлінських рішень, надання управлінському рішенню форми нормативно-правового або розпорядчого акта, розподіл відповідальності за виконання прийнятого рішення, дотримання компетенцій кожного підрозділу при підготовці і реалізації управлінського рішення.

Економічний аспект включає в себе: максимізацію економічного ефекту, матеріальний інтерес персоналу, раціональне використання різних ресурсів, економічне обґрунтування управлінського рішення.[6;с146]

Соціальний аспект включає в себе: розвиток системи участі персоналу в управлінні, покращення якості трудової діяльності, наявність неформальної структури робочих груп, спільна позамайбутнє заняття персоналу.

Навчальний аспект включає в себе: кваліфікований ріст персоналу, виховний характер управлінських рішень, формування корпоративної культури організації.

Психологічний аспект включає в себе: професійні якості керівника, оцінка соціально-психологічного клімату організації, ділові якості керівника і психологічний стан підлеглих, інноваційна готовність персоналу.

Організаційний аспект включає в себе: принцип поділу праці, структуру функцій управління, делегування повноважень, локалізацію і усунення конфліктів.

Організаційний аспект проявляється в організації, як розробки, так і виконання управлінського рішення. При цьому реалізується ряд його функцій, а саме направляюча, координуюча і мотиваційна, що свідчить про багатогранність даного поняття.

Направляюча функція рішень проявляється в тому, що вони приймаються виходячи з довгострокової стратегії розвитку підприємства, конкретизуються в різноманітних завданнях. Одночасно, як уже згадувалося в початку даного пункту, управлінські рішення є направляючою основою для реалізації загальних функцій управління - планування, організації, контролю, мотивації, які реалізуються за допомогою рішень.

Координуюча роль рішень відображається в необхідності узгодження дій виконавців для реалізації рішень в затвержені строки і відповідної якості.

Мотиваційна функція рішення реалізується через систему організаційних заходів (накази, постанови, розпорядження), економічні стимули (премії, надбавки), соціальні оцінки (самоутвердження особистості, творче самовтілення).

Особливістю управлінських рішень є наявність зворотного зв'язку в процесі його реалізації, через який здійснюється коригувальний вплив на об'єкт управління.

Управлінські рішення, що приймаються на різних рівнях, мають свої особливості.

Найбільш обширним є державний рівень прийняття та реалізації рішення. До його особливостей відносять: масштабність розв'язуваних проблем, велика кількість залучених до роботи розробки і реалізації, відповідальність перед суспільством (фінансова, соціальна, політична, екологічна).

У різних організаціях найвищим є рівень вищого керівництва, який встановлює та розв'язує стратегічні цілі організації.

Середній рівень - рівень функціональних керівників, які реалізують стратегічні цілі організації, а також розробляють тактичні цілі.

Нижчий рівень - рівень молодших керівників, які реалізують стратегічні рішення і розробляють оперативні управлінські рішення.[1с;89]

Розглянувши функції управлінських рішень і їх різні аспекти, а також зрозумівши сутність і властивості рішень, важко уявити їх роль у процесі управління. Для цього використовується система класифікації управлінських рішень і типологія рішень. Цьому питанню і буде присвячений наступний пункт цієї роботи.

1.2Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень дозволяє вивчити їх особливості та вибрати найбільш ефективні в умовах конкретної задачі, яка потребує вирішення. Однак, з урахуванням складності умов та цілей прийняття рішень, вимог і структури рішення створити просту і чітку класифікацію достатньо складно. Тому можуть існувати різні класифікації управлінських рішень.

Вибір та використання тієї чи іншої класифікації визначається конкретними умовами прийняття рішень. У загальному вигляді класифікація управлінських рішень може бути подана наступним чином.

Табл1.1

Класифікація та характеристика управлінських рішень[3;с221]

Класифікація	Характеристика
1	2
За об'єктом	Виробництво; маркетинг; кадри; фінанси.
За характером	Інтуїтивні; раціональні; засновані на судженнях

Продовження таблиці 1.2

1	2
За цілеспрямованістю	Одногрупні; багатогрупні
За прогновною ефективністю	Раціональні; оптимальні; неефективні
За кількістю альтернатив	Стандартні; бінарні; багатоальтернативні.
За строком дій	Постійні; тривалодіючі; короткострокові; одноразові.
За частотою	Одноразові; циклічні; часті
За змістом	Виробничі; економічні; технічні; соціально-політичні; організаційні.
За часом	Поточні; оперативні; стабілізаційні; перспективні
За способом доведення	Усні; письмові

За об'єктом управління управлінські рішення поділяються на: виробничі, маркетингові, кадрові та фінансові.

Виробничі управлінські рішення торкаються об'єктів сфери виробництва продукції. Маркетингові - сфери реалізації готової продукції. Кадрові - політики управління персоналом організації. Фінансові - сфери грошових взаємовідносин з різними суб'єктами.[11;с347]

За характером процесу прийняття виділяють наступні типи управлінських рішень: інтуїтивні, раціональні та рішення, засновані на осудженнях.

При інтуїтивному прийнятті рішення вибір робиться на основі відчуття того, що він правильний. Лице, що приймає рішення, не займається свідомим зважуванням всіх «за» і «проти», роблячи вибір, спираючись на свою інтуїцію.

При прийнятті рішення, заснованому на осудженнях, вибір робиться на основі накопиченого досвіду. Лице, що приймає рішення, зважає всі «за» і «проти», використовуючи здоровий глузд та свої знання минулої практики розв'язання подібної проблеми.

При раціональному прийнятті рішення вибір робиться на основі об'єктивного аналітичного процесу. Лице, що приймає рішення, не враховує досвід минулого.

За цільовим спрямуванням виділяють одногрупні та багатогрупні управлінські рішення.

За прогнозною ефективністю управлінські рішення поділяються на типи: неефективні, раціональні, оптимальні.

Неефективні управлінські рішення не дозволяють вирішити проблему, а раціональні, навпаки, - дозволяють.

Оптимальні варіанти рішення дозволяють вирішити проблему найкращим способом в певному критерії смислу.

За кількістю альтернатив виділяють наступні управлінські рішення: стандартні, бінарні, інноваційні та багатоальтернативні.

У стандартних управлінських рішеннях вибір однозначний, але він не зовсім може відповідати справжній причині проблеми.

У бінарних управлінських рішеннях вибір робиться з двох протилежних альтернатив, які призводять до вибору типу «так-ні», «або-або».

У багатоальтернативних управлінських рішеннях вибір робиться з множини альтернатив.

У інноваційних управлінських рішеннях відсутні очевидні альтернативи. Спочатку альтернативи рішення формуються, а потім раціонально зважуються.

За строками дії управлінські рішення поділяються на: постійні, тривалодіючі, періодичні, короткострокові та одноразові.

Період дії постійних рішень дорівнює терміну існування організації або до терміну виходу відповідного постановлення про скасування цього рішення. Рішення тривалої дії - тільки до терміну виходу постанови про скасування рішення. Періодичні рішення - декада, місяць, квартал або будь-який інший звітний період. Короткострокові рішення - короткий проміжок часу. Одноразові рішення - визначений термін.

За частотою прийняття виділяють одноразові, циклічні та часті управлінські рішення.

Одноразові рішення - рішення великих завдань, наприклад, рішення про створення або ліквідацію підприємства.

Циклічні рішення - рішення проблем, що мають вимірний відомий цикл, планування і організація бюджету.

Часті рішення - рішення, необхідність у прийнятті яких виникає в випадкові та постійні моменти часу.

За змістом або функціональною ознакою управлінські рішення поділяються на типи: виробничі, економічні, технічні, соціально-політичні, організаційні.

За часом настання наслідків для об'єкта управління управлінські рішення поділяються на: стратегічні, перспективні, поточні, оперативні, стабілізаційні.

Стратегічні рішення - рішення щодо набору дій, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом її пристосування (адаптації) до змін зовнішнього середовища.

Перспективні рішення - рішення, спрямовані на прийняття і реалізацію перспективних планів.

Поточні рішення - рішення, що розвивають і уточнюють перспективні рішення та приймаються в рамках підсистеми або етапу одного з її циклів.

Оперативні рішення - рішення, які охоплюють виробничі процеси з виготовлення і поставки елементів більш низького рівня, що досягають планового завдання до конкретних виконавців в кожному підрозділі.

Стабілізаційні рішення - рішення, які приймаються для забезпечення знаходження системи та її підсистем в області в області управління або припустимому стані.

За способом доведення до виконавця різниць письмові та усні управлінські рішення.[13;с24]

Рішення, які можуть бути адаптованими, поділяються на: програмовані, частково автоматизовані, прийняті на основі логічного обґрунтування та недосліджені.

Програмовані управлінські рішення пов'язані з великим обсягом інформації. Алгоритм їх формування та реалізації може бути заздалегідь визначений, оскільки проблема, для якої розробляється управлінське рішення, досить часто зустрічається в практиці функціонування організації.

Управлінські рішення, що піддаються частковій автоматизації, також пов'язані з великим обсягом інформації, але на відміну від програмованих управлінських рішень, автоматизація формування та реалізації обмежена лише до часткових завдань.

Управлінські рішення, що приймаються на основі логічного обґрунтування, приймаються на основі здорового глузду та розуміння природних законів.

Недосліджені управлінські рішення спрямовані на вирішення проблеми, досвіду, рішення якої в особи, що приймає рішення, немає.

За числом суб'єктів, які впливають на прийняття рішення, управлінські рішення поділяються на: визначальні, конкурентні, адаптуючі.

Визначальні управлінські рішення приймаються одним спеціалістом або керівником.

Конкурентні управлінські рішення приймаються двома спеціалістами.

Адаптуючі управлінські рішення - рішення, які приймаються колегіально, на основі оцінок групи експертів.

За природою та специфікою способу впливу на об'єкт управління управлінські рішення поділяються на: політичні, економічні, технічні.

За технологією обробки управлінські рішення поділяються на: організаційні, компромісні.

Метою організаційних управлінських рішень є забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Найбільш ефективним організаційним управлінським рішенням буде вибір, який внесе найбільший внесок у досягнення кінцевої мети. Організаційні рішення можна класифікувати як незапрограмовані та запрограмовані. [17;с35]

Запрограмовані рішення - результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних тим, що приймаються при вирішенні математичних рівнянь. Керівник запрограмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю. Як правило, кількість можливих альтернатив обмежена. Також відбувається економія часу.

Незапрограмовані рішення приймаються в ситуаціях, які в певній мірі нові, внутрішньо неструктуровані або пов'язані з невідомими факторами. Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, керівник повинен розробити процедуру прийняття рішень. В цьому випадку можливо велика кількість варіантів.

Компроміси - це рішення, які приймаються з позиції системного підходу та враховують можливі наслідки управлінського рішення для всіх частин організації.

За методами розробки виокремлюють кількісні (включаючи методи математичного програмування та статистичні методи) та евристичні управлінські рішення (основані на використанні логіки, інтуїції, досвіду та знань).

За прогнозною ефективністю управлінські рішення поділяються на типи: звичайні, синергетичні, асинергетичні.

Звичайні рішення - це рішення, при яких ефективність використання ресурсів на одиницю отриманого ефекту відповідає нормам та нормативам, прийнятим для розглянутої галузі або виду діяльності. Серед звичайних рішень виділяють:

- неефективні - які не дозволяють вирішити проблему;
- раціональні - які дозволяють вирішити проблему;
- оптимальні - які дозволяють вирішити проблему на найкращий у певному критерії розумінні або встановити найкращу систему в певному критерії розумінні.

Синергетичні рішення - це рішення, при яких ефективність використання ресурсів на одиницю отриманого ефекту різко зростає, тобто ефект має яскраво виражений непропорційно зростаючий характер.

Асинергетичні рішення - це рішення, при яких ефективність використання ресурсів на одиницю отриманого ефекту різко знижується. Серед найбільш поширених причин таких рішень можна назвати: запізнення в прийнятті рішення, відсутність необхідних ресурсів, низький рівень організації, мотивації тощо.

За ступенем невизначеності, що залежить від кількості інформації, якою володіє особа, що приймає рішення, управлінські рішення поділяються на детерміновані (приймаються в умовах визначеності), невизначені (приймаються в умовах невизначеності) та ймовірнісні управлінські рішення.

За творчим внеском, внесеним керівником у розробку управлінського рішення, виділяють рутинні, селективні, адаптаційні та інноваційні управлінські рішення.

Рутинні рішення приймаються відповідно до відпрацьованого механізму та наявної програми дій, без прояву творчого підходу, в якому немає необхідності.

Керівницькі рішення інноваційного рівня пов'язані з складністю та непередбачуваністю подій, що викликає необхідність прийняття незвичайних керівницьких рішень, що містять нововведення.

Адаптаційні та селективні рішення представляють собою поєднання рутинних інноваційних керівницьких рішень в різній ступені пропорційності.

За ступенем важливості врахування часових обмежень на розробку, прийняття та виконання, керівницькі рішення поділяються на рішення: в реальному масштабі часу, прийняті на одному з етапів, не мають явних часових обмежень.

Рішення в реальному масштабі часу - це рішення, що приймаються та реалізуються досить швидко.

Рішення, прийняті на одному з етапів - це рішення, обмежені в часі рамками певного етапу.

Рішення, які не мають явних обмежень за часом їх прийняття - це рішення щодо початку якого-небудь процесу або одноманітної дії.

За складом та складністю реалізації керівницькі рішення поділяються на: прості, процесні.

Прості рішення - це рішення, які реалізуються при виконанні одного дії.

Процесні рішення - це рішення, які реалізуються при виконанні деякої сукупності взаємопов'язаних дій.

У свою чергу останні поділяються на алгоритмізовані рішення (з чітко визначеною послідовністю та строками виконання складових дій) та розмиті рішення (слабоструктуровані за складовими діями та строками їх виконання).

За характером врахування змін умов реалізації керівницькі рішення поділяються на: гнучкі, жорсткі.

Гнучкими рішеннями називають рішення, алгоритм реалізації яких передбачає різні варіанти дій в залежності від різних умов.

Жорсткі рішення - це рішення, що мають єдиний варіант реалізації при будь-яких умовах і стані суб'єктів та об'єктів управління.

За ступенем регламентації, тобто наскільки жорстко встановлені строки та умови дії підпорядкованих, відрізняють рекомендуючі, орієнтуючі та регламентуючі керівницькі рішення.

Залежно від цілей та умов рішень, пов'язаних з часом, виділяють керівницькі рішення зі статистичною та динамічною залежністю.

За ступенем формалізації проблемної області відрізняють структуровані, слабо структуровані (змішані) та неструктуровані керівницькі рішення.

Під структуризацією розуміється можливість кількісного вираження залежностей між елементами ситуації.

Отже, добре структуровані керівницькі рішення базуються на вирішенні проблеми, в якій залежності між елементами ситуації можуть мати числові значення або символи. Зазвичай, при вирішенні таких завдань використовуються кількісні методи аналізу: лінійного, нелінійного, динамічного програмування, теорії масового обслуговування, теорії ігор та інші.

Слабо структуровані керівницькі рішення базуються на вирішенні проблеми, що містить якісні та кількісні елементи при переважаючому складі перших. Залежно від типу слабо структурованої задачі для її вирішення можуть застосовуватися: системний аналіз і синтез, методи побудови моделей та інші.

