

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Послідовність виконання управлінського рішення і критерії
оцінки його ефективності.**

Студента **Минза Дар'я Сергіївна**

курсу **II**
групи **ІН35-9-24-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .	5
1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень: концептуальні підходи	5
1.2. Системи підтримки прийняття управлінських рішень: структура та функціональні характеристики.....	9
1.3. Теоретичне підґрунтя порівняльного аналізу підходів до оптимізації управлінських рішень	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ЕФЕКТИВІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»	15
2.1. Класичні та поведінкові підходи до оптимізації управлінських рішень: порівняльна характеристика.....	15
2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта».....	18
2.3. Аналіз прийняття та ефективності управлінських рішень в АТ «Укрпошта» .	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА АТ «УКРПОШТА» В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА РИНОК США ...	25
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТОК	36

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та високої динаміки бізнес-середовища ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається якістю управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях управління. Посилення конкуренції, цифровізація управлінських процесів, нестабільність зовнішнього середовища та зростання інформаційних потоків вимагають від керівників оперативного реагування на зміни й прийняття обґрунтованих рішень. Саме тому особливого значення набуває послідовність виконання управлінського рішення, яка забезпечує логічність, своєчасність і результативність реалізації управлінських заходів. Від правильності проходження кожного з цих етапів залежить ефективність функціонування підприємства, рівень використання ресурсів, досягнення поставлених стратегічних цілей і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Водночас важливим елементом управлінського процесу є оцінювання ефективності прийнятих рішень за допомогою відповідних економічних, організаційних, соціальних та управлінських критеріїв.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю вдосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах швидких змін економічного середовища, розвитку інформаційних технологій та підвищення вимог до якості корпоративного управління. Використання сучасних підходів до оптимізації системи прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, скороченню управлінських ризиків, покращенню використання ресурсів і зміцненню конкурентних переваг.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад послідовності виконання управлінських рішень та критеріїв оцінки їх ефективності, аналіз системи прийняття управлінських рішень в АТ «Укрпошта» та розроблення практичних рекомендацій щодо її оптимізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та класифікацію управлінських рішень;

- дослідити системи підтримки прийняття управлінських рішень, їх структуру та функціональні характеристики;
- охарактеризувати теоретичні підходи до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень;
- здійснити порівняльний аналіз класичних і поведінкових підходів до прийняття управлінських рішень;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта»;
- провести аналіз управління та оцінити ефективність управлінських рішень на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти послідовності виконання управлінських рішень, методів їх оптимізації та критеріїв оцінки ефективності на прикладі АТ «Укрпошта».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи* пізнання, серед яких методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, статистичний, графічний, експертний методи, а також методи оцінювання ефективності управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом АТ «Укрпошта» для вдосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, підвищення ефективності управління, покращення використання ресурсів підприємства та забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень: концептуальні підходи

Управлінське рішення посідає провідне місце в системі управління, адже саме через його прийняття забезпечується цілеспрямований вплив керівництва на діяльність організації та досягнення визначених стратегічних і поточних цілей. За своєю сутністю воно є підсумком інтелектуальної діяльності керівника або управлінської команди, що полягає у виборі найбільш доцільного варіанта дій із наявних альтернатив з урахуванням ресурсного забезпечення, особливостей внутрішнього середовища підприємства та впливу зовнішніх чинників. Водночас управлінське рішення не обмежується лише вибором певного варіанта, а являє собою комплексний процес, який включає ідентифікацію проблемної ситуації, аналіз причин її виникнення, розроблення можливих альтернатив, тощо [1].

У наукових дослідженнях відсутнє єдине трактування поняття «управлінське рішення», що зумовило формування кількох концептуальних підходів до його розуміння. Один із них ґрунтується на функціональному баченні, відповідно до якого рішення розглядається як одна з ключових функцій менеджменту, через яку здійснюється управлінський вплив. Інший – процесний інтерпретує його як сукупність взаємопов'язаних етапів аналізу, прогнозування, оцінювання можливих варіантів та остаточного вибору напряму дій. Третій підхід акцентує увагу на кінцевому результаті управлінської діяльності, розглядаючи рішення як офіційно оформлений або усно доведений управлінський акт, що може бути реалізований у формі наказу, розпорядження, програми чи плану.

У сучасних умовах значення якісного прийняття управлінських рішень істотно зросло під впливом цифрової трансформації економіки та функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Активне впровадження цифрових технологій забезпечило можливість оперативного опрацювання великих масивів інформації,

використання сучасних аналітичних інструментів та моделювання різних сценаріїв розвитку подій, що значно підвищило обґрунтованість управлінських рішень. Разом із цим нестабільність зовнішнього середовища, спричинена військовими ризиками, істотно збільшила рівень невизначеності, через що керівники змушені поєднувати результати аналітичних розрахунків із професійним досвідом [2].

Важливим напрямом теоретичних досліджень залишається систематизація управлінських рішень, адже практика діяльності підприємств охоплює широкий спектр управлінських ситуацій, які суттєво відрізняються між собою за масштабом, змістом, часовими межами, рівнем ризику та умовами реалізації. Саме тому виникає необхідність їх класифікації за різними ознаками, що дозволяє більш чітко визначити особливості підготовки, прийняття та реалізації кожного виду управлінських рішень. Узагальнену характеристику основних класифікаційних ознак управлінських рішень наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид рішення	Характеристика
За ступенем структурованості	Структуровані	Приймаються за чіткими алгоритмами, характерні для рутинних завдань
За ступенем структурованості	Слабоструктуровані	Мають часткове алгоритмічне забезпечення, потребують досвіду
За ступенем структурованості	Неструктуровані	Приймаються в умовах невизначеності, залежать від інтуїції
За рівнем управління	Стратегічні	Визначають напрями розвитку організації на 3-10 років
За рівнем управління	Тактичні	Забезпечують реалізацію стратегії на 1-3 роки
За рівнем управління	Оперативні	Спрямовані на поточне регулювання діяльності (до 1 року)
За кількістю осіб	Індивідуальні	Приймаються одноособово керівником
За кількістю осіб	Колегіальні	Приймаються групою уповноважених осіб
За умовами прийняття	В умовах визначеності	Відомі всі параметри та наслідки
За умовами прийняття	В умовах ризику	Відома імовірність настання подій
За умовами прийняття	В умовах невизначеності	Параметри та наслідки невідомі
За характером цілей	Стратегічні	Спрямовані на досягнення довгострокових цілей
За характером цілей	Тактичні	Спрямовані на досягнення середньострокових цілей

Джерело: [3]

Попри значну кількість існуючих класифікацій, жодна з них не може повністю охопити всі можливі різновиди управлінських рішень, що виникають у практиці діяльності організацій. Запропонована систематизація відображає найважливіші критерії їх розподілу та дозволяє комплексно охарактеризувати особливості процесу прийняття рішень. При цьому в реальних умовах одне й те саме управлінське рішення може відповідати відразу кільком класифікаційним ознакам. Наприклад, воно може бути стратегічним за рівнем управління, інноваційним за змістом і водночас неструктурованим за ступенем формалізації процедури його прийняття [4].

Вагомий вплив на розвиток сучасної теорії прийняття управлінських рішень справила концепція «обмеженої раціональності», запропонована Г. Саймоном. Науковець переглянув положення класичної економічної теорії, яка виходила з припущення про абсолютну поінформованість та повну раціональність суб'єкта управління. На його думку, керівники ухвалюють рішення в умовах дефіциту інформації, нестачі часу та обмежених інтелектуальних можливостей щодо опрацювання великих обсягів даних. Унаслідок цього вони не завжди знаходять найкраще рішення, а переважно обирають той варіант, який є достатньо ефективним для досягнення поставленої мети. Запропонований підхід став основою подальшого розвитку поведінкової економіки, теорії організаційної поведінки та сучасного менеджменту.

Суттєвий вплив на результативність управлінських рішень мають також психологічні особливості осіб, які їх приймають. Наукові дослідження підтверджують, що під час кризових ситуацій, надзвичайних подій або в умовах воєнного стану рівень стресового навантаження істотно зростає, що негативно позначається на здатності людини об'єктивно аналізувати інформацію та приймати виважені рішення. У таких ситуаціях посилюється дія когнітивних викривлень, серед яких найчастіше проявляються ефект прив'язки до початкової інформації, прагнення підтвердити власні переконання, необґрунтований оптимізм та орієнтація на найбільш доступні приклади. Саме тому сучасна практика менеджменту передбачає використання формалізованих методик аналізу, які

дозволяють мінімізувати вплив суб'єктивних факторів і підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Помітний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад прийняття управлінських рішень зробили й українські науковці. У вітчизняній економічній літературі ґрунтовно досліджено методичні підходи до формування управлінських рішень у системі стратегічного управління підприємствами, розкрито особливості організації процесу прийняття рішень у сфері публічного управління, а також проаналізовано правові й організаційні механізми їх реалізації в діяльності органів державної влади. Результати цих досліджень істотно розширили наукові уявлення про закономірності функціонування сучасних систем управління та їх адаптацію до національних умов господарювання [5].