Неструктуровані (або якісно виражені) керівницькі рішення базуються на вирішенні проблеми, в якій міститься лише опис найважливіших ресурсів виконання, ознак і характеристик, при повному відсутності будь-яких кількісних залежностей між ними. Вирішення таких проблем проводиться з використанням евристичних методів, що базуються на інтуїції, логіці та професіоналізмі особи чи колективного органу, який приймає рішення. Це найбільш многочисельний клас проблем.

Крім вищезазначених ознак класифікації та типологій в теорії прийняття рішень можуть виділятися і інші класифікуючі фактори:

- джерело виникнення (ініціативні, з вказівкою);
- ступінь новизни або унікальності (рутинні або традиційні, новаторські або творчі);
- наявність випадкових та невизначених умов;
- фактор оцінки прийнятності чи неприйнятності наслідків для об'єкта управління та (або) елементів зовнішнього середовища;
- можливість реалізації (нереалізовані, реалізовані, частково реалізовані);
- ступінь ризику (з припустимим, з критичним);
- відповідальність (з юридичної, з моральної, з соціальної);
- етап життєвого або ринкового циклу;
- об'єкт управління (система, процес).

Можливі і інші підходи до класифікації керівницьких рішень, що обумовлені різноманіттям рішень і суттєвих для конкретного випадку факторів. Однак вже наведений вище перелік класифікаційних ознак показує різноманіття видів та характеристик керівницьких рішень, обумовлених складністю об'єкта. Класифікація керівницьких рішень характеризує перелік тих параметрів, які повинні містити умови прийнятого рішення, а також показує обґрунтованість включення навчальної дисципліни "керівницькі рішення" до числа обов'язкових для спеціаліста у галузі управління.

Знання та використання класифікаційних та типологічних ознак керівницьких рішень дозволяє провести структурування перед керівником задачі. Це дозволяє більш чітко формулювати та розробляти завдання управління та сприяє конкретизації зусиль, більш ефективному розходуванню часу та коштів при розробці рішень. Однак знання проблемної області та різних видів рішень ще не вирішує завдання вибору ефективного керівницького рішення, а лише допомагає побудувати список

альтернатив. Кожне керівницьке рішення повинно бути оцінене та порівняне з іншими розробленими рішеннями.

1.3 Управлінські ризики при прийнятті управлінських рішень

Система управління ризиками на підприємстві — це складна конструкція, спрямована на виявлення, оцінку, контроль та мінімізацію можливих загроз, що можуть вплинути на функціонування підприємства, як стверджують Crouhy, Galai, Mark []. Ця система включає в себе різноманітні процедури, методи, підходи та інструменти, спрямовані на зменшення негативних наслідків ризиків та підвищення стійкості підприємства до них.

Сам процес управління ризиками часто відомий як ризик-менеджмент. Це систематичний підхід до управління ризиками, що включає ідентифікацію, аналіз, контроль та розробку стратегій для усунення, зменшення або уникнення потенційних негативних наслідків для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною метою ризик-менеджменту є забезпечення стабільності та зниження впливу ризиків на фінансовий стан, репутацію та діяльність підприємства в цілому. Згідно з навчальним посібником та дослідженнями Гуменюк, Міщук та Олійник, "управління ризиками - це аналіз, прогнозування та планування діяльності суб'єктів господарювання з метою уникнення негативних наслідків"

Фактори та особливості ризик-менеджменту визначаються різноманітними елементами, які впливають на процес управління ризиками в організації. (рис 1.1)



Рис 1.1 Фактори і особливості управління ризиками[24;с159]

Концепція управління ризиком є важливим елементом стратегічного управління будь-якою організацією. Вона базується на низці принципів, які визначають підходи до ідентифікації, аналізу та управління ризиками на всіх рівнях управління. Нижче докладніше розглянуто ці принципи та їх практичне застосування.

Перший принцип полягає в тому, що ризик є змінною величиною, яка піддається впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Це означає, що ризик може змінюватися з часом і від різних обставин. Для ефективного управління ризиком необхідно враховувати цю динаміку та забезпечувати гнучкий підхід до його управління.

Другий принцип стверджує, що ефективний вплив на ризик можливий лише за умови застосування конкретних методів, а не загальних підходів. Це означає, що потрібно ретельно аналізувати кожен ризик і розробляти спеціалізовані стратегії для його управління, залежно від його характеристик та контексту.

Третій принцип підкреслює, що навіть високий рівень ризику не повинен бути підставою для відмови від проведення діяльності, пов'язаної з цим ризиком. Замість цього, необхідно розробляти та впроваджувати стратегії управління ризиками, які дозволять знизити його вплив до прийняттого рівня.

Четвертий принцип вказує на те, що управління ризиком є завданням, що стосується всіх рівнів управління в організації. Це означає, що керівництво на всіх рівнях повинно бути включене у процес прийняття рішень з питань управління ризиками та вживання відповідних заходів.

Далі, розглянемо складові системи управління ризиками на підприємстві, які включають у себе кілька ключових етапів:

Ідентифікація ризиків є ключовим етапом у процесі управління ризиками. Цей етап передбачає систематичний аналіз потенційних та фактичних ризиків, які можуть виникнути в різних сферах діяльності підприємства. Важливо проаналізувати ризики, пов'язані з фінансовими операціями, виробництвом, стратегічними рішеннями та репутацією компанії. Для цього можуть використовуватися різні методи, включаючи SWOT-аналіз, аналіз впливу та ймовірності, а також аналіз історичних даних та трендів.

Після ідентифікації ризиків настає етап їх оцінки. Підприємство повинно оцінити масштаб кожного ризику, його потенційний вплив на діяльність компанії та ймовірність виникнення. Це допомагає визначити пріоритетність ризиків і призначити ресурси для їх управління. Наприклад, великі ризики з високою ймовірністю виникнення можуть вимагати більшої уваги та ресурсів для їх запобігання чи зменшення наслідків.

Після оцінки ризиків підприємство розробляє стратегії для їх управління. Це може включати розробку запобіжних заходів, які спрямовані на зменшення впливу ризиків, створення альтернативних планів дій у разі виникнення негативних подій та створення фінансових резервів для покриття витрат, пов'язаних з ризиками.

Після розробки стратегій управління ризиками настає етап їх реалізації та моніторингу. Підприємство впроваджує розроблені стратегії та починає моніторити ризиковані ситуації. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти зміни в ризиковому середовищі та приймати необхідні заходи для їх управління.

Адаптація та коригування є необхідним етапом управління ризиками. Підприємство повинно бути готовим адаптувати свої стратегії та заходи до змін в ризиковому середовищі та в робочих умовах. Це може включати перегляд і оновлення стратегій управління ризиками відповідно до нових умов та вимог.[14;с144]

Звітність та комунікація є важливим елементом ефективної системи управління ризиками. Підприємство повинно забезпечувати звітність та комунікацію між різними рівнями управління, а також інформувати керівництво та зацікавлені сторони про ризики та заходи їх управління. Це допомагає забезпечити належний рівень усвідомленості та взаєморозуміння щодо ризиків та способів їх контролю.

Зазначена схема управління ризиками відображає комплексний підхід до управління ризиками на підприємстві. Цей підхід передбачає ретельний аналіз та управління ризиками на всіх етапах їх життєвого циклу з метою забезпечення стійкості та успішного функціонування організації в умовах невизначеності та змін.

Табл 1.2

Методи управління ризиками та їх характеристика.[7;с711]

№	Аспект управління ризиками	Характеристика
1	Принципи управління ризиками	Планування; ідентифікація; оцінка; інтеграція; прогнозованість.
2	Функції управління ризиками	Командність; інформативність; документування обробка контролювання.
3	Методи управління ризиками	Класичні – прогнозування, збір інформації, аналіз; додаткові - творчі методи.

Важливо підкреслити, що ефективність методів управління ризиками може значно варіюватися залежно від конкретної ситуації та галузі. Кожен з етапів управління ризиками - аналіз, оцінка, прогнозування, збір

інформації - є взаємопов'язаним та взаємозалежним. Проте, за статистичними даними, можна надати орієнтовну порівняльну ефективність цих етапів:

– Прогнозування може бути ефективним на рівні близько 30-40%. Його точність визначається якістю проведення і може надати важливу інформацію для запобігання ризиків, але ця точність може коливатися.

– Збір інформації дозволяє досягти ефективності приблизно на рівні 50-60%. Ефективний збір даних є фундаментом успішного управління ризиками, але вимагає точності в обробці інформації.

– Аналіз може бути ефективним приблизно на рівні 40-50%. Він допомагає виявити ключові зв'язки та розробити стратегії управління ризиками, але враховує рівень невизначеності та складності.

– Загальна ефективність управління ризиками може покращитися за умови комбінування різних методів та врахування специфіки конкретного бізнесу, організації або проекту.

– Творчі методи, такі як мозковий штурм, метод сценаріїв та метод графічного мислення, можуть бути ефективними в управлінні ризиками для стимулювання та активації мислення команди, ідентифікації можливих ризиків та розробки нових креативних стратегій управління ними. Однак їхня ефективність зазвичай залежить від контексту та може коливатися від 20% до навіть 50%.

З часом постійно з'являються нові, більш ефективні методи та стратегії управління ризиками. На сьогоднішній день існує розмаїття підходів до роботи з ризиками, незалежно від того, чи вони потенційно ймовірні, чи вже виникли. Нижче я наведу загальну схему управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку та вибір стратегії. Основна стратегія розділяється на два ключові аспекти: контроль над ризиками та фінансування ризиків.

Контроль над ризиками на етапі управління ними передбачає систематичний підхід до усунення, мінімізації впливу або обмеження

негативних наслідків можливих або фактичних ризиків. Цей процес охоплює декілька методів, серед яких:

- Уникнення ризику є одним з найбільш ефективних методів управління.

- Зменшення ризику включає в себе прийняття конкретних заходів для зниження його ймовірності або впливу.

- Локалізація ризику виникає у випадку, якщо ризик вже став фактом, і спрямована на обмеження його наслідків.

- Поділ ризику означає обмін частиною ризику між різними суб'єктами, що дозволяє розподілити та зменшити його вплив.

Якщо виникає ризик, застосовуються заходи для його обмеження та контролю. Контроль над ризиками може бути реалізований різними способами, які часто поєднуються для досягнення оптимального результату. Самострахування - це ефективний метод покриття збитків за рахунок власних фінансових ресурсів. Якщо фінансування досить, можна використовувати ці кошти для покриття різноманітних ризиків. Однак важливо розуміти, що самострахування має свої межі та обмеження.

Одним з недоліків самострахування є важкість точного визначення необхідності резервних коштів через обмежену інформацію. Тому встановлення фонду у розмірі, який менший за реальні потреби, може призвести до неповного покриття ризиків. З іншого боку, формування фондів, які перевищують майбутні потреби, може призвести до некоректного використання фінансових ресурсів та розкиду коштів.

Коли очікується, що збитки можуть перевищити можливості організації щодо самострахування, виникає потреба передачі фінансової відповідальності іншим суб'єктам. У літературі цей процес відомий як розділ та сепарація. Детальніше цю схему взаємодії можна знайти нижче в подальшому тексті.

Розділ і сепарація відіграють важливу роль у мінімізації ризиків та забезпеченні стійкості фінансової структури організації. Вони дозволяють

розподілити фінансові обов'язки та зобов'язання між різними сторонами, зменшуючи таким чином вплив можливих негативних подій на фінансовий стан підприємства. Схему взаємодії з ризиками наведено нижче.

Існують різноманітні ризики, які можуть потенційно викликати різні проблеми, включаючи матеріальні втрати та пошкодження репутації. Ці аспекти обов'язково враховуються у процесі управління ризиками. Одним зі способів цього вирішення є використання так званої "каналбної схеми" для ідентифікації та управління негативними наслідками на підприємстві. Ця концепція або план містить систему заходів та процедур, спрямованих на зменшення ризику, а також відображає, як цей ризик поступово впливає на різні аспекти та сфери діяльності організації. Застосування такого плану дозволяє ефективно керувати ризиками та мінімізувати їх негативний вплив на підприємство по сферам. (Рис 1.2)

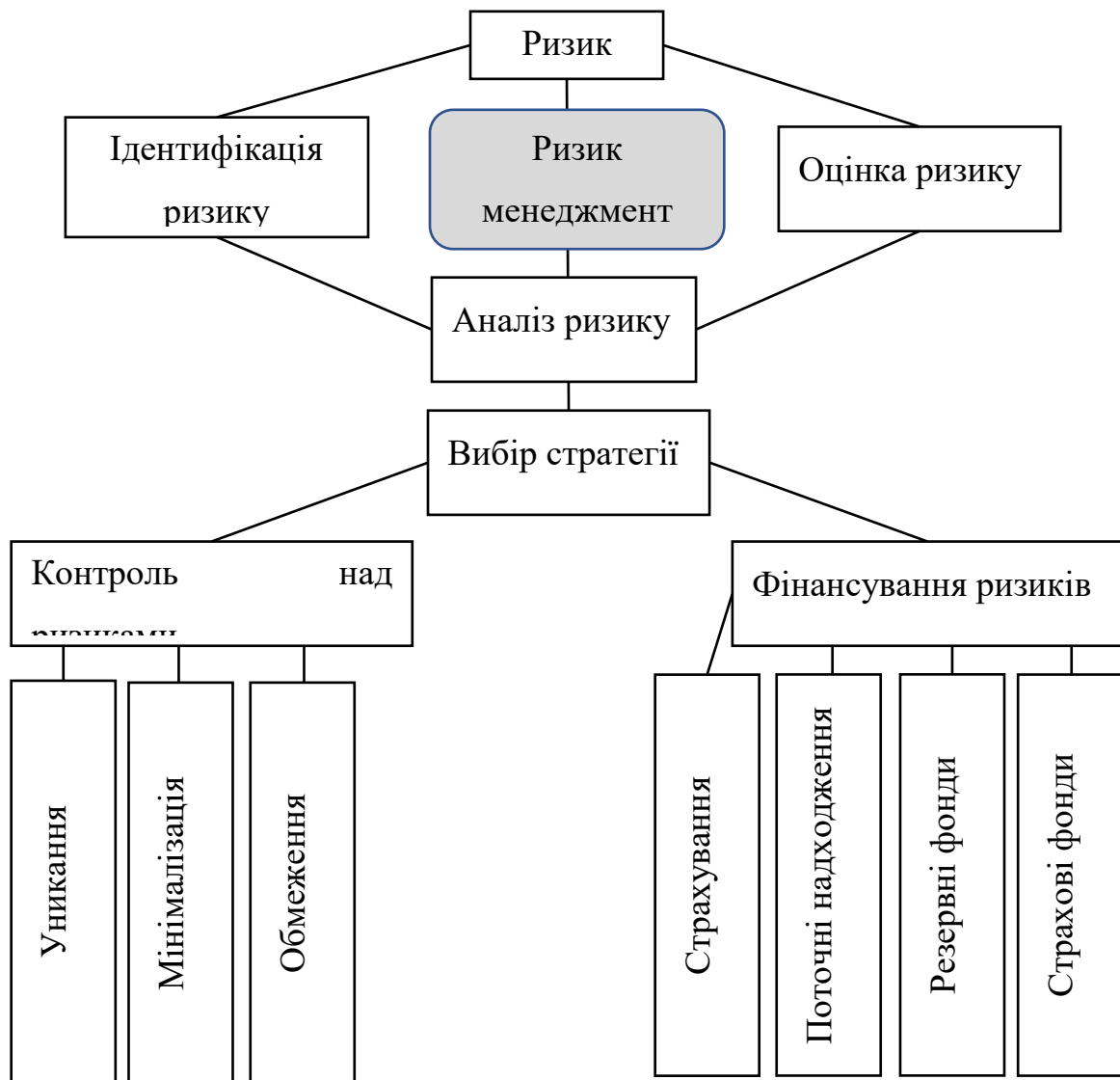


Рис 1.2 Схема управлінських рішень при роботі з ризиками[8;с44]

Система управління ризиками на підприємстві є ключовою для забезпечення стійкості та успішної роботи організації в сучасному середовищі. Впровадження та функціонування цієї системи має свої особливості, які важливо враховувати для досягнення її максимальної ефективності у використанні та загального успіху.

По-перше, важливо провести глибокий аналіз потенційних ризиків, що стикаються з підприємством, та їх можливих наслідків. Це дозволить точно визначити природу ризиків та рівень їх впливу на діяльність організації.

По-друге, необхідно розробити стратегії управління ризиками, які враховують специфіку підприємства та його цілей. Ці стратегії можуть

включати у себе заходи з мінімізації ризиків, їх передачі, прийняття чи уникнення.

По-третє, система управління ризиками повинна бути інтегрована в загальну стратегію управління підприємством. Вона має стати не просто окремим елементом, але важливою складовою стратегічного планування та управління.

По-четверте, впровадження системи управління ризиками потребує постійного моніторингу та оновлення. Сучасні умови ринку постійно змінюються, тому стратегії управління ризиками також повинні адаптуватися до нових умов і викликів.

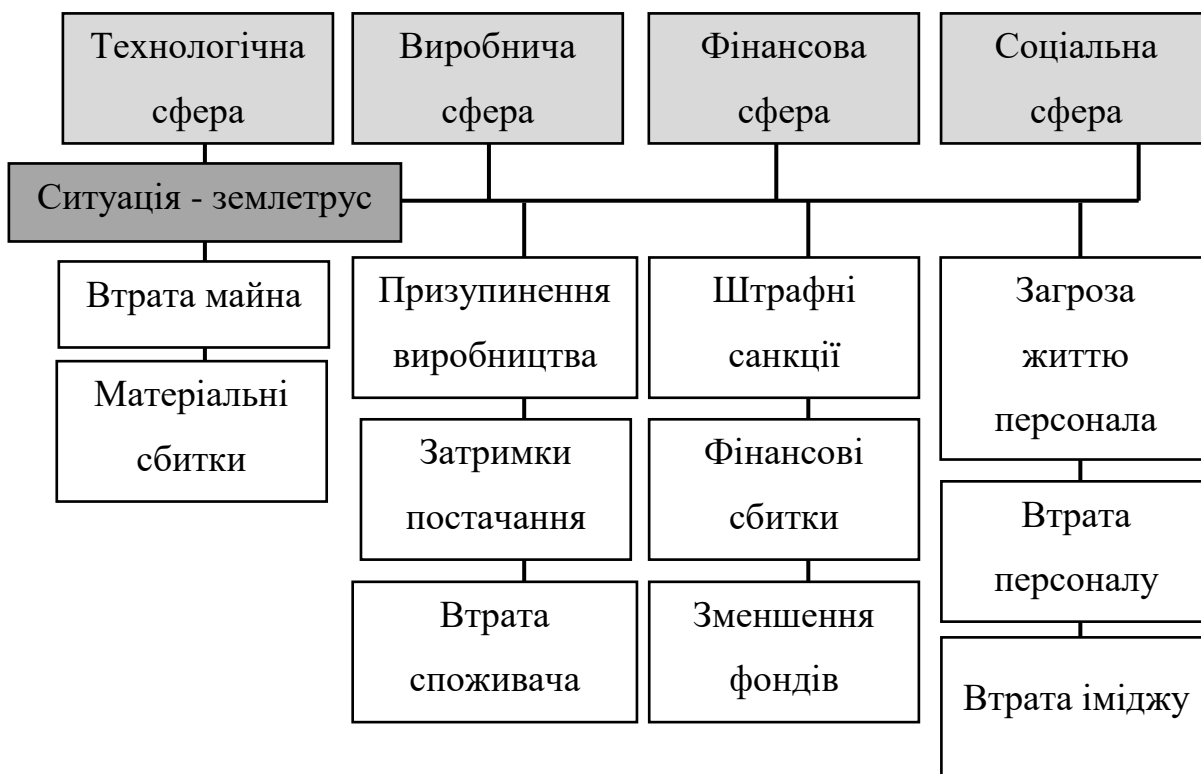


Рис 1.3 Вплив ризикової ситуації на всі сфери підприємства[8;с47]

Загалом, успішна система управління ризиками на підприємстві вимагає комплексного підходу, залучення всіх зацікавлених сторін та постійного вдосконалення. Це дозволить забезпечити ефективний захист від можливих загроз та збереження стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до I розділу

У першому розділі роботи проведено теоретичний аналіз управлінських рішень та їх класифікації. Основні аспекти, розглянуті у розділі, включають визначення терміну "управлінські рішення", їх види та характеристики, а також управлінські ризики, що супроводжують процес прийняття рішень.

– Теоретичне обґрунтування та визначення терміну управлінські рішення:

Управлінські рішення — це систематичний процес вибору з альтернативних варіантів дій, який спрямований на досягнення цілей організації. Визначено, що ефективність цих рішень значною мірою залежить від здатності менеджменту оцінювати і аналізувати ситуацію.

– Класифікація управлінських рішень:

Управлінські рішення можуть бути класифіковані за різними ознаками: за рівнем прийняття (стратегічні, тактичні, оперативні), за змістом (виробничі, фінансові, кадрові тощо), за ступенем визначеності (детерміновані, стохастичні, ризикові) та інші. Ця класифікація допомагає зрозуміти різноманітність управлінських рішень та їх вплив на діяльність підприємства.

– Управлінські ризики при прийнятті управлінських рішень:

Розглянуто ризики, що виникають при прийнятті управлінських рішень, такі як невизначеність зовнішнього середовища, недостатність інформації, обмеженість ресурсів тощо. Було встановлено, що управління ризиками є критично важливим для зменшення негативних наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Висновки першого розділу підкреслюють важливість системного підходу до прийняття управлінських рішень, а також необхідність врахування різних типів ризиків у цьому процесі. Це створює основу для подальшого аналізу технологій управлінських рішень та їх впровадження на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ II Технологія управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Делівері»

2.1 Організаційна характеристика підприємства ТОВ «Делівері» та визначення його місця на ринку

ТОВ "Делівері" – це інноваційна українська транспортна компанія, що спеціалізується на вантажних перевезеннях та надає різноманітні послуги у цій галузі. Зосереджуючись переважно на вантажоперевезеннях для бізнесу (B2B), особливо у сфері перевезення великогабаритних вантажів, «Делівері» стала невід’ємною частиною транспортної логістики України, будучи одним з провідних лідерів у цій галузі. Компанія була заснована у 2001 році і на сьогоднішній день має понад 500 відділень, з яких понад 300 активно функціонують. «Делівері» також відома своїми конкурентоздатними цінами на ринку.

Від конкурентів ТОВ «Делівері» відзначається високим рівнем обслуговування та має вражаючу мережу доставки, яка забезпечує перевезення вантажів від 1 кг до 8 тонн. Компанія пропонує різні види доставки, такі як "Склад - Склад", "Склад - Двері", "Двері - Склад", "Двері - Двері". Послуги включають адресний забір та доставку в місто та населені пункти, а також відповідальне зберігання та додаткове пакування вантажів. Клієнти можуть скористатися послугою післяплати готівкою та мати свого персонального менеджера для комунікації та консультацій.

Група компаній «Делівері» відома як високопрофесійний учасник ринку, що має бездоганну професійну репутацію та багаторічний досвід у обслуговуванні понад 500 тисяч корпоративних клієнтів у всіх секторах економіки країни.

Перевезення різноманітних вантажів – це ключова складова політики ТОВ «Делівері». Тому постійний моніторинг ситуації щодо перевезень, потреб клієнтів та потенційних конкурентів, що можуть з’явитися на

цьому ринку, є невід'ємним компонентом цієї політики. Таким чином, компанія «Делівері» пропонує вкрай різноманітні тарифи для полегшення співпраці з покупцями.

Крім розширення спектру послуг на міжнародний рівень, компанія також розширила свою діяльність у сфері логістики, що стосується міжнародних вантажоперевезень, охоплюючи авіаційний, автомобільний та морський транспорт. «Делівері» підтверджує свою репутацію високої ефективності та професіоналізму у сфері закупівель та доставки товарів з-за кордону через інтернет-магазини. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи автомобільну та морську доставку, авіаперевезення, а також послуги митного брокера для забезпечення безперешкодного переміщення товарів.

«Делівері» в даний момент пропонує шість різновидів тарифів, що відкриває широкі можливості для фінансових та соціальних вигід у сфері перевезень:

Придатність до різних потреб клієнтів: Різноманітність тарифів дозволяє клієнтам обирати опції, що найкращим чином відповідають їхнім потребам та характеру вантажу, сприяючи активному привертанню різних клієнтів і працюючи з різними ринковими сегментами.

Збільшення прибутковості: Різноманітність тарифів дозволяє точно визначати справедливі та адекватні ціни для різних видів вантажів та обсягів, максимізуючи прибутковість через раціональний розподіл витрат на перевезення.

Конкурентна перевага: Різні тарифи відкривають можливість надавати послуги, які недоступні конкурентам, сприяючи активному впливу і привертанню нових клієнтів, а також утриманню існуючих.

Зменшення ризиків: Різні тарифи дозволяють ефективно розподіляти ризики, пов'язані з перевезенням різних видів вантажу, наприклад, встановлення вищих цін для вантажів з особливими вимогами або підвищеним ризиком пошкодження, зменшуючи непотрібні збитки.

Покращення взаємодії з клієнтами: Різноманітні тарифи дозволяють надавати індивідуалізовані рішення для клієнтів, що підвищує задоволеність клієнтів, призводить до росту позитивних відгуків та сприяє розвитку довгострокових відносин.

Соціальні переваги: Широкий спектр тарифів створює можливості для працівників розвивати свої навички та експертизу у різних галузях та типах вантажів, сприяючи їхньому професійному росту.

Ефективна розгалуженість тарифів є ключовою для покращення фінансових показників компанії, при умові ретельного аналізу та компетентного управління. Цей підхід базується на декількох методах, спрямованих на збільшення прибутковості та оптимізацію обслуговування:

Максимізація отримуваної прибутковості: Різноманітні тарифи дозволяють точніше налаштовувати ціни для різних видів вантажу та обсягів, уникнення переоцінки чи недооцінки послуг. Це сприяє підвищенню прибутковості, оскільки компанія може адекватно оцінювати свої послуги та максимізувати прибуток.

Приваблення нових клієнтів: Різні тарифи роблять компанію більш привабливою для різних сегментів ринку, надаючи ширший спектр умов співпраці. Це сприяє залученню нових клієнтів з різними потребами у перевезенні вантажу.

Збереження існуючих клієнтів: Розгалуженість тарифів дозволяє існуючим клієнтам обирати опції, які найкраще відповідають їхнім потребам, що сприяє збереженню лояльності клієнтів.

Розширений вибір опцій: Різноманітні тарифи дозволяють клієнтам обирати опції, що найкраще відповідають їхнім потребам та бюджету, що позитивно впливає на їхнє задоволення та вибір компанії.

Ефективне управління ризиками: Раціональне розподілення ризиків, пов'язаних з різними видами вантажу, дозволяє зменшити можливі втрати та збитки, що забезпечує ефективне управління.

Аналіз та оптимізація: Розгалуженість тарифів забезпечує збір обширних даних про різні види вантажу та їхні особливості. Ці дані можна використовувати для проведення детального аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Важливість ефективного управління: Запровадження та управління розгалуженістю тарифів вимагає відмінного маркетингу, системного керування витратами та добре підготовленого персоналу. Постійний моніторинг результатів і корекція стратегії на основі зібраних даних є ключовими для успіху цього рішення.

Компанія «Делівері» має багато конкурентів. Україна на даний момент нараховує чотири основні провідні логістичні компанії, які відіграють ключову роль у сфері доставки та логістики. В цьому розділі я надаю докладнішу інформацію щодо цих компаній, а саме "Нова Пошта", «Делівері», "САТ" та "Укрпошта". Нижче наведена Таблиця 2.2, яка містить порівняльний аналіз сучасних українських логістичних компаній.

Таблиця 2.1

Порівняння та аналіз сучасних логістичних компаній України

Компанія	Вид послуг	Конкурентні переваги	Недоліки
1	2	3	4
Нова Пошта	Перевезення малогабаритних вантажів С2С	- Велика кількість відділень - Ефективність використання простору для вантажу - Зниження витрат на транспортування - Зручність у завантаженні та розвантаженні	- Велика ціна перевезень - Збільшена ціна перевезень
«Делівері»	Перевезення великогабаритних вантажів В2В	- Зниження операційних витрат - Зменшення кількості рухомих частин - Економія на обробці	- Сроки перевезень вкрай довгі - Висока вартість перевезень - Ризик пошкоджень

1	2	3	4
САТ	Перевезення великогабаритних вантажів В2В	<ul style="list-style-type: none"> - Терміни доставки трохи нижчі, але вартість дорожча - Конкурентність з іншими компаніями - Конкурентність з іншими компаніями 	-Конкурентність з іншими компаніями
Укрпошта	Перевезення малогабаритних вантажів С2С	<ul style="list-style-type: none"> - Вкрай дешеві тарифи - Ефективність використання простору для вантажу - Зниження витрат на транспортування - Зручність у завантаженні та розвантаженні 	-Неможливість перевезти великий вантаж

Перевезення великогабаритного вантажу має безліч переваг. По-перше, це призводить до зменшення кількості необхідних маніпуляцій при обробці, що сприяє прискоренню процесу доставки та знижує ризик помилок. Також, великогабаритний вантаж менше схильний до пошкоджень, оскільки його значний розмір дозволяє краще захистити від зовнішніх впливів. Деякі категорії товарів, що характеризуються великими розмірами, можуть бути доставлені лише великогабаритним способом через їхні унікальні вимоги та потреби.

Крім того, перевезення великогабаритного вантажу сприяє зменшенню загальної кількості транспортних засобів на дорозі, що призводить до зменшення транспортних заторів, часу та навантаження на інфраструктуру. Це особливо важливо в місцях з обмеженим дорожнім простором або великими містами, де мінімізація транспортних заторів може важливо покращити рух та зменшити екологічний вплив.

При цьому, перевезення великогабаритних товарів може також призвести до зменшення витрат на упаковку та обробку, що сприяє збереженню ресурсів та зниженню витрат підприємств. Наведені переваги

роблять великогабаритне перевезення привабливим вибором для багатьох компаній та споживачів.

На малюнку (2.1) можна роздивитися процентне співвідношення часток, які компанії займають на ринку України.



Рис. 2.1 Процентне співвідношення часток що компанії займають на ринку України.

Ситуація, яку «Делівері» зазнає через воєнні події, дійсно створює складнощі для компанії, але водночас вона виявляється важливим випробуванням, яке вимагає негайних та ефективних заходів для подолання. Ось оцінка ключових аспектів, що відзначаються впливом воєнної ситуації:

Масштабне закриття відділень на окупованих територіях: Це призводить до втрати доходів та погіршення обслуговування клієнтів, оскільки компанія не може функціонувати на цих територіях.

Розграбування складських приміщень на окупованих територіях: Це може призвести до серйозних фінансових втрат та порушення логістичного ланцюжка компанії, що варто уникнути за будь-яких обставин.