Окрему групу становлять управлінські рішення, що приймаються в межах реалізації проєктів. Їх специфіка обумовлена тим, що проєктна діяльність здійснюється за умов чітко визначених термінів, обмеженого фінансування, фіксованих ресурсів і необхідності постійної взаємодії між численними учасниками процесу. За таких обставин навіть незначні помилки під час вибору управлінських рішень можуть призвести до зриву графіків виконання робіт, перевищення бюджету або недосягнення запланованих результатів. Саме тому управління проєктами потребує застосування спеціальних підходів до оцінювання ризиків, прогнозування наслідків і координації дій усіх зацікавлених сторін [6].

Отже, управлінське рішення слід розглядати як багатокomпонентний елемент системи управління, у якому поєднуються аналітичні методи, організаційні механізми, інформаційні технології та психологічні особливості управлінської діяльності. Його ефективність визначається не лише якістю проведеного аналізу чи обґрунтованістю обраної альтернативи, а й здатністю врахувати вплив зовнішнього середовища, ресурсні можливості організації, людський фактор та рівень невизначеності. Саме комплексне врахування зазначених чинників забезпечує формування дієвої системи підтримки прийняття управлінських рішень і створює науково-методичне підґрунтя для подальшого дослідження сучасних механізмів управління.

1.2. Системи підтримки прийняття управлінських рішень: структура та функціональні характеристики

Активний розвиток цифрових технологій наприкінці XX та на початку XXI століття став передумовою формування нового напрямку інформаційної підтримки управління – систем підтримки прийняття рішень (СППР). Їх поява стала закономірним результатом інтеграції досягнень менеджменту, інформаційних технологій, економіко-математичного моделювання та когнітивних наук. Основною причиною створення таких систем була необхідність підвищення оперативності, точності та наукової обґрунтованості управлінських рішень у середовищі, яке характеризується високою динамічністю та значною кількістю інформаційних потоків. Особливої ваги СППР набули в умовах цифровізації економіки, коли використання сучасних інформаційних технологій стало невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств і організацій [7].

За сучасними науковими підходами система підтримки прийняття рішень являє собою інтерактивний програмно-інформаційний комплекс, призначений для допомоги керівникам у розв'язанні складних управлінських завдань шляхом використання баз даних, математичних моделей, експертних знань та аналітичних інструментів. На відміну від традиційних інформаційних систем, які переважно забезпечують накопичення, зберігання та передачу інформації, СППР орієнтовані на підтримку самого процесу прийняття рішень. Вони дають змогу структурувати проблемні ситуації, моделювати можливі варіанти розвитку подій, здійснювати їх порівняльний аналіз і визначати найбільш доцільні альтернативи. При цьому система не замінює управлінця, а лише забезпечує його необхідними аналітичними засобами для прийняття більш якісних і обґрунтованих рішень.

Архітектура сучасних систем підтримки прийняття рішень складається з кількох функціонально взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує окремі завдання у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що більшість СППР побудована на основі чотирьох ключових складових: підсистеми управління даними, яка забезпечує

накопичення, зберігання та обробку інформації; підсистеми управління моделями, що відповідає за використання економіко-математичних методів аналізу й прогнозування; підсистеми управління знаннями, яка акумулює експертний досвід і правила прийняття рішень; а також користувацького інтерфейсу, через який здійснюється взаємодія людини із системою. Сукупність цих компонентів формує єдине інформаційне середовище, що забезпечує комплексну підтримку управлінської діяльності. Детальну характеристику основних елементів СППР наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Структурні компоненти систем підтримки прийняття рішень

Компонент СППР	Склад	Основні функції	Приклади інструментів
Підсистема управління даними	Бази даних, сховища даних, засоби ETL	Збір, зберігання, очищення та інтеграція даних	SQL-сервери, Data Warehouse, OLAP
Підсистема управління моделями	Бібліотеки аналітичних моделей, оптимізаційні модулі	Моделювання ситуацій, прогнозування, оптимізація	Регресійні моделі, методи лінійного програмування
Підсистема управління знаннями	Бази знань, системи виведення, онтології	Формалізація та використання накопиченого досвіду	Експертні системи, нейронні мережі
Інтерфейс користувача	Візуалізаційні модулі, панелі інструментів	Зручне представлення інформації та взаємодія	Дашборди, BI-платформи, аналітичні звіти
Підсистема комунікацій	Мережева інфраструктура, API-інтерфейси	Обмін даними між компонентами та зовнішніми системами	REST API, хмарні сервіси

Джерело: [8]

Практична ефективність систем підтримки прийняття рішень значною мірою визначається їх функціональними можливостями та здатністю забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку управлінського процесу. До основних вимог, які сьогодні висуваються до сучасних СППР, належать швидке опрацювання значних обсягів інформації в режимі реального часу, проведення багатокритеріальної оцінки альтернативних варіантів, моделювання різних сценаріїв розвитку подій за принципом «що буде, якщо», інтеграція з внутрішніми та зовнішніми інформаційними ресурсами, а також представлення результатів

аналізу у зрозумілій графічній формі. Саме поєднання зазначених функцій дозволяє керівникам оперативно оцінювати ситуацію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Вибір конкретної системи підтримки прийняття рішень значною мірою залежить від характеру управлінської проблеми та рівня її структурованості. Для вирішення чітко формалізованих завдань найбільш доцільними є алгоритмічні системи, які працюють за визначеними правилами та забезпечують автоматизований вибір оптимального варіанта. Якщо управлінська ситуація характеризується частковою невизначеністю, ефективніше використовувати СППР, що поєднують математичні моделі з інструментами експертної оцінки та колективного обговорення. У випадку складних неструктурованих проблем, де традиційні методи аналізу виявляються недостатніми, найбільшу результативність демонструють системи, створені на основі технологій штучного інтелекту та машинного навчання [9].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення сучасних систем підтримки прийняття рішень є впровадження технологій штучного інтелекту. Використання інтелектуальних алгоритмів дає змогу не лише автоматизувати виконання стандартних аналітичних процедур, а й забезпечити реалізацію якісно нових функцій. До таких можливостей належать самонавчання систем на основі накопиченого досвіду, використання природної мови під час взаємодії з користувачем, автоматичне виявлення відхилень у даних, прогнозування розвитку ситуацій та формування рекомендацій без безпосереднього втручання людини [10].

В умовах воєнного стану цифрова трансформація українських підприємств не втратила актуальності, а в багатьох сферах навіть набула більш інтенсивного розвитку. Особливо помітною ця тенденція стала у логістичній діяльності, фінансовому менеджменті, управлінні ризиками та антикризовому управлінні, де швидкість оброблення інформації та оперативність реагування безпосередньо впливають на стійкість функціонування організацій [11].

Для кращого розуміння розвитку систем підтримки прийняття рішень доцільно простежити зміни їх функціональних можливостей у процесі еволюції

інформаційних технологій. Еволюція системи прийняття рішень представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція систем підтримки прийняття рішень

Покоління	Хронологія	Технологічна основа	Ключові можливості	Обмеження
1-е покоління	1960-1970-ті рр.	Мейнфреймові ЕОМ, пакетна обробка	Звітування, базовий аналіз	Низька інтерактивність, висока вартість
2-е покоління	1980-ті рр.	Персональні ЕОМ, реляційні БД	Моделювання, аналіз «що-якщо»	Ізольованість систем, обмежений обсяг даних
3-є покоління	1990-2000-ті рр.	Клієнт-серверні архітектури, OLAP	Аналіз великих масивів, сховища даних	Складність впровадження та обслуговування
4-е покоління	2010-ті рр.	Хмарні технології, Big Data	Обробка даних у реальному часі, мобільний доступ	Питання безпеки даних
5-е покоління	2020-ті рр.	ШІ, машинне навчання, NLP	Предиктивна аналітика, автоматичні рекомендації	Потреба у великих навчальних датасетах

Джерело: [12]

Отже, системи підтримки прийняття рішень пройшли тривалий шлях розвитку - від простих звітних систем до інтелектуальних платформ, що інтегрують штучний інтелект, великі дані та хмарні технології. Їхня структура ускладнилася, функціональні можливості суттєво розширилися, а сфери застосування охоплюють сьогодні практично всі рівні й функціональні напрями управлінської діяльності. При цьому ключовою характеристикою ефективної СППР залишається її здатність не замінювати людину у процесі прийняття рішень, а розширювати її аналітичні можливості, надаючи якісну, своєчасну та релевантну інформаційну підтримку.