Зменшення обсягів перевезень: Зменшення обсягів перевезень створює проблеми для фінансового стану компанії та її здатності забезпечити послуги для клієнтів.

Подолання складнощів та відновлення балансу: Важливими кроками для подолання цієї ситуації були введення виплат для робітників, відновлення обсягів перевезень та відкриття нових складів та пунктів видачі. Ці заходи допомогли компанії відновити діяльність та забезпечити продовження роботи.

Отже, управління управлінськими рішеннями є наразі критично важливим завданням для «Делівері». Необхідно продовжувати моніторити ситуацію та шукати стратегії, які дозволять компанії вижити та навіть зростати в умовах воєнного конфлікту.

2.2 Технологія управлінського рішення щодо оптимізації транспортних процесів на підприємстві ТОВ «Делівері»

Організаційна структура підприємства є невід'ємним складовим елементом його внутрішнього середовища, визначаючи розподіл завдань між відділами та підрозділами, їхню компетентність у вирішенні конкретних проблем, а також загальну взаємодію. Тому керівники на всіх рівнях приділяють велику увагу принципам і методам формування структур, вибору типу чи комбінації структурних моделей, а також вивченню тенденцій у їх розвитку та оцінці відповідно до стратегічних цілей та завдань підприємства. Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довгострокової конкурентоспроможності, ефективності та раціональної організації праці, що є важливими складовими успішного функціонування підприємства. (Рис2.1)

Взаємозв'язок управлінської структури з ключовими концепціями менеджменту, такими як стратегія, цілі, функції та процеси, свідчить про величезний вплив організаційної структури на всі аспекти управління.

Будь-яка організаційна структура має повністю відображати стратегію, цілі і задачі, які ставить перед собою підприємство. Цей

принцип зумовлений тим, що кожна ціль відображає функцію чи напрям діяльності підприємства. Послідовність формування організаційно-управлінської структури на основі цілей підприємства відображена на (рис. 2.1)



Рис 2.1 Зображення формування організаційної структури

Врахувавши вказане вище керівництво ТОВ «Делівері» вирішило використовувати дивізіональну структуру управління.(рис2.2) Вона створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності

Табл2.2

Переваги та недоліки дивізіональної структури управління

Переваги дивізіональної оргструктури:	Недоліки дивізіональної оргструктури:
1	2
Забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;	Дублювання функцій управління на рівні підрозділів;

1	2
Невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;	Розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
Можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;	Складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
Підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);	Збільшення витрат на утримання апарату управління;
Гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;	-
Тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;	-
Внутрішньофірмова конкуренція;	-

Дивізіональна структура управління широко використовується у великих комерційних організаціях, в основному в міжнародних корпораціях, що є одним із їхніх численних переваг. Її застосування дозволяє наблизити центри прийняття рішень до тих місць, де виникають проблеми. Завдяки даній структурі рішення приймаються швидше, а гарне знання очікувань найближчого оточення, зовнішніх і внутрішніх умов, в яких працює організація, полегшує прийняття правильних варіантів. Дуже важливо, щоб існувала незалежність управлінського персоналу філії, а також його відповідальність за кінцеві результати, які повинні бути мотивуючими і створювати стимули для вирішення всіх питань. Дивізіональна структура управління створюється, коли у компанії виникають проблеми, пов'язані з зростанням та диверсифікацією виробництва. Менеджери повинні знайти спосіб усунути недоліки функціональних варіантів. Вони вибирають окреме провадження в компанії, яка виробляє продукцію для певних сегментів ринку і клієнтів.

Структура підрозділу складається з більш дрібних відділів, якими легше управляти. Управління ними здійснюється керівництвом та адміністрацією, яка підтримує їх фінансовими і юридичними чинниками і контролює, координує діяльність. Філії незалежні в певній області один від одного. У кожному з них можуть бути різні відділи, що залежить від специфіки

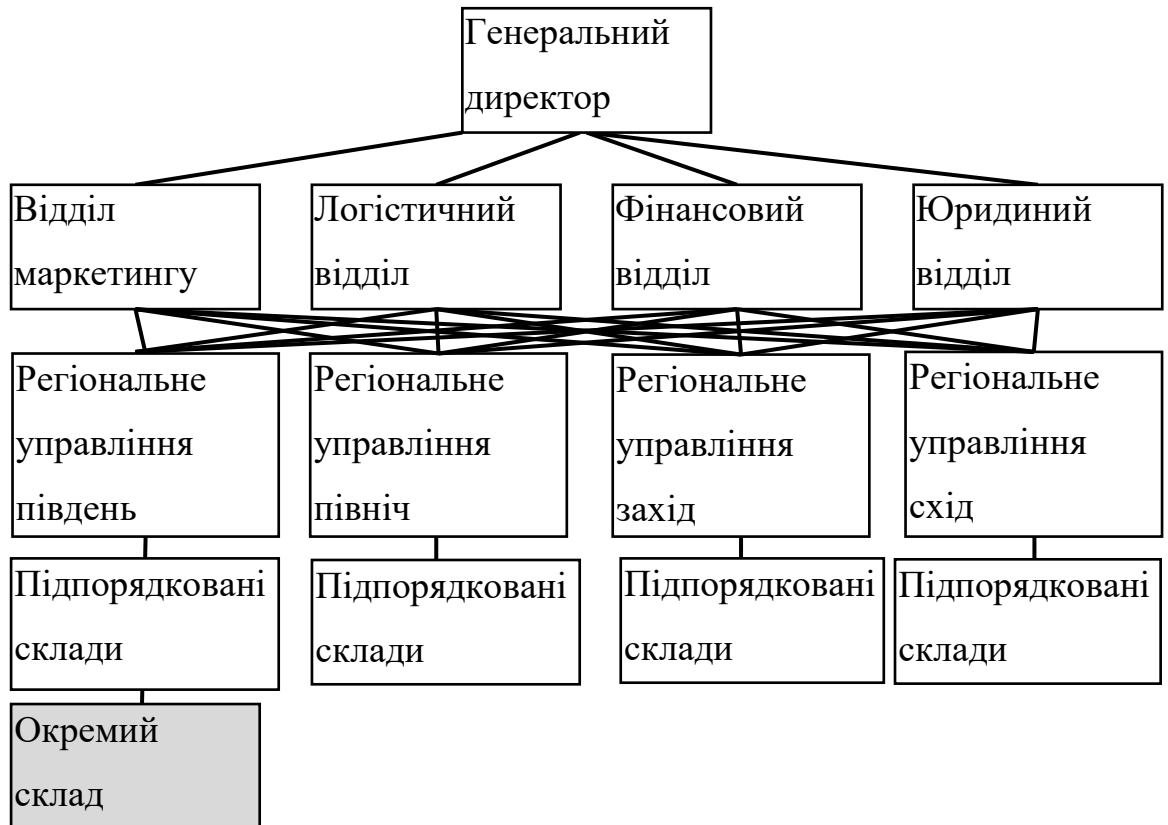


Рис.2.2 Дивізіональна структура управління ТОВ «Делівері»

Досліджуючи оперативні заходи на тов "Делівері" оперативні заходи становлять ключову складову успішного функціонування. Оптимізація маршрутів допомагає зменшити час та витрати на доставку, використовуючи спеціальне програмне забезпечення для планування найефективніших маршрутів.

Одним з ключових аспектів є оптимізація маршрутів. Для оптимізації маршрутів доставки на ТОВ "Делівері", компанія використовує спеціальне програмне забезпечення, яке допомагає планувати найбільш ефективні маршрути. Це дозволяє економити час та ресурси, зменшуючи витрати на доставку і збільшуючи продуктивність. Для забезпечення ефективного

контролю за процесом доставки, на ТОВ "Делівері" використано технології відстеження в реальному часі, такі як системи GPS. Це дозволяє компанії та клієнтам стежити за рухом транспортних засобів та отримувати актуальну інформацію про статус їх замовлення.

Для забезпечення надійного та ефективного постачання товарів між складами ТОВ "Делівері", важливо мати ефективну систему управління запасами. Це включає в себе точне прогнозування попиту, оптимальне зберігання товарів і швидку підготовку до доставки. Для постійного вдосконалення процесів, важливо використовувати аналітику даних. Це дозволяє компанії аналізувати ключові метрики ефективності, такі як час доставки, витрати на доставку та рівень задоволення клієнтів, і вносити відповідні зміни для покращення результатів.

Щоб забезпечити швидку та ефективну обробку замовлень ТОВ "Делівері", використовують автоматизовані системи управління складом. Це дозволяє оптимізувати процеси зберігання та відправки товарів, зменшуючи час і зусилля, потрібні для виконання замовлень.

Для розширення зон доставки та оптимізації транспортних потоків на ТОВ "Делівері", компанії можуть встановлювати партнерські відносини з іншими підприємствами. Наприклад для адресної доставки задіяючи сторонніх перевізників.

Компанія ТОВ "Делівері" активно використовує мультимодальні перевезення - це перевезення, при якому використовується кілька видів транспорту, а компанія-перевізник організовує її цілком. Мультимодальні перевезення вимагають максимальної злагодженості дій всіх учасників її процесу. ТОВ "Делівері" здійснює мультимодальні та комбіновані перевезення з використанням автомобільного і залізничного транспорту. У більшості випадків доставка вантажів здійснюється за схемою «від дверей до дверей». Тобто, компанія повністю бере на себе весь процес перевезення: від навантаження товару на складі постачальника в будь-якій країні до відвантаження товару на складі покупця. На стадії планування

перевезення служба логістики розробляє оптимальну схему мультимодального перевезення. Процес внутрішнього транспортування вантажів є досить складним, оскільки він включає в себе безліч різноманітних функцій: не тільки перевезти товар, але і коректно його запакувати, завантажити і вивантажити його, а також зістикувати транспортні кошти за часом. Основними завданнями ТОВ "Делівері" при мультимодальних перевезеннях є:

- Ведення бази даних по учасниках транспортної діяльності.
- Контроль транспортної діяльності.
- Організація контролю роботи рухомого складу на лінії.
- Планування і організація транспортної діяльності.
- Визначення виду і кількості транспортних засобів для забезпечення заданої потреби в перевезеннях.
- Побудова оптимальної транспортно-технологічної схеми порізними критеріями (вартість, час, якість доставки, інтегральний критерій).
- Моделювання транспортних мереж.
- Диспетчерське управління транспортуванням вантажів.
- Документальне оформлення доставки вантажів.
- Укладення договорів транспортно-експедиційного обслуговування з клієнтами і перевізниками.

План перевезень вантажів зіставляють зі здібностями автомобільного парку. При цьому потрібно забезпечити виконання обсягу перевезень у встановлені терміни. Гостра конкуренція, яка склалась на національному ринку поштових та кур'єрських, логістичних, транспортно-експедиційних послуг, сприяє тому, що ці підприємства обслуговують суміжні сегменти споживачів та задовольняють їх зростаючі потреби у експрес-перевезеннях на існуючих територіальних ринках.

Цілі управлінського рішення .(Рис 2.3).

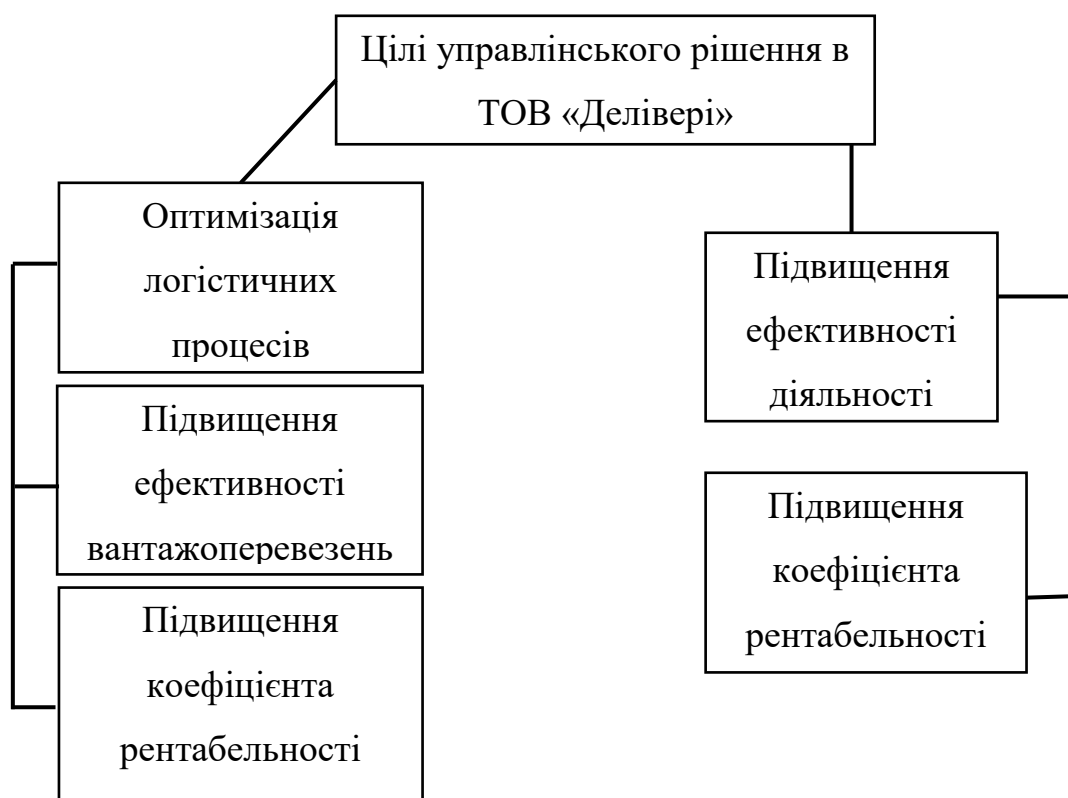


Рис 2.3 Цілі управлінського рішення в ТОВ «Делівері»

Компанія може виграти серед конкурентів лише в тому випадку, якщо буде постійно вдосконалювати свою діяльність та оптимізувати логістичні процеси. Таким чином, для вдосконалення діяльності компанії і оптимізації транспортно-технологічних процесів доставки вантажів необхідно, в першу чергу, розробити відповідне управлінське рішення.

Отже для оптимізації транспортної логістики було прийняття рішення про впровадження в діяльність підприємства спеціалізованої систем інформаційної системи маршрутизації, обліку та планування.

Для оптимізації транспортного процесу і організації транспортної логістики компанії ТОВ "Делівері" необхідно вжити наступних заходів:

Перегляд системи ціноутворення тарифів: Провести аналіз і переглянути систему ціноутворення тарифів на надання послуг клієнтам. Метою цього є збільшення кількості послуг, що надаються за обсяг перевезень і вантажообігу компанії. Можливо, розглянути варіанти

гнучкого тарифікації, зниження тарифів для постійних клієнтів або впровадження спеціальних пропозицій для великих обсягів перевезень.

Оптимізація витрат на перевезення: Залучення постійних постачальників, які можуть надавати паливо, мастила, запчастини тощо за зниженими цінами. Це дозволить зменшити загальні витрати на транспортування і підвищити конкурентоспроможність компанії.

Пошук ефективних постачальників: Важливо встановити довгострокові партнерські відносини з постачальниками, які пропонують якісні товари та послуги за конкурентними цінами. Це дозволить отримувати переваги від масштабних закупівель і забезпечить стабільність постачання.

Ефективне використання ресурсів: Максимально використовувати наявні ресурси, включаючи транспортні засоби та працівників. Впровадження системи маршрутизації і оптимізації маршрутів допоможе зменшити витрати на паливо і час доставки.

Стеження за тенденціями ринку: Постійно вивчати та аналізувати ринкові тенденції та конкурентні стратегії інших транспортних компаній. Це дозволить адаптувати власну стратегію до змін на ринку та вчасно реагувати на нові можливості та виклики.

Загалом, комбінація цих заходів допоможе ТОВ "Делівері" оптимізувати свою діяльність, знизити витрати на перевезення та підвищити конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг.

Одним із найбільш ефективних рішень для зниження витрат, поліпшення якості перевезень та підвищення безвідходності в діяльності організації є впровадження інформаційних систем маршрутизації, обліку та планування у сфері міжнародної логістики. Зокрема, таким інструментом є автоматизована система транспортної логістики.

Зазвичай системи автоматизації вантажних перевезень дозволяють здійснювати такі завдання, як збір та подання фактичних даних про використання транспорту у зручному для аналізу форматі, забезпечення

щоденного контролю за відхиленнями фактичних параметрів від запланованих.

За допомогою таких систем диспетчер може швидко розрахувати оптимальні рейси та маршрути на основі заявок, списку власних або орендованих транспортних засобів, електронної карти території, адрес доставки та складів. При цьому розраховані маршрути можуть бути оптимізовані за різними параметрами, але найчастіше використовуються такі критерії, як мінімальний пробіг всіх автомобілів та максимальне завантаження кожного автомобіля. Під час розрахунку маршрутів диспетчер ТОВ «Делівері» може автоматично враховувати десятки кількісних та якісних параметрів, обмежень та особливостей, які вказані в заявках і відображають характеристики транспортних засобів і транспортної мережі.

Завдання автоматизації транспортної логістики стає особливо актуальною в умовах даної економічної ситуації. Розглянемо проблему вибору маршруту і інтенсивності перевезень в ТОВ «Делівері». Оскільки у компанії є велика кількість замовників і об'єктів доставки, а інформація в процесі надходження заявок змінюється, то необхідно оптимізувати маршрути перевезень та оперативно реагувати на всі зміни.

Отже, мета автоматизації ТОВ «Делівері» шляхом маршрутизації включає наступні етапи(Рис2.4).

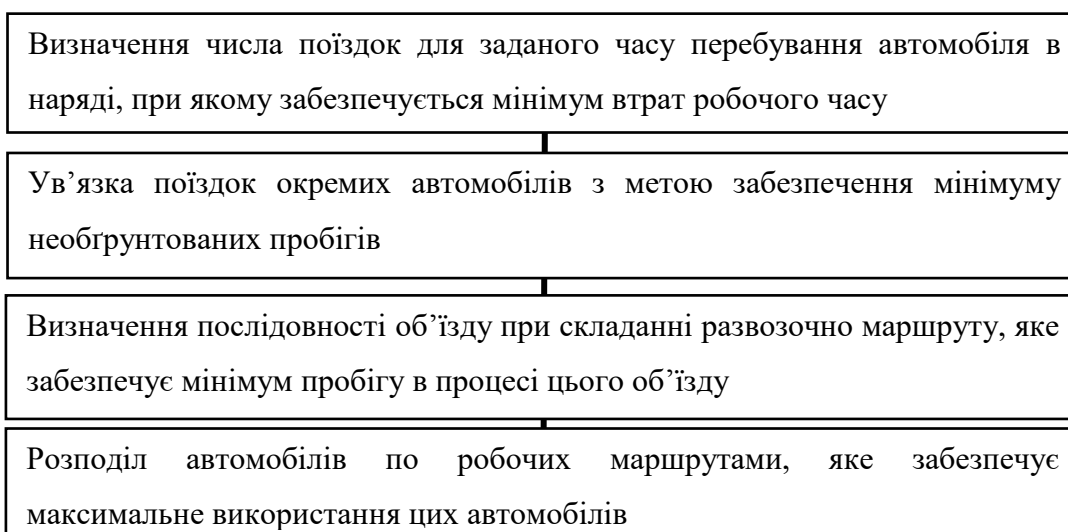


Рис 2.4 Етапи автоматизації ТОВ «Делаівері» шляхом маршрутизації Фактори, на основі яких має прийматися рішення щодо питань транспортування. (рис 2.5).

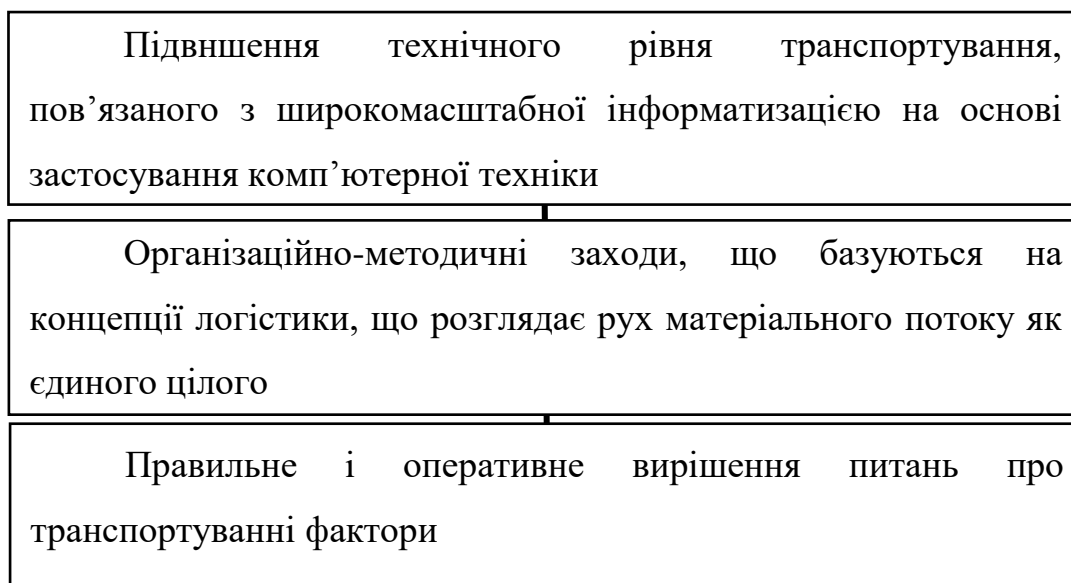


Рис 2.5 Фактори прийняття рішень щодо питань транспортування Фактори, які вказані на рисунку 2.5 є взаємопов'язаними. Звідси можна зробити висновок, що при підвищення рівня автоматизації можна вирішувати поставлені завдання в комплексі, оскільки з'являється така технічна можливість.

Запропонована автоматизована система для ТОВ "Делівері" може дійсно допомогти вирішувати різноманітні завдання компанії.

Облік і планування виробничої програми: Система дозволить автоматизувати облік витрат матеріальних коштів, враховувати потреби в ресурсах для виробництва та планування виробничої програми з урахуванням транспортних можливостей.

Такий комплексний підхід дозволить оптимізувати процеси та ресурси компанії, забезпечити ефективне використання транспорту та матеріальних ресурсів, а також підвищити загальну продуктивність та конкурентоспроможність компанії на ринку. Отже на сьогоднішній день автоматизовані системи є найбільш перспективними при вирішенні логістичних завдань.

Для ТОВ «Делівері» пропонується впровадження автоматизованої системи і установка логістичної програми «TransTrade», яка здійснює оптимізацію транспортного маршруту та навантаження вантажних перевезень, за допомогою вбудованого в програму методу побудови математичної моделі лінійного програмування.

Для обґрунтування обраного напрямку роботи проаналізуємо економічні та часові витрати на один із варіантів руху та визначимо найбільш вигідні. При цьому застосовуються наступні критерії вибору оптимального режиму пересування:

- мінімальна загальна вартість маршруту;
- мінімальна відстань від пункту завантаження до пункту розвантаження;

Для визначення найбільш ефективних показників розглянемо такий міжнародний варіант перевезення для визначеного маршруту: Київ – Ізмаїл – Софія – Косово. (Табл 2.3)

При умові, що до введення автоматизованої системи логістичні оператори не мали можливості компонувати та об'єднувати маршрути через нестачу інформаційного та технічного забезпечення. Але із введенням відповідної системи формування найвигіднішої комбінації відбувається автоматично із урахуванням дотримання строків доставки і т.д.

Таблиця 2.3

Розрахунок за маршрутом Київ – Ізмаїл – Софія – Косово

Пункт перевезення	Відстань, км	Провізна плата, грн.	Дорожні витрати, грн.	Час в дорозі, діб.
Ізмаїл	690	57 000	6 840	8
Софія	700	65 000	5 000	9,5
Косово	350	30 000	1 141	4
Всього	1740	277 000	12 981	21,5

Таким чином, змінні витрати на виконання рейсу складуть 289 981 грн (166 грн/км)

Загальна протяжність маршруту який сформований із автоматизованою системою сягає: 1740 км. (рис 2.11)

Загальна протяжність маршруту без використання нововведень сягає: 3800 км. А змінні витрати будуть дорівнювати: 315 000 грн (83грн/км). (рис 2.6) Різниця у вартості одного кілометра шляху обумовлено меншою витратою пального більш маловантажним транспортом.



Рис 2.6 Порівняння витрат між системами

Отже, при раціональному виборі параметрів перевезення можна істотно зменшити витрати на транспортні послуги. у конкретному випадку 4% або 16 019грн. При збільшенні масштабів роботи цієї системи сума заощадження буде лише збільшуватися. Вирішивши конкретне завдання по оптимізації транспортного процесу, можна зробити висновок про те, що за допомогою методу побудови математичної моделі лінійного програмування, можна істотно оптимізувати перевезення вантажів в різні країни. Таким чином, в разі оптимізації всіх маршрутів компанії за допомогою системи «TransTrade», компанія, як показує досвід ринку та розрахунків, змогла б значно заощадити за допомогою методу побудови математичної моделі лінійного програмування.

2.3 Проблемні зони та управлінські ризики що потребують управлінських рішень

Будь-яка компанія повинна урахувувати потенційні та практичні ризики, які можуть виникнути. Глобальна політика управління ризиками для підприємств є стратегічним інструментом, спрямованим на ідентифікацію, оцінку та ефективно управління різноманітними ризиками, з якими вони можуть зіткнутися в глобальному контексті. Ризик для організації - це можливість виникнення подій або неочікуваних обставин, які можуть мати руйнівний вплив на досягнення її цілей або виконання місії. Ризик включає в себе неузгодженість між очікуваними та фактичними результатами, що може призвести до втрат, збитків або неправильного функціонування організації. Детальніше про небезпеки наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Небезпеки що потребують управлінських рішень

№	Небезпеки яким схильне ТОВ «Делівері», що потребують управлінських рішень	
1.	Фінансові ризики	У сфері доставки можуть виникати ризики, що призводять до фінансових труднощів, зокрема збитки внаслідок непередбачуваних подій, таких як природні катастрофи, економічні кризи, технічні або транспортні неполадки.
2.	Репутаційні ризики	Недоліки у швидкості та якості доставки можуть знижувати репутацію підприємства Також на репутацію може впливати якість обслуговування касирами та вантажників.
3.	Втрата ринкової частки	Затримки, пошкодження та низка якост обслуговування можуть призвести до втрати конкурентоспроможності та ринкової частки на користь конкурентів.
4.	Технологічні небезпеки	Нестача обладнання на деяких відділеннях унеможливають доставку деяких вантажів. Небезпека

	кібератак або технічних неполадок може суттєво підірвати безпеку та ефективність операцій.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------

Отже, у сфері доставки існують різноманітні ризики, такі як фінансові труднощі внаслідок непередбачуваних подій, проблеми з якістю продуктів або корпоративною етикою, а також технічні проблеми, кібератаки та інші технічні неполадки. Ці ризики можуть підірвати репутацію компанії, призвести до втрати конкурентоспроможності і ринкової частки, а також негативно позначитися на безпеці та ефективності її операцій. Тому для успішної діяльності підприємства важливо ретельно аналізувати ці ризики і розробляти стратегії їх управління.

ТОВ «Делівері» зіштовхуються зі значним спектром ризиків, які можуть впливати на їхню продуктивність та прибутковість. Нижче наведені типові ризики у сфері логістики та можливі стратегії для їх управління (Табл 2.4)

Таблиця 2.4

Ризики та управлінські рішення ТОВ «Делівері»

Ризик	Можливі причини	Управлінське рішення
1	2	3
Затримки у постачанні	Непередбачені погодні умови, проблеми з транспортом, аварії, недбалість водіїв	Впровадження технологічних засобів відстеження поставок, резервування альтернативних постачальників, формування додаткових маршрутів
Зміни вартості палива	Геополітичні турбулентності, коливання цін на нафту, міжнародні кризи	Заключення довгострокових угод з постачальниками, використання ефективних технологій, забезпечення гарантій
Технологічні відмови	Порушення працездатності обладнання, кібератаки, застарілість обладнання	Систематичне оновлення програмного забезпечення та обладнання, впровадження найсучасніших захисних методів

Недостатня інфраструктура	Відсталість та недоліки в транспортній інфраструктурі	Співпраця з владними установами для модернізації інфраструктури, розробка альтернативних маршрутів
---------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

продовження таблиці 2.4

1	2	3
Втрата товарів під час транспортування	Крадіжки, пошкодження під час транспортування	Використання сучасних систем відстеження та страхування вантажів
Невідповідність законодавству	Зміни в митних правилах, неузгодженість зі стандартами безпеки	Ретельна адаптація до законодавчих змін, постійне оновлення внутрішніх процедур
Нестабільність валютних курсів	Фінансові зміни, геополітичні турбулентності, економічні кризи	Використання інструментів фінансового захисту для мінімізації ризиків коливань валютних курсів

Ризики, які стикаються з ними в ТОВ «Делівері», можна розділити на дві категорії - критичні та менш критичні. Ця класифікація визначається їхнім впливом на стратегічні цілі та фінансовий стан компанії. Критичні ризики відіграють велику роль не лише у життєдіяльності компанії, але й можуть призвести до її повного банкрутства та виходу з ринку.

У 2022 році для всіх логістичних фірм України, включаючи ТОВ «Делівері», з'явився ще один критичний ризик - військовий. Воєнний конфлікт, ініційований Росією проти України, призвів до серйозних труднощів у цій галузі. Загалом, військовий ризик для підприємств може виникнути через геополітичні конфлікти, терористичні загрози, військові операції та інші події, пов'язані з озброєними конфліктами. Це може суттєво вплинути на різні аспекти діяльності компанії.(рис2.7)

Аналізуючи про можливі наслідки воєнних конфліктів на ТОВ «Делівері» можна зробити висновок, що такі події становлять серйозний ризик для її діяльності. Пошкодження інфраструктури та економічна нестабільність можуть суттєво ускладнити логістичні процеси та

негативно позначитися на фінансовому стані компанії. Отже, важливою є розробка та впровадження ефективних управлінських рішень, а також наявність планів невідкладних заходів для забезпечення стійкості діяльності товариства.