1.3. Теоретичне підґрунтя порівняльного аналізу підходів до оптимізації управлінських рішень

Проведення ґрунтового порівняльного аналізу сучасних підходів до оптимізації управлінських рішень можливе лише за наявності чітко сформованої

теоретико-методологічної основи. Саме вона забезпечує можливість не лише визначити характерні особливості різних концепцій, а й з'ясувати передумови їх виникнення, оцінити сферу практичного застосування та обґрунтувати вибір найбільш доцільного підходу залежно від конкретних умов управління. За відсутності такого концептуального підґрунтя порівняння різних методів набуває описового характеру і не дозволяє повною мірою розкрити закономірності їх функціонування та ефективності [13].

Насамперед необхідно визначити зміст поняття «підхід до оптимізації управлінських рішень». У науковій літературі підхід трактується як цілісна система принципів, методичних положень і логіки дослідження або практичної діяльності, що ґрунтується на певних теоретичних засадах і відрізняється від інших концепцій власними вихідними припущеннями. Стосовно управлінської діяльності підхід до оптимізації охоплює три взаємопов'язані складові. Перша визначає загальне бачення сутності управлінського рішення та механізму його формування. Друга встановлює критерії, за якими оцінюється оптимальність обраного варіанта дій. Третя включає сукупність методів, моделей та інструментів, що використовуються для досягнення найкращого результату. Саме взаємозв'язок цих компонентів створює методичну основу для проведення порівняльного аналізу різних концепцій оптимізації.

Вагомим етапом розвитку теорії прийняття управлінських рішень стало формування поведінкового напрямку, представниками якого були Г. Саймон, Дж. Марч і Р. Сайерт. На відміну від класичних економічних концепцій, вони довели, що реальні керівники не здатні діяти в умовах абсолютної раціональності через обмеженість інформації, часу та власних когнітивних можливостей. Відповідно до концепції обмеженої раціональності управлінці не прагнуть знайти ідеально оптимальне рішення, а зупиняються на варіанті, який достатньою мірою задовольняє поставлені вимоги [14]. Такий підхід змінив уявлення про процес оптимізації, змістивши акцент із пошуку математично найкращого рішення на вдосконалення організаційних процедур, інформаційного забезпечення та умов, у яких здійснюється вибір.

Поряд із поведінковим напрямом значного розвитку набула системна концепція управління, відповідно до якої організація розглядається як складна відкрита система, всі елементи якої перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу управлінське рішення оцінюється не лише за критеріями економічної ефективності, а й за його здатністю забезпечити збалансоване функціонування всієї організації. Оптимальним визнається таке рішення, яке узгоджує стратегічні цілі підприємства з наявними ресурсами, організаційною структурою, можливостями персоналу та вимогами зовнішнього середовища [15].

Узагальнення основних положень розглянутих наукових концепцій дає можливість виокремити чотири фундаментальні принципи, які формують теоретичну основу порівняльного аналізу підходів до оптимізації управлінських рішень. Першим є принцип контекстуальної зумовленості, згідно з яким ефективність будь-якого методу визначається насамперед особливостями конкретної управлінської ситуації, а не універсальністю самого інструменту [16]. Другий принцип базується на концепції обмеженої раціональності та передбачає врахування людського фактора під час оцінювання результативності методів прийняття рішень, оскільки навіть найскладніші математичні моделі використовуються людьми з певними когнітивними обмеженнями.

Третім принципом виступає системна узгодженість, відповідно до якої процес оптимізації повинен розглядатися як цілісний механізм, де окремі методи, інформаційні ресурси, організаційні процедури та управлінські інструменти функціонують у тісному взаємозв'язку та взаємно доповнюють один одного. Четвертий принцип полягає у забезпеченні динамічності системи прийняття рішень, що передбачає її постійне вдосконалення на основі аналізу результатів реалізованих рішень, отриманого досвіду та зворотного зв'язку. Саме зазначені принципи становлять методологічну основу подальшого дослідження, оцінювання та порівняння сучасних підходів до оптимізації управлінських рішень у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Класичні та поведінкові підходи до оптимізації управлінських рішень: порівняльна характеристика

Питання оптимізації процесу прийняття управлінських рішень є одним із ключових напрямів розвитку теорії менеджменту та протягом багатьох десятиліть перебуває в центрі уваги науковців. Упродовж XX століття сформувалися дві фундаментальні концепції дослідження цього процесу – раціональна (класична) та поведінкова. Кожна з них по-своєму пояснює механізм вибору управлінських альтернатив, визначає критерії оцінювання їхньої ефективності та пропонує власні методи досягнення оптимального результату. Усвідомлення особливостей цих наукових напрямів має важливе значення не лише для розвитку теорії, а й для практики управління, оскільки саме від обраної методології залежить використання конкретних інструментів аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень у діяльності сучасних організацій [17].

Раціональна концепція прийняття управлінських рішень ґрунтується на моделі так званої «економічної людини», відповідно до якої керівник володіє повною інформацією про ситуацію, здатний об'єктивно оцінити всі можливі альтернативи та обрати той варіант, який забезпечує максимальний рівень досягнення поставленої мети. У межах такого підходу оптимізація трактується як процес знаходження найкращого рішення шляхом максимізації цільової функції за наявності певних ресурсних або організаційних обмежень. Для реалізації цієї концепції використовуються різноманітні економіко-математичні методи, серед яких особливе місце займають лінійне та нелінійне програмування, моделі теорії ігор, теорія корисності, методи математичної оптимізації та інші аналітичні інструменти, що дозволяють формалізувати процес вибору управлінських альтернатив [18].

Разом із тим практичний досвід функціонування організацій продемонстрував, що передумови класичної моделі далеко не завжди відповідають реальним умовам управління. Як зазначав Г. Саймон, керівники працюють в умовах інформаційної невизначеності, дефіциту часу та обмежених когнітивних можливостей, через що вони не здатні здійснити повний аналіз усіх можливих варіантів розвитку подій. Саме ці обставини стали підґрунтям для розвитку поведінкової теорії прийняття рішень, яка змістила акцент із формальних математичних моделей на вивчення особливостей людської поведінки у процесі управління. Представники цього напрямку вважають, що якість управлінських рішень визначається не лише рівнем аналітичної підготовки, а й впливом когнітивних упереджень, емоційного стану керівника, особистого досвіду, мотивації та соціального середовища, у якому відбувається процес вибору. Відповідно сучасні системи підтримки прийняття рішень повинні враховувати не лише математичні закономірності, а й психологічні особливості діяльності людини [19].

На сучасному етапі розвитку науки управління дедалі більшого поширення набуває інтеграційний підхід, який поєднує переваги класичної та поведінкової концепцій. Більшість дослідників дотримується думки, що найвищої результативності можна досягти не шляхом протиставлення цих підходів, а завдяки їх комплексному використанню в межах єдиної методології. Прикладом такого поєднання є інструмент «Грід», у якому структурований аналіз альтернатив за допомогою спеціальної матриці доповнюється врахуванням індивідуальних пріоритетів, цінностей та суб'єктивних оцінок особи, що приймає рішення [20]. Такий синтетичний підхід відображає сучасну тенденцію розвитку менеджменту, відповідно до якої універсального способу оптимізації управлінських рішень не існує, а вибір конкретних методів повинен здійснюватися з урахуванням специфіки управлінської ситуації, рівня невизначеності та особливостей функціонування організації.

В табл. 2.1 наведено порівняльну характеристику класичного та поведінкового підходів до оптимізації управлінських рішень.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика класичного та поведінкового підходів до
оптимізації управлінських рішень

Критерій порівняння	Класичний підхід	Поведінковий підхід
Модель особи, що приймає рішення	«Економічна людина» - повністю раціональна	«Обмежено раціональна людина» - з когнітивними обмеженнями
Мета оптимізації	Максимізація цільової функції	Досягнення «достатньо задовільного» результату
Основний інструментарій	Математичні моделі, оптимізаційні алгоритми	Психологічні техніки, групові процедури, дебіасинг
Роль інформації	Повна, достовірна, доступна	Неповна, спотворена, обмежено сприймається
Відношення до ризику	Формалізоване через імовірнісні оцінки	Суб'єктивне, залежить від «фреймінгу» ситуації
Сильні сторони	Точність у структурованих задачах	Реалістичність у неструктурованих ситуаціях
Обмеження	Нереалістичні припущення, ігнорування психологічних чинників	Складність формалізації, залежність від якості фасилітації
Найкраща сфера застосування	Оперативні та тактичні рішення в умовах визначеності	Стратегічні рішення в умовах невизначеності

Джерело: [20]

Особливої значущості поведінковий підхід набуває в періоди кризових явищ, нестабільності та високого рівня невизначеності, коли традиційні раціональні моделі управління не завжди забезпечують належну ефективність. Результати численних психологічних досліджень свідчать, що в умовах підвищеного стресу, дефіциту часу та екстремальних обставин люди значно частіше піддаються впливу когнітивних викривлень, що негативно позначається на об'єктивності оцінювання інформації та якості прийнятих рішень. За таких умов можливості логічного аналізу істотно обмежуються, а зростає роль емоційних реакцій, інтуїтивних суджень і попереднього досвіду. Саме тому сучасні системи прийняття управлінських рішень повинні розроблятися з урахуванням особливостей людської поведінки та психологічних характеристик осіб, які здійснюють вибір. Врахування людського фактора має розглядатися не як додатковий елемент управління, а як невід'ємний компонент побудови ефективної організаційної системи прийняття рішень.