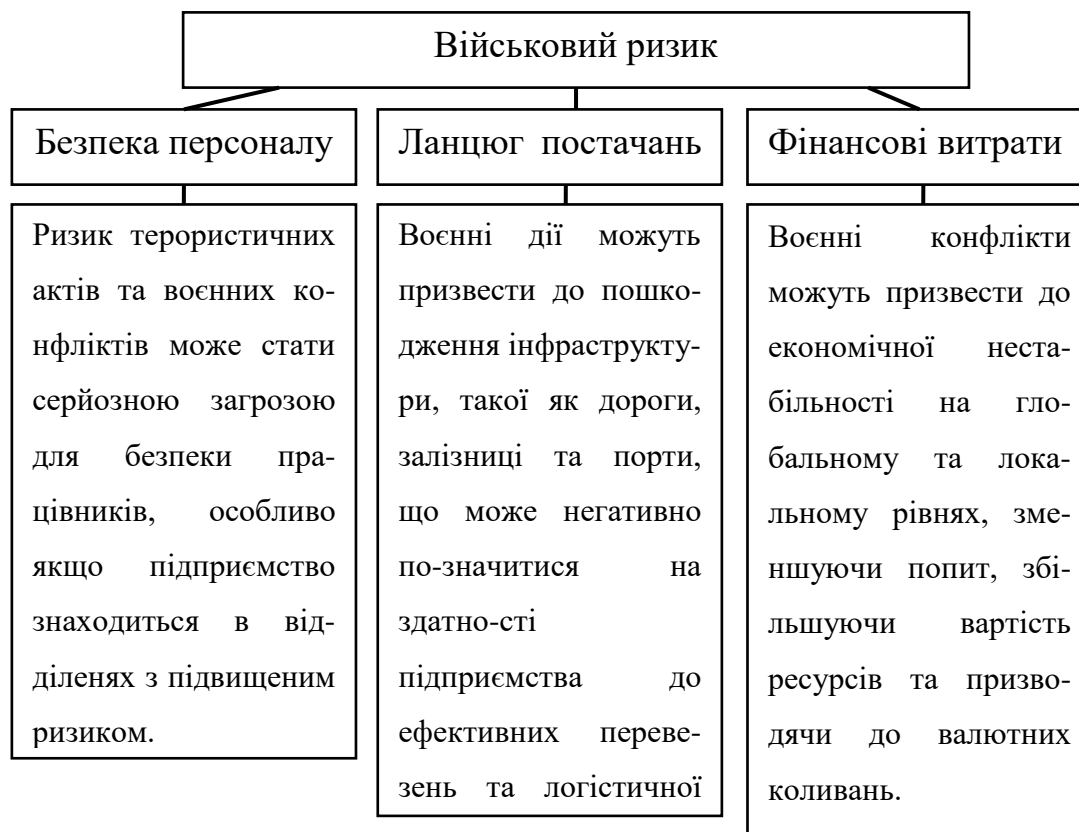


Рис 2.7 Вплив військового ризику на ТОВ «Делівері»

Проте вторгнення Росії в Україну у 2022 році призвело до значного зменшення доходу компанії. Це свідчить про те, що воєнний конфлікт має найсерйозніший вплив на стабільність та прибутковість компанії. Щоб аналіз цього моменту життєвого циклу компанії та її стабільності у цей період, був більш наочним необхідно побудувати графік та розглянути фінансові показники кожного з періодів з 2020 по 2022 рік.(рис 2.8)

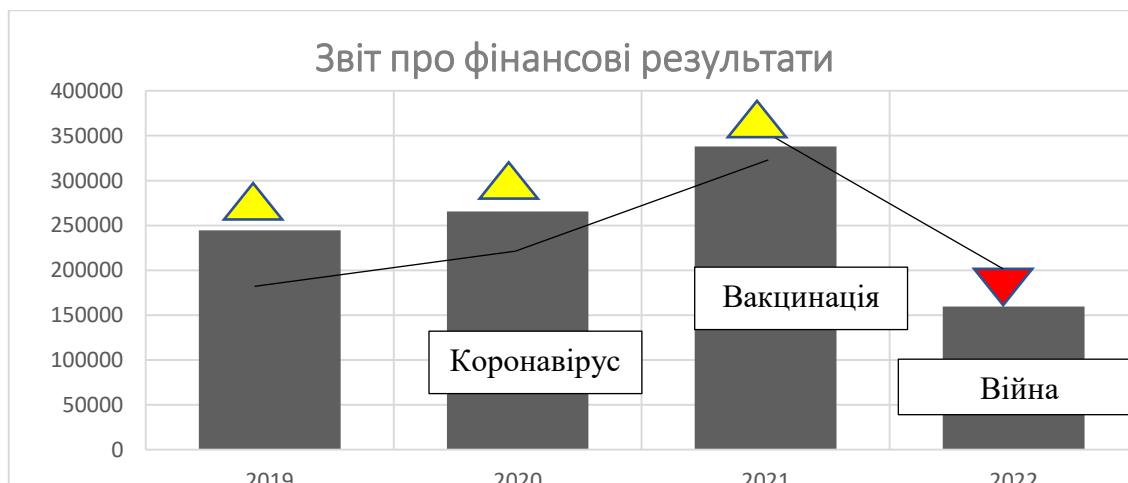


Рис 2.8 Діаграма про фінансові результати

Як ми бачимо, ТОВ «Делівері» стикнулася з такими 2 глобальними зовнішніми ризиками, як пандемія коронавірусної інфекції в кінці 2019 – початку 2020 та повномасштабна війна Росії проти України у 2022 році.

Висновки, які можемо зробити, до появи глобальних зовнішніх проблем, таких як пандемія та війна, ТОВ «Делівері» мало стабільну систему управління і отримання доходу. Однак ці великі зовнішні ризики спричинили низку проблем, зокрема втрату персоналу та фінансові втрати.

Під час проведення реформ потрібно обов'язково враховувати ці проблеми, оскільки втрата фінансових і людських ресурсів може суттєво обмежити можливості для швидкого та безпечного реформування. Необачне реформування може призвести до ще більших ризиків і дисбалансу в системі управління ТОВ. Тому важливо враховувати ці аспекти при розробці та впровадженні будь-яких змін в управлінні ТОВ «Делівері».

Висновок до II розділу

У другому розділі роботи було детально розглянуто технологію управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Делівері». Основні аспекти, що були проаналізовані, включають організаційну характеристику підприємства, технологію управлінських рішень щодо оптимізації транспортних процесів, а також проблемні зони та управлінські ризики, які потребують вирішення.

– Організаційна характеристика підприємства ТОВ «Делівері»:

Підприємство займається доставкою вантажів різного розміру та типу. Воно має високу якість послуг, широку клієнтську базу та конкурентні ціни, що створює для нього значні переваги на ринку.

– Технологія управлінських рішень щодо оптимізації транспортних процесів:

У цьому підрозділі було розглянуто сучасні підходи та методи, що використовуються для покращення ефективності транспортних операцій. Було встановлено, що впровадження нових технологій дозволяє суттєво підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити конкурентні переваги.

– Проблемні зони та управлінські ризики:

Виявлено кілька ключових проблемних зон, які потребують управлінських рішень. До них відносяться питання, пов'язані з управлінськими ризиками, такими як конкурентний тиск, зміни в законодавстві та кадрові складнощі. Аналіз показав, що ефективне управління цими ризиками є критично важливим для стабільного функціонування підприємства.

Висновки другого розділу підкреслюють важливість використання сучасних технологій управління для оптимізації процесів на підприємстві. Впровадження таких технологій сприяє не лише підвищенню ефективності, але й забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність компанії на ринку.

РОЗДІЛ III УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ НА ТОВ «Делівері»

3.1 Напрями покращення управлінських рішень в поточних методах управління ризиками в компанії «Делівері», та шляхи їх можливого майбутнього вдосконалення

Вдосконалення організації управління ризиками в компанії стає не просто необхідністю, але і стратегічним кроком у забезпеченні її стійкості та успішності в нинішній реальності. Нові часи вимагають нових підходів, а тут ідеальне поєднання стратегій та практичних заходів.

Наразі, в умовах нинішньої кон'юнктури, головною бар'єрою для ефективної функціонування компанії стає військовий стан. Однак, не менш важливою є його внутрішня організація. Відсутність спеціалізованого відділу, який би відповідав за аналіз та управління ризиками, лише ускладнює ситуацію. Контроль над ризиками має бути не просто окремим завданням, але і складовою всієї культури та стратегії компанії.

Дивлячись на проблему децентралізації, можна зазначити, що управління ризиками може мати централізовану або децентралізовану форму. Централізована модель передбачає, що весь процес контролю за ризиками об'єднаний у центральному офісі або департаменті. Це надає можливість встановити єдині стандарти та процедури, спрощує моніторинг і забезпечує цілісність управління ризиками. З іншого боку, децентралізована модель передбачає делегування відповідальності за управління ризиками окремим підрозділам чи відділам. Це може бути корисним у випадках, коли ризики мають локальний характер, але може виникнути ризик невідповідності між методами управління ризиками різними частинами організації.

Обрання між цими моделями ґрунтується на конкретних потребах та характеристиках організації. Важливо забезпечити баланс між централізацією та децентралізацією для ефективного управління ризиками.

В компанії «Делівері» відсутній спеціалізований відділ оцінки ризиків, що призводить до децентралізованого підходу. Це, на жаль, може мати негативний вплив. Основні проблеми такої моделі можна побачити в наведеній нижче таблиці.

Цей новий підхід до управління ризиками не просто пристосовується до викликів сьогодення, але й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії в майбутньому.

Табл3.1

Проблеми, що виникають при використанні децентралізованої моделі прийняття управлінських рішень та контролю управлінських ризиків

№	Проблема	Потенційні наслідки
1	2	3
1	Неспільність стандартів	Різна оцінка ризиків на різних рівнях може призвести до непрозорості в управлінні ризиками та створити загрозу некоректного реагування на потенційні проблеми.
2	Відсутність цілісної стратегії управління ризиками	Робота підрозділів неспільна, що може призвести до непокриття або перекриття ризиків, а також до недорозуміння кінцевої мети, яку треба досягнути.
3	Недостатній моніторинг та координація	Ускладнений моніторинг та координація можуть призвести до пропуску важливих ризиків або недостатнього реагування на них.

1	2	3
4	Втрата можливостей для спільного управління ризиками	Упущення можливостей для спільного управління може призвести до втрати синергії та можливостей для оптимізації ризиків на рівні підприємства.
5	Недостатній рівень експертності	Недооцінка або неправильне розуміння аспектів ризиків можуть призвести до ухилення від вирішення проблем або прийняття неоптимальних рішень на окремих ділянках.

Розуміння необхідності формування нової системи контролю за ризиками в умовах сучасної військової конфліктуації стає критичним для збереження стійкості та ефективності компаній. Але важливо усвідомити, що сам процес цього формування може в собі нести додаткові ризики. Він може вести або до стагнації, або навіть до повного відсутності контролю за ризиками. Ця проблема потребує негайного вирішення.

З одного боку, нинішня військова обстановка вимагає суттєвого покращення системи контролю ризиками. Це передбачає необхідність створення спеціалізованого підрозділу з управління ризиками у компанії. Але, з іншого боку, військові дії можуть спричинити втрати персоналу, що ускладнює створення окремого відділу фізично неможливим.

Для глибшого розуміння цієї динаміки, розглянемо графік, що ілюструє взаємозв'язок проблем та ризиків для компанії «Делівері», викликаних військовими діями, а також відсутністю чіткого підрозділу з управління ризиками у компанії (Рис 3.1).

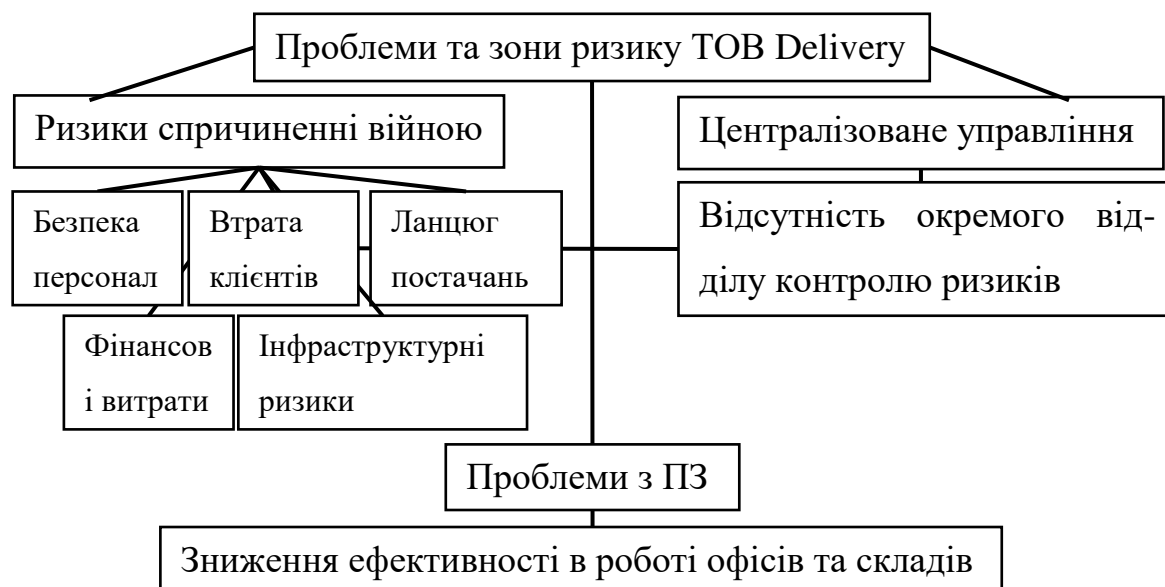


Рис 3.1 Найвагоміші проблеми та ризики TOB «Делівері»

Видно, що у компанії «Делівері» існують ризики, які виникають через військові дії Росії проти України, а також ризики, пов'язані з відсутністю централізованого управління ризиками. Вже раніше ми розглянули деякі з цих проблем, які є складними або навіть невідвладними розв'язанню, такі як безпека персоналу, втрата клієнтів та інфраструктурні ризики.

Зосереджуючись на теперішньому моменті, особливо важливо звернути увагу на проблему втрати персоналу, оскільки це має вирішальне значення для логістичної частини, складських операцій та розробки програмного забезпечення. Нестача співробітників суттєво впливає на фізичну здатність компанії створювати, покращувати та адаптувати програмне забезпечення відповідно до поточних потреб.

Важливо відзначити, що неможливість створення єдиного консолідованого підрозділу управління ризиками є серйозним ускладненням, оскільки це унеможливорює ефективне вирішення проблем, пов'язаних з управлінням ризиками. Ця проблема стає ще більш складною через відсутність необхідної кількості співробітників для формування окремого відділу, і це значно ускладнює проблеми в тестуванні та впровадженні програмного забезпечення.

З рисунку стає очевидним, що різні проблеми мають тенденцію взаємодіяти один з одним і навіть взаємо поширюватися, впливаючи на різні сфери компанії. Кільцевий вплив ризиків, відомий як "кільцевість" або "кільцева ризик-петля", ілюструє, як один ризик може спричинити інший, а той, у свою чергу, повернутися і вплинути на початковий ризик, утворюючи замкнене коло. Це може виникнути через взаємозалежність між різними чинниками, факторами впливу та процесами в організації.