2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, діяльність якого спрямована на забезпечення якісного надання поштових, логістичних, фінансових та супутніх послуг населенню, бізнесу та державним установам. Підприємство входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України та виконує стратегічно важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи зв'язок між містами, селами та віддаленими регіонами країни. На сьогодні АТ «Укрпошта» має одну з найбільших мереж в Україні – понад 10 000 відділень поштового зв'язку, охоплюючи навіть найвіддаленіші населені пункти. Основні напрямки діяльності підприємства наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про АТ «Укрпошта»

Повне найменування	Акціонерне товариство «Укрпошта»
Коротка назва	АТ «Укрпошта»
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	15.12.1993
ЄДРПОУ	21560045
Основний напрямок діяльності	53.10. Діяльність національної пошти
Додаткові напрямки діяльності	82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 64.19 Інші види грошового посередництва
Керівник	Директор Смілянський Ігор Юхимович
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, 03026, місто Київ, вул. Хрещатик
Телефон / факс	+380443232020
Сайт	https://www.ukrposhta.ua/ua

Джерело: [21]

Акціонерне товариство «Укрпошта» є самостійним суб'єктом господарювання, який володіє власним майном і має право здійснювати будь-які види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України. Підприємство виконує функції національного оператора поштового зв'язку, надаючи

універсальні поштові послуги, перелік і тарифи на які затверджуються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв’язку та інформатизації.

Звіт про роботу Укрпошти показав такі показники якості у 2024 р. (рис. 2.1).

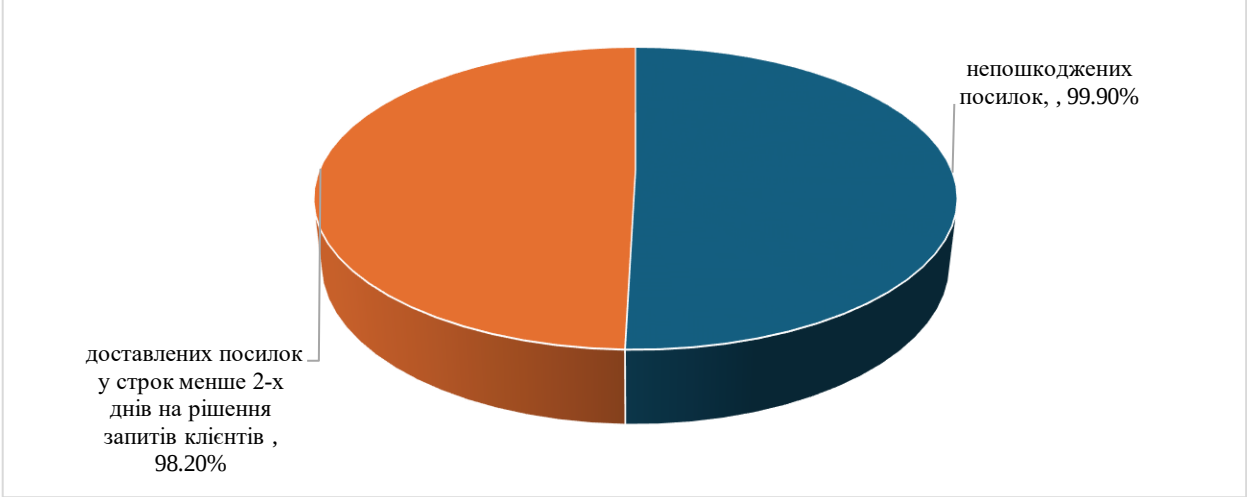


Рис. 2.1. Показники якості діяльності в діяльності АТ «Укрпошта» за 2024 рік
Джерело: [21]

Асортимент послуг, які надає компанія, подано на рисунку 2.2.

Доставка та повернення товару в мережі магазинів - доставляє товар клієнта у будь-які торговельні мережі	Доставка вантажів на піддонах - дозволяє формувати піддони з окремих вантажів або транспортувати сформовані піддони за зниженими тарифами	Доставка автомобільних шин та дисків - пропонує перевезення шин та дисків за зниженими цінами
Зворотнє повернення передбачає повернення документів для відправки відправнику	Післяоплата товару - забезпечує оплату фрахту, суму якого відправник доручає перевізнику отримати. Отримана сума зараховується на банківський рахунок відправника	Виклик авто – забезпечує передачу відповідного транспорту відправнику у погоджений час під час навантаження
Експедитування - передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням замовника відправника	Підйом вантажу на поверх - забезпечує підйом вантажу на поверх при доставці за адресою	Зберігання вантажів - забезпечує зберігання вантажу у відділенні протягом 1 місяця з дня отримання вантажу, безплатно вантаж може зберігатися 5 робочих днів

Рис. 2.2. Основні послуги АТ «Укрпошта»

Джерело: [21]

Компанія систематично вдосконалює якість обслуговування, впроваджує сучасні цифрові інструменти та автоматизовані рішення, що роблять процес отримання й відправлення посилок простішим та зручнішим для клієнтів. Паралельно підприємство розширює лінійку своїх послуг, розвиває нові логістичні напрями та активно нарощує міжнародну присутність, підключаючи додаткові країни та удосконалюючи механізми міжнародної доставки.

Організаційна структура управління АТ «Укрпошта» сформована за ієрархічним принципом із чітким розподілом повноважень і відповідальності між різними рівнями управління та функціональними підрозділами. За своїм типом вона поєднує риси лінійно-функціональної структури, що є характерним для великих підприємств із широким спектром діяльності та розгалуженою мережею підрозділів. Для оцінки ролі керівництва у процесах змін АТ «Укрпошта» пропонується навести динаміку ключових фінансових показників компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників АТ «Укрпошта» за період 2022-2024рр, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Темп приросту ланцюговий	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10 323 419	11581111	12978008	12,18	12,06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9 926 858	10656528	11539535	7,35	8,29
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	396 561	924 583	1 438 473	133,15	55,58
Адміністративні витрати, тис. грн	1148387,00	1 429 681	1 630 437	24,49	14,04
Витрати на збут, тис. грн	207900,00	281 252	287 424	35,28	2,19
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-1191867,00	-860 994	-402 844	-27,76	-53,21
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-1533162	-964280	-492055	-37,11	-48,97
Чистий прибуток, тис. грн	-1258089	-796361	-413204	-36,70	-48,11
Загальна вартість активів, тис. грн	9 418 683	11502953	11538899	22,13	0,31
Загальна сума зобов'язань, тис. грн.	7998883	10879514	11328664	36,01	4,13

Продовження табл. 2.2					
Обсяг оборотних коштів, тис. грн	4893242	6618561	6226176	35,26	-5,93
Обсяг необоротних активів, тис. грн	4151622	4823853	5256793	16,19	8,97
Власний капітал, тис. грн	1 419 800	623 439	210 235	-56,09	-66,28
Чисельність працівників, осіб	53 432	34 751	31 739	-34,96	-8,67
Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	193,21	333,26	408,90	72,49	22,70

Джерело: Додаток А

Аналіз табл. 2.2 свідчить, що у 2022–2024 рр. АТ «Укрпошта» проходило етап суттєвих трансформацій, ефективність яких значною мірою залежала від якості управлінських рішень. Позитивною тенденцією стало зростання чистого доходу від реалізації послуг із 10 323 419 тис. грн у 2022 р. до 12 978 008 тис. грн у 2024 р., тобто на 25,71 %. При цьому собівартість зростала повільніше на 16,25 %, що свідчить про посилення контролю за витратами. У результаті валовий прибуток збільшився з 396 561 тис. грн до 1 438 473 тис. грн, тобто більш ніж у 3,6 раза.

Водночас підприємство залишалося збитковим, хоча масштаби збитків помітно скоротилися. Операційний фінансовий результат покращився з –1 191 867 тис. грн у 2022 р. до –402 844 тис. грн у 2024 р., а чистий збиток зменшився з –1 258 089 тис. грн до –413 204 тис. грн. Власне це сприяло покращенню показників рентабельності: чиста рентабельність зросла з –12,19 % до –3,18 %, а операційна – з –11,55 % до –3,10 %. Такі зміни вказують на поступове посилення антикризового управління, оптимізацію витрат і підвищення ефективності операційної діяльності. Разом із тим зростання адміністративних витрат на 41,98 % та витрат на збут на 38,25 % свідчить про значну ресурсомісткість трансформаційних процесів.

Важливим результатом змін стало підвищення продуктивності праці. Чисельність персоналу скоротилася з 53 432 осіб у 2022 р. до 31 739 осіб у 2024 р., тобто на 40,60 %. Водночас продуктивність одного працівника зросла з 193,21 тис. грн до 408,90 тис. грн, або на 111,64 %. Власне це свідчить про оптимізацію кадрової структури, перегляд організації праці та підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Отже, у 2022–2024 рр. управлінські рішення керівництва АТ «Укрпошта» сприяли зростанню доходів, скороченню збитків, підвищенню валової рентабельності та продуктивності праці. Водночас збереження від’ємного фінансового результату, скорочення власного капіталу й збільшення зобов’язань свідчать, що трансформація підприємства ще триває та потребує подальших рішень, спрямованих на досягнення стабільної прибутковості й фінансової стійкості.

2.3. Аналіз прийняття та ефективності управлінських рішень в АТ «Укрпошта»

Організаційна структура АТ «Укрпошта» є багаторівневою та багатоступеневою, що зумовлено масштабами діяльності компанії та географічним охопленням її мережі. Організаційно-комунікаційну модель управління АТ «Укрпошта», яка відображає розподіл повноважень і взаємодію між структурними підрозділами, подано на рисунку 2.3.

Слід відзначити, що процес прийняття управлінських рішень в АТ «Укрпошта» організований відповідно до ієрархічної структури управління та базується на чіткому розподілі функцій і повноважень між різними рівнями менеджменту. Стратегічні рішення формуються на рівні вищого керівництва та наглядових органів і стосуються визначення напрямів розвитку підприємства, модернізації логістичної інфраструктури, цифрової трансформації та розширення спектра послуг. Тактичні й оперативні рішення приймаються функціональними департаментами та регіональними підрозділами, які відповідають за організацію виробничих процесів, фінансове забезпечення, управління персоналом і взаємодію з мережею відділень. Такий розподіл забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з оперативністю прийняття рішень на місцевому рівні, сприяє швидкому обміну інформацією між структурними підрозділами та підвищує ефективність реалізації управлінських рішень у масштабах АТ «Укрпошта».

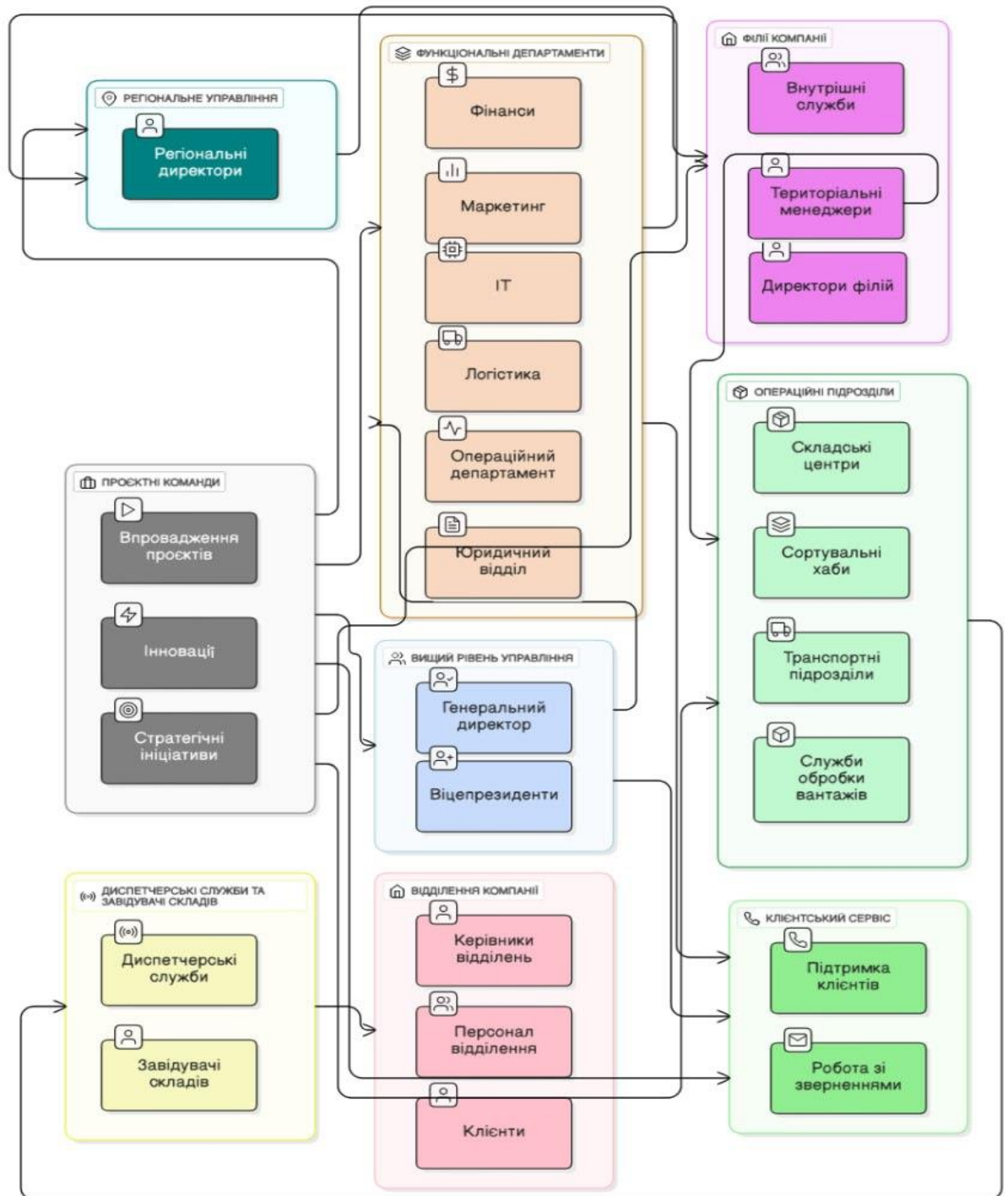


Рис. 2.3. Організаційно-комунікаційна структура управління АТ «Укрпошта»
Джерело: зроблено автором

Система управління АТ «Укрпошта» побудована за ієрархічним принципом і передбачає чіткий розподіл повноважень між стратегічним рівнем управління, функціональними підрозділами, регіональними структурами та мережею відділень.

В табл. 2.3 наведено показники ефективності управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Ефективність прийняття управлінських рішень АТ «Укрпошта»

Показник	Станом на кінець року			Відхилення (%)	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Чіткість прийняття рішень	0,22	0,18	0,33	-19,61	87,13
Альтернативність рішень	2,16	1,83	1,55	-15,45	-15,45
Обґрунтованість рішень	0,31	0,18	0,15	-42,37	-14,73
Порівнюваність варіантів рішення	0,66	0,62	0,67	-5,65	8,32
Рівень досягнення цілей за допомогою рішення	0,56	0,65	0,67	16,07	3,08
Структурованість рішення	1,92	0,92	0,95	-52,03	3,44
Обсяг опрацьованої інформації	0,65	0,69	0,71	6,15	2,90
Частка фінансування на прийняття рішення	2,34	2,45	2,98	4,70	21,63
Частка часових витрат на прийняття рішення	16,79	12,77	11,23	-23,94	-12,10
Суперечливість рішень	0,51	0,63	0,50	21,83	-20,57
Дисфункціональність рішень	0,45	0,56	0,65	24,44	16,07
Швидкість доведення	0,78	0,89	0,76	14,10	-14,61
Загальна реалізація рішення	4,90	5,07	5,06	3,48	-0,14
Альтернативність виконання рішень	1,83	1,81	1,87	-1,02	3,10
Ефективність рішень	0,12	0,10	0,09	-18,68	-11,09
Відповідність зовнішній середі	0,34	0,24	0,20	-27,62	-18,28
Ризикованість рішень	0,12	0,36	0,45	200,00	25,00

Джерело: зроблено автором

Слід відзначити, що ефективність прийняття управлінських рішень у АТ «Укрпошта» у 2023–2025 рр. має неоднозначну динаміку. У 2024 році спостерігалось погіршення більшості якісних показників, зокрема знизилися чіткість, обґрунтованість і структурованість рішень. Позитивними тенденціями є збільшення обсягу опрацьованої інформації, зростання кількості працівників, залучених до прийняття рішень, а також скорочення часових витрат на їх прийняття, що свідчить про підвищення оперативності та колективності управління. Отже, система управління АТ «Укрпошта» є достатньо адаптивною та результативною, однак потребує підвищення якості й зниження ризиковості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА АТ «УКРПОШТА» В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА РИНОК США

Ефективність діяльності підприємства на міжнародному ринку значною мірою визначається якістю управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях управління. В умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища успішний вихід компанії на нові зарубіжні ринки потребує застосування сучасних методів аналізу, стратегічного планування та інформаційної підтримки процесу прийняття рішень. Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств, які прагнуть розширити географію своєї діяльності та адаптувати власну бізнес-модель до вимог іноземних споживачів.