Таким чином, проблеми з безпекою персоналу, які призводять до втрати співробітників, генерують труднощі з використанням програмного забезпечення компанії. Це, у свою чергу, породжує нові ризики, які можна вирішити лише за допомогою спеціалізованого відділу з управління ризиками, проте формування такого відділу також виявляється неможливим через вже зазначену втрату персоналу. (рис 3.2)

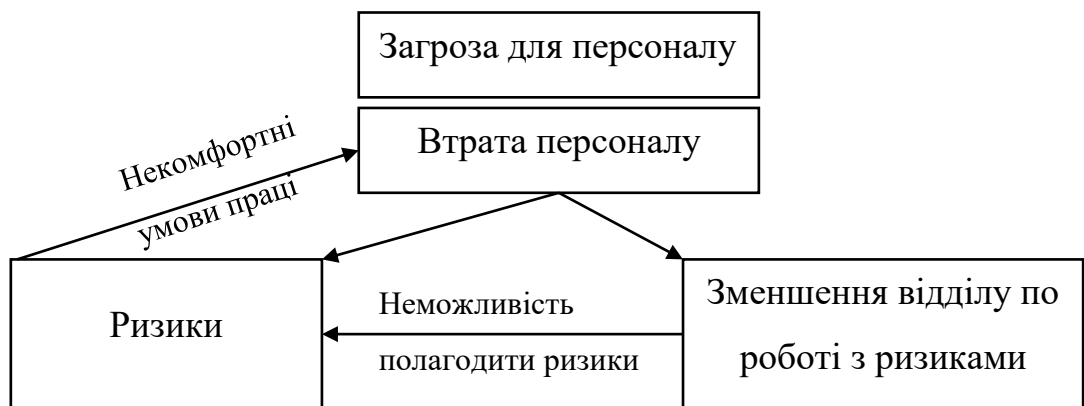


Рис 3.2 Кільцеві проблеми, що виникають через ризики втрати персоналу в ТОВ «Делівері»

Наразі розв'язання цієї замкнутої проблеми можливе лише в разі, якщо кожен заступник складу, на якому впроваджується нове програмне забезпечення, пройде перевірку його функціональності. Однак такий підхід є неефективним, оскільки більшість керівників складів не мають освіти в галузі інформаційних технологій, що часто призводить до збоїв та затримок у роботі складів.

Важливо підкреслити, що внесення раптових змін у функціонування компанії може призвести до ще більших ризиків, що, у свою чергу, суттєво

впливає на її загальну працездатність. Тому основним завданням є забезпечення стабільності поточної ситуації в компанії. Поліпшення різних відділів має бути розглянуте як довгострокова перспектива загального поліпшення. Це підкреслює необхідність обережного та поступового підходу до змін, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки для роботи компанії в умовах воєнних дій та відсутності чіткого управління ризиками.

Отже, перспективні управлінські рішення у сфері контролю за ризиками можна розділити на короткострокові та довгострокові плани. Їхню конкретизацію можна зрозуміти, розглянувши рисунок нижче (Рис 3.3).



Рис 3.3 Управлінські рішення щодо покращення компанії у сфері контролю за ризиками

Короткострокові цілі та методи, спрямовані на реалізацію найближчим часом, будуть сприяти стабілізації ситуації з управління ризиками в компанії. Досягнення цих цілей може включати такі заходи, як проведення навчань з питань управління ризиками для керівництва та

співробітників, оновлення процедур управління ризиками, а також створення механізмів моніторингу та звітності про ризики.

Довгострокові методи, у свою чергу, будуть розглядатися як засоби, які застосовуватимуться після досягнення стабільності в компанії. Їх впровадження повинно бути організовано таким чином, щоб не впливати на життєвий цикл компанії і не породжувати нових потенційних ризиків. Це може включати стратегії довгострокового планування ризиків, розробку системи кризового управління, вдосконалення механізмів прогнозування ризиків та їхнього впливу на компанію, а також вдосконалення процесів управління змінами з метою зменшення потенційних негативних впливів.

3.2 Управлінські рішення щодо покращення системи децентралізованого управління ризиками

У світлі нинішньої ситуації, де відсутній стандартизований підрозділ з управління ризиками, а відповідальність за це спирається на генеральних директорів складів та їхніх керівників, настав час прагнути до удосконалення системи обробки ризиків. Щоб досягти цієї мети, необхідно вжити ряд заходів.

- Розширення ролі та обов'язків генеральних директорів складів: Потрібно уважно визначити, як саме вони приймають рішення та реагують на ризики. Розробка системи оцінки ризиків з чіткими параметрами та пріоритетами, а також навчання персоналу новим методам аналізу ризиків, допоможе забезпечити більш ефективний підхід до управління ними.

- Розвиток функцій керівників складів: Вони повинні мати стандартні процедури для ідентифікації та аналізу ризиків на своїх територіях. Регулярні наради та спільні платформи для обговорення ризиків допоможуть у цьому.

– Створення централізованої системи звітності: Мета - створити єдину систему, яка дозволить швидко отримувати та обробляти інформацію про ризики. Це забезпечить оперативну реакцію на ризики в режимі реального часу.

- Забезпечення належного тестування програмного забезпечення: Важливо розробити систему тестування, щоб уникнути неполадок в роботі програм під час їх використання. Також варто враховувати резервні копії для тестування.

- Децентралізація управління бізнес-процесами: Система децентралізованого управління має враховувати унікальність кожного складу та забезпечувати підвищений рівень управління персоналом.

- Впровадження нових технологій та аналітичних інструментів: Застосування сучасних технологій дозволить краще виявляти та управляти ризиками.

Ці зміни сприятимуть ефективному управлінню ризиками та збільшать ефективність діяльності керівників складів. Їхня поінформованість дозволить точніше визначати та повідомляти про нові ризики, а оперативні дії не призведуть до додаткових проблем. Створення спеціалізованого відділу у компанії для управління ризиками є стратегічним кроком у напрямі централізації та стандартизації аналізу та управління потенційними загрозами. Цей відділ зосереджується на ідентифікації, оцінці, управлінні та мінімізації різних видів ризиків, що можуть вплинути на досягнення стратегічних та операційних цілей компанії, а також забезпечує контроль за вже впровадженими заходами. Основні функції цього відділу включають ідентифікацію, оцінку, моніторинг, звітування та документування ризиків, а також розробку стратегій управління ризиками, аудит, комунікацію з іншими підрозділами, тестування планів надзвичайних ситуацій та навчання персоналу щодо управління ризиками.

Раціональним підходом до створення окремого відділу управління ризиками є виконання цього кроку після ліквідації або значного зменшення ризиків, спричинених війною, коли компанія може адаптуватися та повністю компенсувати їх наслідки. У цьому контексті створення окремого відділу та набір персоналу не призведе до втрати кадрів у інших підрозділах компанії, а допоможе підвищити її здатність вирішувати проблеми та виконувати інші функції бізнесу без перешкод.

Створення уніфікованої системи управління ризиками передбачає послідовний підхід, починаючи з чіткого визначення цілей та відповідальності даного відділу. У межах загальної стратегії компанії важливо чітко визначити роль відділу управління ризиками та його сферу відповідальності, включаючи фінансові, операційні, стратегічні та інформаційні ризики. Наступним етапом є визначення необхідних ресурсів для ефективного функціонування відділу, включаючи людські, фінансові та технічні ресурси, а також можливість залучення кваліфікованого персоналу з досвідом управління ризиками.

3.3 Аргументування управлінського рішення в напрямку мінімізації управлінських ризиків

Процес створення окремого відділу управління ризиками вимагає розробки політик та процедур для ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, а також визначення методологій та інструментів для аналізу ризиків. Залучення верхнього рівня управління є важливою складовою цього процесу для забезпечення необхідної підтримки та допомоги. Впровадження відділу управління ризиками варто здійснювати поетапно, забезпечуючи підтримку інших підрозділів та створюючи культуру управління ризиками у компанії.

Створення окремого відділу управління ризиками - це поетапний процес, який потребує уважного підходу та попередньої підготовки.

Важливо повідомити весь персонал про цей крок та розробити чіткий план дій у разі виникнення нових, неочікуваних ризиків. Відповідальність за даний відділ слід надавати поетапно, починаючи з легких завдань, і поступово збільшувати її обсяги, оцінюючи ефективність та реагуючи на потреби компанії.

Один з ключових етапів у створенні відділу - це аналіз можливих ризиків, що супроводжується цим процесом. Започаткування в компанії нового відділу, який має відповідати за аналіз ризиків, може призвести до ряду потенційних негараздів: неясності у визначенні цілей та завдань, недостатнього розуміння вимог до нового відділу тощо. Усе це може призвести до неправильного спрямування уваги та втрати часу та ресурсів на несуттєві аспекти. Основні проблеми, що найчастіше виникають у таких ситуаціях, включають:

- Недостатність досвіду та кваліфікацій: Проведення аналізу ризиків вимагає певного рівня експертизи та досвіду. Якщо команда нового відділу не має необхідного досвіду або кваліфікацій, це може призвести до неправильної ідентифікації та оцінки ризиків.
- Фінансові обмеження: Витрати на створення та підтримку відділу можуть бути значними. Фінансові обмеження можуть обмежити здатність відділу ефективно працювати та впливати на якість його аналізу.
- Внутрішні опозиційні сили: Інші відділи або працівники можуть сприймати новий відділ як загрозу для своєї автономії, позицій чи навіть зарплатні. Це може викликати критику та конфлікти у внутрішніх відносинах між працівниками.
- Недостатня комунікація: Відсутність чіткого механізму комунікації та зворотнього зв'язку між відділом ризиків та іншими структурними частинами компанії може призвести до неефективного виявлення та вирішення ризиків.
- Зміни в корпоративній культурі: Запровадження нового відділу може призвести до змін у корпоративній культурі компанії, що може

виявитися важким для адаптації для наявних працівників та політики компанії.

Це знову підкреслює, що виконання даного етапу можливе лише в умовах стійкої та стабільної ситуації всередині компанії. Далі слід розглянути дві моделі створення нового відділу для боротьби з ризиками у даній ситуації: найгірший і найкращий сценарії. Найгірша модель передбачає ліквідацію існуючої децентралізованої системи управління ризиками та перекладання всіх проблем та ризиків на новостворений відділ. Цей підхід може призвести до непорозумінь та конфліктів, а також до втрати досвіду та компетенцій у тих відділах, які втратять свої ресурси. Схему такого управління наведено нижче.

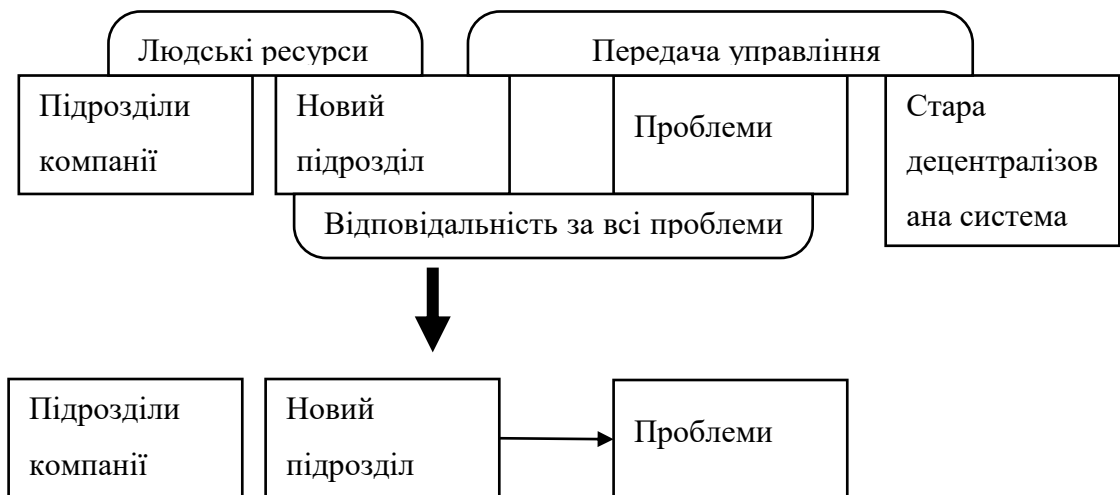


Рис 3.4 Модель невдалого створення нового підрозділу та розподілу його функцій

Введення нового відділу може мати катастрофічні наслідки. Криза може охопити всю компанію через брак кваліфікованих працівників, які перейшли до нового відділу. Це може спричинити перебої в роботі існуючих відділів і створити нові ризики для компанії.

Створення нового підрозділу без достатньої експертизи та ресурсів може призвести до накопичення проблем. Це може зупинити роботу інших відділів, чекаючи на їх вирішення. У найгіршому випадку це може призвести до стагнації або навіть до кризи зі значними фінансовими

втратами. Незважаючи на те, що цей підхід може зменшити початкові витрати, його варто уникати через потенційні наслідки.

Введення нового відділу залучить професіоналів з ризик-менеджменту та забезпечить їх належними ресурсами. Хоча це може призвести до додаткових фінансових витрат, це вважається виправданим. Також будуть використані ресурси з інших відділів, які будуть компенсовані професіоналами.

Старий децентралізований відділ ризик-менеджменту залишиться і буде відповідати за критичні питання, маючи досвід моніторингу нового відділу. Це дозволить компанії уникнути критичного навантаження і забезпечити стабільну роботу. Нижче наведено модель(рис 3.5)



Рис 3.5 Модель вдалого та коректного створення нового підрозділу та розподілу його функцій

Отже, створення нового відділу для управління ризиками в компанії є обґрунтованим та збалансованим кроком. Залучення професіоналів, використання ресурсів з інших підрозділів та розділення відповідальності між новим та старим відділами сприятиме ефективнішому управлінню ризиками. Важливо враховувати стратегічне планування, якісну комунікацію та систему оцінки результатів для успішного впровадження змін всередині компанії. Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити стійкість та гнучкість в управлінні ризиками, сприяючи сталому розвитку на ринку. Це є лише перелік основних шляхів вдосконалення компанії. Безумовно, цілей для поліпшення компанії та

покращення роботи з ризиками набагато більше, але в умовах сьогоденної ситуації цей вважатиметься першочерговими.

Висновок до III розділу

У третьому розділі роботи було детально розглянуто управлінські рішення щодо системи управління та контролю ризиків на підприємстві ТОВ "Делівері". Основні аспекти, які були проаналізовані в цьому розділі, включають напрями покращення управлінських рішень, децентралізоване управління ризиками та мінімізацію управлінських ризиків.

– Напрями покращення управлінських рішень:

Визначено ключові напрями для покращення поточних методів управління ризиками. Це включає вдосконалення процесів оцінки ризиків, впровадження нових інструментів та технологій для їх моніторингу та аналізу, а також оптимізацію процесів прийняття рішень на основі зібраних даних.

– Управлінські рішення щодо децентралізованого управління ризиками:

Проаналізовано ефективність децентралізованого управління ризиками та запропоновано покращення для підвищення його ефективності. Було показано, що залучення окремих підрозділів компанії до процесу управління ризиками сприяє більш оперативному реагуванню на потенційні загрози та мінімізації негативних наслідків.

– Аргументація щодо мінімізації управлінських ризиків:

Розглянуто різні підходи до мінімізації управлінських ризиків, включаючи розробку спеціалізованих підрозділів, інтеграцію нових технологій та систематичне навчання персоналу. Було наголошено на важливості стратегічного планування та якісної комунікації між відділами для ефективного управління ризиками.

Висновки третього розділу підкреслюють важливість комплексного підходу до управління ризиками на підприємстві. Впровадження ефективних управлінських рішень щодо контролю та мінімізації ризиків

дозволяє підприємству не лише знизити потенційні загрози, але й забезпечити стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Висновок

Відповідно до поставлених завдань у процесі написані даної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні основи управлінських рішень в різних компаніях. В результаті даного дослідження були зроблені наступні висновки: Технологія розробки і реалізації рішень в управлінні підприємством виявляється ключовою складовою ефективного функціонування будь-якої компанії в сучасних умовах. На підставі проведеного аналізу можна зробити кілька важливих висновків:

- Впровадження технологій управління дозволяє підприємствам покращити ефективність своєї діяльності, зменшити ризики та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

- Важливим етапом впровадження технологій управління є не лише вибір та налаштування відповідного програмного забезпечення, але й навчання персоналу та постійний моніторинг результатів для досягнення оптимальних результатів.