Вихід АТ «Укрпошта» на ринок США можна розглядати як один із пріоритетних напрямів міжнародного розвитку компанії, адже він створює передумови для розширення логістичних послуг, поглиблення співпраці з іноземними партнерами, збільшення обсягів міжнародних поштових перевезень та диверсифікації джерел отримання доходів. Разом із тим реалізація такого стратегічного напрямку потребує прийняття виважених управлінських рішень з урахуванням особливостей американського законодавства, високого рівня конкуренції, специфіки споживчого попиту, а також політичних, економічних і регуляторних ризиків. Додатковим фактором, який підвищує привабливість цього ринку, є постійне збільшення чисельності української громади у США, особливо після початку повномасштабної війни, що забезпечує стабільний попит на міжнародні поштово-логістичні послуги [22–23].

Зростання української діаспори створює об'єктивні передумови для відкриття представництв або франчайзингових відділень АТ «Укрпошта» у найбільших містах США, насамперед у Нью-Йорку та Лос-Анджелесі, де проживає значна кількість українців. Концентрація потенційних клієнтів у цих мегаполісах формує сталий попит на міжнародну доставку, оскільки більшість українців підтримує постійні контакти зі своїми родинами в Україні. Це сприяє регулярному обміну

посилками, гуманітарною допомогою, особистими речами, подарунками та товарами, придбаними в американських інтернет-магазинах. Відкриття відділень АТ «Укрпошта» дозволить не лише якісніше задовольнити потреби української громади за кордоном, а й зміцнити позиції компанії на міжнародному ринку логістичних послуг та підвищити її конкурентоспроможність.

Додатковим аргументом на користь виходу на американський ринок є високий попит на доставку товарів зі США до України, який останніми роками стабільно зростає. Особливо вагому роль у цьому процесі відіграє платформа Amazon, що є одним із найбільших світових маркетплейсів і пропонує надзвичайно широкий асортимент продукції – від електроніки та одягу до брендovаних товарів, ексклюзивних колекцій і спеціалізованої продукції. Зростання кількості українських покупців, які здійснюють замовлення через американські онлайн-магазини, формує перспективний сегмент міжнародних логістичних послуг, освоєння якого може стати одним із ключових напрямів розвитку АТ «Укрпошта» на ринку США (рис. 3.1).

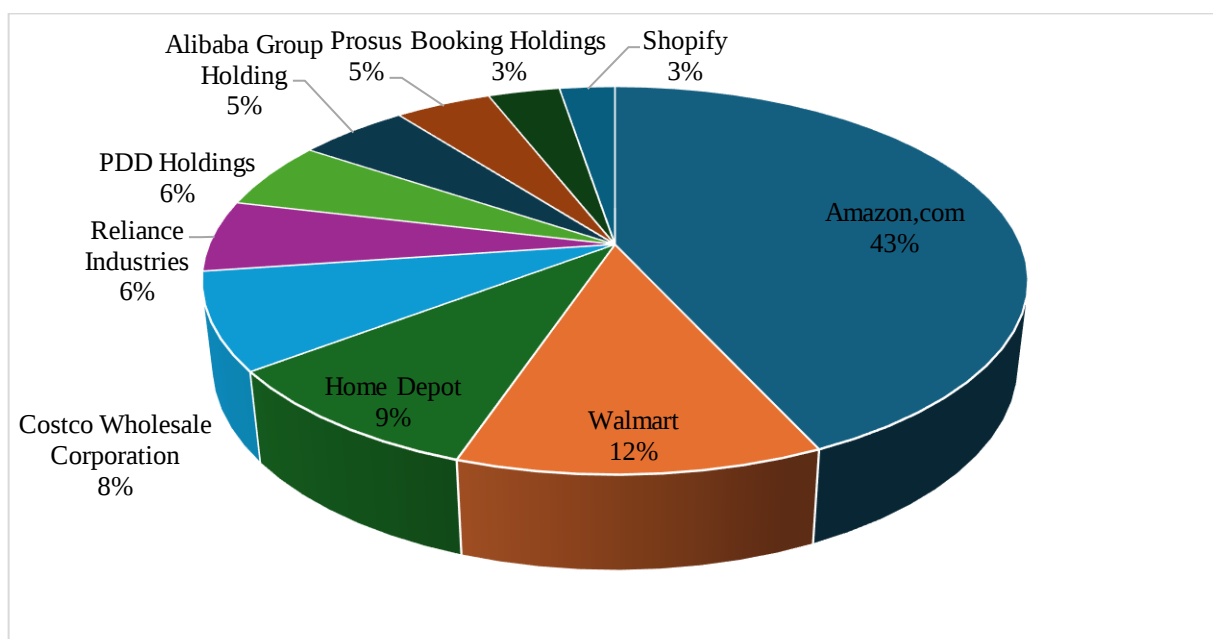


Рис. 3.1. Частка компаній на ринку електронної комерції за обсягом продажів станом на 2024 рік, %

Джерело: [24]

Як видно з рис. 3.1, компанія Amazon займає близько 43 % ринку електронної комерції, що підтверджує її лідерські позиції як у сфері онлайн-торгівлі, так і серед найбільших світових компаній. Серед українських споживачів ця платформа користується значною популярністю завдяки широкому вибору товарів, конкурентним цінам, регулярним акційним пропозиціям, високому рівню сервісу, гарантіям якості продукції та ефективній системі оцінювання продавців і відгуків покупців.

Попри популярність Amazon, процес доставки товарів до України залишається досить складним. Значна частина продавців не здійснює пряме міжнародне відправлення, а вартість транспортування та митного оформлення часто є досить високою. У зв'язку з цим українські покупці змушені користуватися послугами форвардингових компаній, які надають адресу складу в США та організовують подальшу доставку в Україну. Разом із тим використання таких посередників нерідко супроводжується непрозорою тарифною політикою, недостатньою передбачуваністю строків доставки, складністю комунікації та обмеженими гарантіями для клієнтів. Відкриття представництва або франчайзингового відділення АТ «Укрпошта» у США дозволило б значно спростити цей процес, забезпечивши прозоре ціноутворення, контроль за всіма етапами перевезення, надійність логістичних операцій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Додатковим фактором, який підсилює доцільність реалізації такого проєкту, є подальше збільшення української діаспори у Сполучених Штатах, насамперед у Нью-Йорку та Лос-Анджелесі. Значна кількість українців регулярно надсилає посылки своїм родинам в Україну, що формує стабільний попит на міжнародні поштово-логістичні послуги та забезпечує постійне завантаження логістичних каналів.. Орієнтовну структуру витрат на відкриття франшизи в Нью-Йорку наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на відкриття франшизи ТОВ «Нова Пошта» в Нью-Йорку, США

Стаття витрат	Сума, грн
Оренда приміщення (1 місяць, 40–60 м²)	148 750
Депозит за оренду (2 місяці)	297 500
Ремонт та облаштування згідно брендбуку	425 000
Закупівля обладнання (ваги, принтери, сканери, меблі)	340 000
ІТ-інтеграція, підключення CRM, робочі станції	212 500
Початкова логістична інфраструктура (стелажі, візки, пакування)	170 000
Ліцензії, юридичний супровід, реєстраційні документи	255 000
Зарплата працівників за перший місяць (2–3 особи)	382 500
Маркетинг, реклама та відкриття точки	170 000
Резервний фонд на перші 2 місяці роботи	255 000
Всього	2 656 250

Джерело: зроблено автором

Для відкриття франшизи «Нова Пошта» у Нью-Йорку необхідно орієнтовно 58,5 тис. доларів США, що за курсом 42,5 грн/дол. становить приблизно 2,66 млн грн. Такий обсяг інвестицій є типовим для малого логістичного бізнесу у США та відповідає середньоринковим витратам на оренду та стартап-процедури у великих мегаполісах. Отже, пропонується навести очікуваний результат від відкриття франшизи в Нью-Йорку (рис. 3.2).