- Необхідною умовою успішного впровадження технологій управління є активна підтримка керівництва підприємства та визначення чітких цілей і завдань, які вони сподіваються досягти за допомогою цих технологій.

Отже, можна стверджувати, що технологія розробки і реалізації рішень в управлінні підприємством є не лише важливою, але й необхідною для успішного функціонування сучасних бізнесів. Вона дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в середовищі та досягати стратегічних цілей, що є ключовим для їхнього стабільного розвитку.

Характеристика підприємства ТОВ «Делівері» дає нам можливість отримати загальне уявлення про його діяльність, стратегію та потенціал у контексті сучасного бізнес-середовища. Під час аналізу було виявлено декілька ключових аспектів, які можна узагальнити у висновку:

- Сфера діяльності: Підприємство ТОВ «Делівері» займається доставкою вантажів, від малих до великих вантажів.

– Конкурентні переваги: У контексті ринкової конкуренції, підприємство «Делівері» володіє деякими конкурентними перевагами, такими як висока якість послуг, широка клієнтська база, низька ціна а конкурентів.

– Стратегія розвитку: Підприємство відоме своєю стратегією розвитку, що базується на розширенні ринків, впровадженні нових технологій, підвищенні ефективності виробництва.

– Виклики і можливості: Як і у будь-якого підприємства, у ТОВ «Делівері» є свої виклики і можливості. Виклики включають конкурентний тиск, зміни в законодавстві, складнощі з кадрами, управлінські ризики тоді як можливості полягають у розвитку нових ринків, скорочення витрат.

Отже, висновок характеристики підприємства ТОВ «Делівері» допомагає зрозуміти його потенціал, виклики та можливості у контексті сучасного бізнесу. Це допомагає створити базу для подальшого аналізу та розробки стратегій розвитку.

Управління ризиками в компанії «Делівері» є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству ефективно реагувати на потенційні загрози та можливості в своєму середовищі. Під час аналізу поточних методів управління ризиками в компанії, було виявлено кілька ключових аспектів:

– Оцінка ризиків: Компанія вже застосовує методи оцінки ризиків для ідентифікації потенційних загроз та визначення їхнього впливу на бізнес. Цей підхід дозволяє забезпечити певний рівень захисту від можливих негативних наслідків.

– Управління стратегічними ризиками: Компанія також активно займається управлінням стратегічними ризиками, спрямованими на вирішення ключових аспектів її діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Проте, для подальшого вдосконалення методів управління ризиками в компанії «Делівері», необхідно розглянути деякі напрями:

– Вдосконалення процесів оцінки ризиків: Компанія може посилити свою систему оцінки ризиків, використовуючи більш точні та прогресивні методи аналізу, такі як квалітаційна та кількісна оцінка ризиків, а також врахування статистичних даних та трендів.

– Розвиток системи моніторингу ризиків: Компанія може розглянути можливість впровадження автоматизованої системи моніторингу ризиків, що дозволить оперативно виявляти та реагувати на зміни в ризиковому середовищі.

– Підвищення усвідомленості персоналу: Важливо забезпечити постійну навчаність персоналу з питань управління ризиками та розвинути культуру відповідальності за управління ризиками на всіх рівнях організації.

Отже, вдосконалення методів управління ризиками в компанії «Делівері» сприятиме підвищенню її стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища та забезпечить більш стабільний розвиток в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Аналіз моделювання і управління ризиком(2015)
2. Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. (2021) Навчальний посібник. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».
3. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю. & Олійник О. О. (2019). Управління ризиками: Навчальний посібник
4. Івченко І.Ю. (2017) Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій
5. Ілляшенко С.М. (2014) Економічний ризик: Навчальний посібник
6. Кравченко В. А. & Старостіна А. О. (2014). Ризик-менеджмент: теорія та практика
7. Кравченко М. О., Бояринова К. О. & Копішинська К. О. (2021). Навчальний посібник. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».
8. Мамчур, О. & Семенов, В. (2021). Фінансовий менеджмент: навч. Посібник.
9. Мостенська Т. Л. (2020) Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства, с 72-79
10. Хохлов Н. В. (2018). Управління ризиком.
11. Arrow, K. J. (2019). Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge. American Economic Association, 29-35.
12. Bernstein, P. L. (2018). Against the Gods: The Remarkable Story of Risk.
13. Bieliński J. & Nogal-Meger P. (2015) Zarządzanie w przedsiębiorstwie i regionie. Nowe wyzwania.

14. Birkmann, J. (2015). Integrated Risk and Vulnerability Management Assisted by Decision Support Systems: Relevance and Impact on Governance.
15. COSO (2017). COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes.
16. Crouhy, M., Galai, D. & Mark, R. (2015). The Essentials of Risk Management.
17. Fraser, J. & Simkins, B. (2014). Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices.
18. Jajuga, K. (2018). Zarządzanie ryzykiem.72
19. Jorion, P. (2019). Financial Risk Manager Handbook.
20. Dudycz, T. (2015). Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie.
21. Knight, F. (2016). Risk, Uncertainty and Profit.
22. Lo, A. W. & Hasanhodzic, J. (2021). The Evolution of Technical Analysis: Financial Prediction from Babylonian Tablets to Bloomberg Terminals.
23. Mintzberg, H. (2024). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Sage Publications, Inc., p 285-287.
24. Girling, P. X. (2013). Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework.
25. Rejda, G. E. & McNamara, M. (2013). Principles of Risk Management and Insurance. Bank for International Settlements (2017). Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: Comprehensive Version.
26. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – К. :КНЕУ, 2019. –С. 608.
27. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч.
28. Посібник для студ. екон. спец. — Харків: Консул, 2018. — 208 с.

29. Завадських Г.М., Андрєєва Л.О., Лисак О.І., Грицаєнко М.І. Економіка і організація підприємств малого бізнесу: курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2020. 187 с.
30. Касич А.О. Моделювання розвитку виробничо-економічних систем
31. Касич А.О. // Регіональні перспективи. - 2016. - №2-3 (9-10). - С.141-143.
32. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: Навч. посібник. — Х. :НТУ —ХПШ, 2011. — 134 с.
33. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Вартість компаній, їх оцінка та управління / пер. с англ. (2017) / Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж.
34. ЗАО "Олимп-Бизнес", 2016. - 576с.
35. Кочура С. Н. Новые подходы к организации управления морским торговым портом // Информационные технологии в экономических системах. - К., 2015. - С.73–76.
36. Бутко М. П., Котельніков Д. І . Вступ до менеджменту: навч. посібник / Чернігівський державний технологічний університет, Університет сучасних знань. – К.: Знання, 2019. – 327 с.
37. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
38. Волчек Р.М. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А. В. - Одеса: ОНЕУ, 2016. – 105 с.
39. Гречко Т.К., Чернова Л.С. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень [Текст] : навч.-метод. посібник / Тетяна Костянтинівна Гречко, Людмила Сергіївна Чернова ; НУК ім. адм. Макарова. - Миколаїв : Вид. Торубара В. В., 2015. - 244 с.
40. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

41. Енциклопедия менеджера : Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с.
42. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології [навчальний посібник]. – Львів: ЛДУ БЖД, 2019. – 173 с.
43. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
44. Менеджмент для бакалаврів: підручник у 2 т./ за заг. Ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2018. – Т.2. – 592 с.
45. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2019
46. . Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін. за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.
47. Ратушний Р.Т., Кузиляк В.Й., Саміло А.В., Повстин О.В. Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту: Навчальний посібник. Львів: ЛДУБЖД, 2015. – 318 с.
48. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2019. — 614 с.
49. Сметанко О. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті: навч. посібник / Сметанко О.В. - Київ: «Центр учбової літератури», 2017. - 456 с.
50. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.

51. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна. – Д.: НГУ, 2019. – 300 с.
52. Звітність підприємства «МеталЕксперт» 2019-2023р
53. Управлінський облік. Підручник. — 3-тє вид. — К.: Лібра, 2017
54. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. [для студ. екон. ВНЗів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Вид-во "Кондор", 2018
55. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2017. – № 605. – С. 20-24.
56. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібн. / за ред. д-р екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2015. – 352 с.
57. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посібн. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2017. – 568 с.
58. Яцура В.В. Основи менеджменту : навч. посібн. / В.В. Яцура, Б.І. Мицик. – Львів : Вид-во "Літопис", 2000. – 157 с.
59. Alazard C., Separi S. Controle de Gestion. — Dunod, Paris, 2013
60. A Profession Transforming: From Accounting to Management. — IFAC, 2011
61. Бородкин О. Внутрішньогосподарський (управлінський) облік: концепція і організація // Бухгалтерський облік і аудит. — 2015.
62. Егорова О.В. Економічна оцінка інвестиційного проекту. — К.: МІМ-Київ, 2018.
63. Пацюк Є.Ф. Аналіз фінансового етапу підприємства та перспективи його розвитку. — К.: МІМ-Київ, 2020.
64. Пушкарь М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні. — Тернопіль: Економічна думка, 2019.

65. Плахутін С.І. Придбання чи оренда основних засобів: методика прийняття управлінських рішень. — К.: МІМ-Київ, 2018.

Додатки

Додаток А

**Порівняльна таблиця видів ризику та дій, направлених на їх
подолання та отримання результату**

Тип ризику	Дії	Результат
Ризик фінансовий	Управління фінансовим ризиком включає вироблення стратегії та схеми для зменшення можливих збитків через фактори, такі як інвестиції, грошові потоки, валютні курси, кредитування та інше. Серед них — диверсифікація інвестицій, ефективне управління грошовими потоками, захист від валютних ризиків та управління кредитними надходженнями.	Метою управління фінансовим ризиком є досягнення фінансової стабільності компанії на ринку та мінімізація можливих збитків для підприємства. Результатом успішного управління має бути забезпечення оптимального та чіткого балансу між ризиком та рентабельністю, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах непередбачуваних умов і забезпечує її стійкість поміж конкурентів.
Ризик стратегічний	Управління стратегічним ризиком включає постійний моніторинг стратегічного середовища, адаптацію тактики і стратегії до змін в конкурентному середовищі,	Очікуваним результатом є збереження та стабілізація стратегічної позиції компанії, її здатності ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей.

	технологічних та ринкових змінах. Ціль полягає в уникненні поразки в побудові і впровадженні стратегії та забезпеченні відповідності стратегічних цілей змінам в умовах діяльності.	
Ризик операційний	Управління операційним ризиком передбачає аналіз та мінімізацію можливих невдач або проблем в операційній діяльності підприємства. Це включає вдосконалення управління постачаннями, покращення виробництва, оптимізацію управління, та збереження ключових кадрів серед персоналу.	Очікуваним результатом є підтримання стабільності та запобігання втратам, що можуть виникнути через різноманітні труднощі всередині компанії.
Ризик репутації	Управління ризиком репутації включає постійний моніторинг відгуків та побажань, ефективну та доброзичливу комунікацію з клієнтами, виконання етичних стандартів, навчання персоналу.	Очікуваним результатом є збереження та підвищення позитивної репутації компанії, зменшення можливих втрат серед клієнтів та підтримка довіри клієнтів.

Список вчених та їх праць з теми ризику

Вчений	Хто він?	Внесок в управління ризиками	Найвидатніші роботи
Пітер Друкер	Пітер Друкер був австрійсько-американським менеджером, вченим і автором книг про управління. Він вважається одним із засновників сучасного менеджменту.	Вчений наголошував на важливості прийняття ризику та інновацій у бізнесі. Він розглядав ризики як частину процесу прийняття рішень та стратегічного планування.	- "The Practice of Management" (1954) - "The Effective Executive" (1966) - "Managing for Results" (1964)
Ллойд Беркнер	Ллойд Беркнер був американським фізиком, інженером та науковим менеджером.	Беркнер вніс значний внесок в розробку систем управління ризиками для національних проектів та оборони, зокрема це набуло значення у контексті холодної війни.	Цей вчений відомий як науковець у галузі фізики та астрономії, але менш відомий за своїми роботами з управління ризиками. Його внесок у цю тему пов'язаний з його діяльністю в області управління наукою.
Девід	Девід Рікардо	Він був	- "On the

від Рікардо	- англійський економіст і політик.	першим хто ввів поняття "компаративних переваг" в економіку, яке може бути розглянуто як підхід до управління економічними ризиками в міжнародній торгівлі.	Principles of Political Economy and Taxation" (1817)
Деніел Канеман	Деніел Канеман - нобелівський лауреат з економіки та психології, відомий своєю роботою в галузі поведінкової економіки та прийняття рішень.	Його дослідження стосуються способів, якими люди оцінюють та реагують на ризики, що є корисними майже в усіх аспектах бізнесу та фінансів.	- "Thinking, Fast and Slow" (2011)
Майкл Портер	Майкл Портер - американський вчений і викладач, відомий своєю роботою в області стратегічного управління.	Він розробив поняття "п'яти сил Портера", яке допомагає компаніям аналізувати конкурентне середовище визначаючи ризики та можливості для організації.	- "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980) - "The Competitive Advantage of Nations" (1990)

Послуги, які надає компанія «Delivery»

Види тарифів	Тип вантажу	Вага	Ціна за 1 одиницю кг
Тариф «Агропрайс»	Суміші в мішках	До 5 кг	75,00 грн
		До 50 кг	75,00 грн
		До 100 кг	315,00 грн
	Засоби для рослин	До 5 л	75,00 грн
		До 50 л	170,00 грн
		До 100 л	315,00 грн
	Мотоблоки запчастини	До 0,5 м ³	440,00 грн
		До 1,5 м ³	1210,00 грн
		До 3 м ³	2150,00 грн
	Шини	R-15	80,00 грн
		R-17,5	95,00 грн
		R-20	180,00 грн
Галузевий тариф «Автомотопрайс»	Auto-Вох коробка	До 10 кг	50,00 грн
		До 15 кг	60,00 грн
		До 30 кг	85,00 грн
	Акумулятори	До 10 кг	50,00 грн
		До 15 кг	60,00 грн
		До 30 кг	85,00 грн
	Бочки і каністри	До 10 л	55,00 грн
		До 30 л	100,00 грн
	Мототехніка	24-73 кг	310,00 грн
		73-122 кг	450,00 грн
	Шини	R-13-14	45,00 грн
	Галузевий тариф	Драбини	До 1 м

«Будівельний Прайс»			
		До 3 м	170 грн
	Рідкі будівельні матеріали	До 5 кг	30 грн
		До 10 кг	40 грн
		До 15 кг	50 грн
	Сипучі суміші	До 5 кг	35 грн
		До 10 кг	45 грн
	Профіль	До 2,5 м	70 грн
		До 3,0 м	90 грн
		До 4,0 м	120 грн
	Плінтус	До 1,2 м	50 грн
		До 2,5 м	90 грн
Галузевий тариф «Велопрайс»	Велосипед дитячий (12-16)"*		95 грн
	Велосипед підлітковий (20-24)"*		200 грн
Галузевий тариф «Верховий вантаж»	Легкий вантаж	від 1 до 10 кг та об'ємом від 0,1 м ³ до 1 м ³	820 грн
Галузевий тариф «Побутова техніка»	Побутова техніка	До 51 кг	210 грн
		До 100 кг	410 грн
		До 164 кг	700 грн