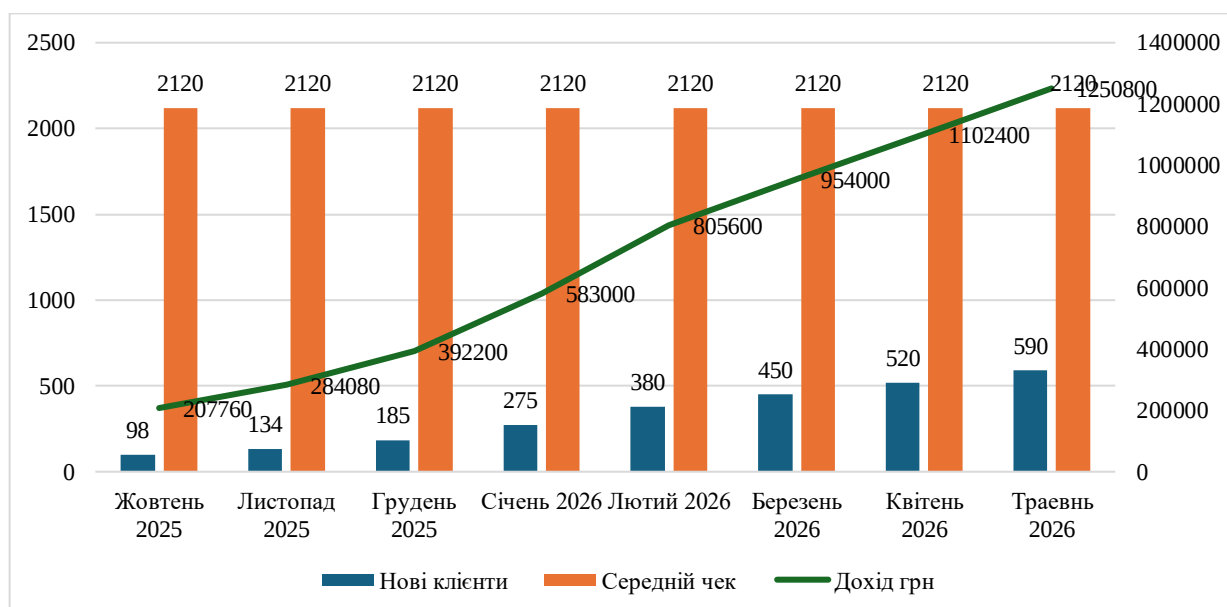


Рис. 3.2 Динаміка очікуваного доходу від відкриття франшизи ТОВ «Нова Пошта» в Нью Йорку, грн

Джерело: зроблено автором

Прогнозні розрахунки свідчать, що відкриття франчайзингового відділення АТ «Укрпошта» у Нью-Йорку характеризується значним потенціалом економічної ефективності. Очікується поступове збільшення кількості клієнтів із 98 осіб на початку діяльності до 590 осіб протягом перших восьми місяців роботи. Відповідно прогнозується стаке зростання щомісячного доходу з 207 760 грн до 1 250 800 грн. За розрахунками, сукупний дохід за перший рік функціонування перевищить 5,1 млн грн, що дозволить повністю компенсувати інвестиційні витрати на відкриття франшизи, які становлять 2 656 250 грн, ще протягом першого року реалізації проєкту.

Отримані результати свідчать про високу ефективність запропонованого управлінського рішення щодо виходу АТ «Укрпошта» на ринок США через франчайзингову модель розвитку. Реалізація цього проєкту дозволить не лише забезпечити швидку окупність вкладених коштів і сформувати нове джерело доходів, а й розширити міжнародну присутність компанії, зміцнити її конкурентні позиції на світовому ринку логістичних послуг та задовольнити зростаючий попит української діаспори на якісний міжнародний поштовий сервіс. Таким чином, запропоноване управлінське рішення є економічно обґрунтованим, стратегічно доцільним і здатним позитивно вплинути на довгостроковий розвиток АТ «Укрпошта».

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного трактування цього поняття, що зумовило формування функціонального, процесного та результативного підходів до його розуміння. Доведено, що ефективність управлінських рішень залежить від їх своєчасності, обґрунтованості, врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також психологічних особливостей осіб, які їх приймають. Узагальнення класифікаційних ознак дозволило визначити різноманітність управлінських рішень та підтвердило необхідність використання комплексного підходу до їх формування в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності.

Визначено, що ефективність СППР забезпечується комплексною взаємодією підсистем управління даними, моделями, знаннями та користувацьким інтерфейсом. Встановлено, що інтеграція технологій штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних і хмарних сервісів суттєво розширює функціональні можливості таких систем, забезпечуючи оперативний аналіз інформації, прогнозування наслідків та підтримку вибору оптимальних альтернатив. Це підтверджує, що використання СППР є одним із ключових напрямів підвищення ефективності сучасного менеджменту.

Встановлено, що ефективність процесу оптимізації визначається не лише використанням відповідних методів, а й урахуванням особливостей конкретної управлінської ситуації, рівня невизначеності, інформаційного забезпечення та людського фактора. Узагальнення наукових концепцій дозволило сформулювати систему принципів, які можуть бути використані як методологічна база для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Порівняльний аналіз показав, що класичний і поведінковий підходи мають власні переваги та обмеження, тому їх застосування залежить від специфіки управлінської ситуації. Раціональний підхід забезпечує високу точність під час вирішення структурованих завдань, тоді як поведінковий краще враховує вплив людського фактора, когнітивних особливостей та невизначеності зовнішнього

середовища. Встановлено, що найбільш ефективною є інтеграція цих концепцій, яка поєднує формалізовані методи аналізу з урахуванням психологічних чинників.

Проведений аналіз діяльності АТ «Укрпошта» засвідчив, що підприємство є одним із ключових суб'єктів поштово-логістичної галузі України та активно реалізує процеси модернізації й цифрової трансформації. Незважаючи на складні умови функціонування, компанія демонструє стабільне зростання доходів, підвищення продуктивності праці та суттєве скорочення збитків. Водночас збереження від'ємного фінансового результату та зменшення власного капіталу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління, оптимізації витрат і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Дослідження системи прийняття управлінських рішень в АТ «Укрпошта» показало, що вона базується на чіткій ієрархічній структурі управління, яка забезпечує ефективний розподіл повноважень між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями. Аналіз показників ефективності засвідчив позитивні зміни щодо оперативності прийняття рішень, збільшення обсягу опрацьованої інформації та рівня реалізації управлінських заходів. Разом із тим виявлено окремі проблеми, пов'язані зі зниженням обґрунтованості, структурованості та зростанням ризиковості управлінських рішень, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

У результаті дослідження доведено економічну та стратегічну доцільність виходу АТ «Укрпошта» на ринок США шляхом відкриття франчайзингових представництв у містах із найбільшою концентрацією української діаспори. Обґрунтовано, що реалізація цього проєкту дозволить розширити міжнародну діяльність підприємства, збільшити обсяги міжнародних перевезень, сформувати нові джерела доходів і зміцнити конкурентні позиції компанії на світовому ринку логістичних послуг. Прогнозні розрахунки підтвердили високу ефективність запропонованого управлінського рішення, оскільки очікувані доходи забезпечують окупність інвестицій протягом першого року функціонування франчайзингового відділення, що свідчить про економічну обґрунтованість і перспективність реалізації запропонованого управлінського рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94-98. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-16.pdf> (дата звернення 28.06.2026)
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2024. 187с.
3. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. С. 211-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> (дата звернення 28.06.2026)
4. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50> (дата звернення 28.06.2026)
5. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Рубльов В. В., Хілуха О. А. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. Академічні візії. 2022. Вип. 8-9. С. 100-108. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7090051> (дата звернення 28.06.2026)
6. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Академічні візії. 2024. № 30. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> (дата звернення 28.06.2026)
7. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 43. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13> (дата звернення 28.06.2026)

8. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець : ПОСВІТ, 2022, 408 с.

9. Тугай В. С., Худолей В. Ю. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. Development service industry management. 2025. № 1. С. 264–271. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36)) (дата звернення 28.06.2026)

10. Юрченко О. А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 10. С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-25> (дата звернення 28.06.2026)

11. Kenneth Midtgård, Marcus Selart. Cognitive Biases in Strategic Decision-Making, 2025. Administrative Sciences, no. 15(6). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/227> (дата звернення 28.06.2026)

12. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373> (дата звернення 28.06.2026)

13. Md Samiul Alam Mazumder. Big data-driven decision making in project management: A comparative analysis. American Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics Education. 2023. № 4(3-4). URL: https://www.academia.edu/download/121689992/Volume_4_issue_3_4_AJSTE_ME.pdf (дата звернення 28.06.2026)

14. Political Science Institute. Decision-Making Processes in Management: Theoretical Foundations. London, 2020. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020834520906570> (дата звернення 28.06.2026)

15. Temitope Dabo. Decision-Making Process in Project Management. Norwegian University of Science and Technology, 2021.

URL: https://www.researchgate.net/publication/353934618_Nailing_the_Decision-Making_Process_A_Project_Manager's_Guide (дата звернення 28.06.2026)

16. Witold Chmielarz, Anna Sołtysik-Piorunkiewicz. Changes in IT Project Management Awareness According to Business Process Management Experts' Opinion: Comparative Study 2017-2023. *Journal of Economics and Commerce*, № 18(2), pp. 45-59. DOI: <https://doi.org/10.2478/jec-2024-0018> (дата звернення 28.06.2026)

17. Битов, В. (2025). Менеджмент як запорука успіху в сучасних умовах ринкової економіки. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 498-501. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-7> (дата звернення 28.06.2026)

18. Боярчук А. Оцінювання ефективності системи менеджменту в малому бізнесі. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 жовтня 2024 р.)*. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С.36–38.

19. Глушенкова А.А., Олійник Д.О. Удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2(32). С. 26–30.

20. Бондарчук, Л., & Томчук, О. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Молодий вчений*, 2024. 1 (125), 109-113. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6> (дата звернення 28.06.2026)

21. Інформація про Укрпошта. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/ (дата звернення 28.06.2026)

22. Statista (2025) Monthly intake of refugees from Ukraine to the United States from October 2021 to August 2024 URL: <https://www.statista.com/statistics/1310881/refugees-ukraine-united-states-2022/> (дата звернення 28.06.2026)

23. Zong, J., & Batalova, J. (2022). Ukrainian immigrants in the United States. *Migration Policy Institute*. URL: <https://www.migrationpolicy.org/article/ukrainian-immigrants-united-states> (дата звернення 28.06.2026)

24. Top 10 ecommerce companies in the world (2025) URL:
<https://www.oberlo.com/statistics/top-ecommerce-companies> (дата
звернення
28.06.2026)

ДОДАТОК

Додаток А

АТ «Укрпошта»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»
Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н
Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)
Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти
Середня кількість працівників: 31 739
Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ
Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

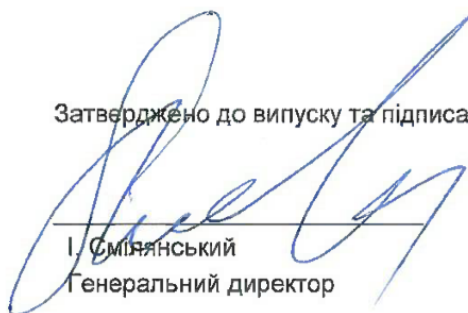
		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	9	1000	123 622	173 781
первісна вартість		1001	153 625	208 733
амортизація		1002	(30 003)	(34 952)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	324 447	347 097
Основні засоби	9	1010	4 041 107	4 323 746
первісна вартість		1011	7 521 947	8 466 463
знос		1012	(3 480 840)	(4 142 717)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	65 522	62 941
первісна вартість		1016	78 166	78 162
знос		1017	(12 644)	(15 221)
Інші фінансові інвестиції	11	1035	13 418	14 676
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	166	129
Відстрочені податкові активи	30	1045	255 571	334 423
Усього за розділом I		1095	4 823 853	5 256 793
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	455 388	473 800
виробничі запаси		1101	331 631	345 025
незавершене виробництво		1102	-	12
товари		1104	123 757	128 763
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	555 585	632 362
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	150 544	121 295
з бюджетом	11	1135	8 481	8 295
у тому числі з податку на прибуток		1136	20	361
з нарахованих доходів	11	1140	7 802	5 677
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	130 809	149 696
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	-	210 195
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	5 233 842	4 544 101
Готівка		1166	118 937	102 567
Поточні рахунки у банку		1167	5 114 905	4 441 534
Інші оборотні активи		1190	76 110	80 755
Усього за розділом II		1195	6 618 561	6 226 176
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	60 539	55 930
Баланс		1300	11 502 953	11 538 899

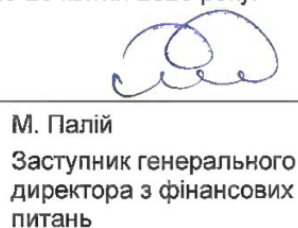
АТ «Укрпошта»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Пасив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	(641 120)	(1 054 324)
Усього за розділом I		1495	623 439	210 235
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	795 276	833 028
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	451 034	542 974
Усього за розділом II		1595	1 246 310	1 376 002
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	485 913	593 873
товари, роботи, послуги	16	1615	3 498 755	4 145 017
розрахунками з бюджетом		1620	96 248	143 232
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками зі страхування		1625	47 310	56 406
розрахунками з оплати праці		1630	185 917	210 690
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	172 698	143 122
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	919 501	1 006 530
Доходи майбутніх періодів	18	1665	344 135	387 302
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 882 727	3 266 490
Усього за розділом III		1695	9 633 204	9 952 662
БАЛАНС		1900	11 502 953	11 538 899

Затверджено до випуску та підписано 25 квітня 2025 року.


 І. Сміянський
 Генеральний директор


 М. Палій
 Заступник генерального
 директора з фінансових
 питань


 Д. Склярєвська
 Головний бухгалтер

АТ «Укрпошта»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

Усі суми наведені у тисячах гривень

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За попередній період - 2023 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	12 978 008	11 581 111
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(11 539 535)	(10 656 528)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 438 473	924 583
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	394 248	305 082
Адміністративні витрати	23	2130	(1 630 437)	(1 429 681)
Витрати на збут	22	2150	(287 424)	(281 252)
Інші операційні витрати	24	2180	(317 704)	(379 726)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	-	-
Збиток		2195	(402 844)	(860 994)
Інші фінансові доходи	25	2220	123 408	127 299
Інші доходи	28	2240	82 294	99 216
Фінансові витрати	26	2250	(206 993)	(177 920)
Інші витрати	29	2270	(87 920)	(151 881)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(492 055)	(964 280)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	78 851	167 919
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	(413 204)	(796 361)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За попередній період - 2023 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(413 204)	(796 361)

АТ «Укрпошта»
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти
 Середня кількість працівників: 53 432
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ
 Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v

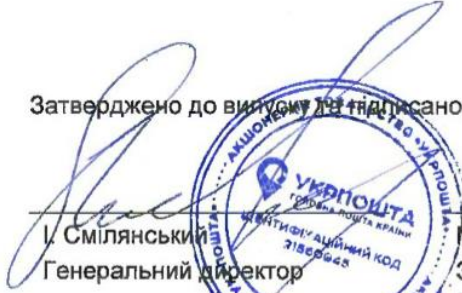
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	9	1000	55 518	115 895
первісна вартість		1001	150 078	143 589
амортизація		1002	(94 560)	(27 694)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	320 864	295 454
Основні засоби	9	1010	3 830 957	3 870 901
первісна вартість		1011	6 160 904	6 847 341
знос		1012	(2 329 947)	(2 976 440)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	100 693	68 961
первісна вартість		1016	107 386	79 104
знос		1017	(6 693)	(10 143)
Інші фінансові інвестиції		1035	19 078	12 579
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	196	180
Відстрочені податкові активи		1045	-	87 652
Усього за розділом I		1095	4 327 306	4 451 622
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	293 899	564 624
виробничі запаси		1101	231 750	348 417
незавершене виробництво		1102	11	-
готова продукція		1103	-	-
товари		1104	62 138	216 207
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	401 152	325 063
первісна вартість		1125.1	459 406	399 892
резерв під знецінення		1125.2	(58 254)	(74 829)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	35 830	74 177
з бюджетом	11	1135	8 942	9 193
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	20
з нарахованих доходів	11	1140	8 686	19 958
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	155 828	114 114
первісна вартість		1155.1	179 138	146 066
резерв під знецінення		1155.2	(23 310)	(31 952)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	1 509 233	585 098
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 893 395	3 132 038
Готівка		1166	119 329	339 238
Поточні рахунки у банку		1167	3 774 066	2 792 800
Інші оборотні активи		1190	57 720	68 977
Усього за розділом II		1195	6 364 685	4 893 242
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	75 643	73 819
Баланс		1300	10 767 634	9 418 683

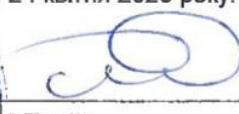
Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Пасив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 413 330	155 241
Усього за розділом I		1495	2 677 889	1 419 800
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	189 105	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	612 878	863 115
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	318 515	266 211
Усього за розділом II		1595	1 120 498	1 129 326
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15	1600	70 011	3 381
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	274 500	431 583
товари, роботи, послуги	16	1615	1 733 721	2 778 229
розрахунками з бюджетом		1620	137 553	72 700
у тому числі з податку на прибуток		1621	22 028	-
розрахунками зі страхування		1625	84 806	55 209
розрахунками з оплати праці		1630	250 279	202 725
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	191 403	213 236
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	55 075	-
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	614 309	619 143
Доходи майбутніх періодів	18	1665	499 055	319 253
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 058 535	2 174 098
Усього за розділом III		1695	6 969 247	6 869 557
БАЛАНС		1900	10 767 634	9 418 683

Затверджено до виходу для підпису 24 квітня 2023 року.



І. Смілянський
Генеральний директор



М.Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань



К. Клименко
Головний бухгалтер

АТ «Укрпошта»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	10 323 419	11 181 868
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 926 858)	(9 536 425)
Валовий:				
Прибуток		2090	396 561	1 645 443
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	179 762	309 471
Адміністративні витрати	23	2130	(1 148 387)	(1 324 050)
Витрати на збут	22	2150	(207 900)	(259 349)
Інші операційні витрати	24	2180	(411 903)	(170 034)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	-	201 481
Збиток		2195	(1 191 867)	-
Інші фінансові доходи	25	2220	140 419	104 904
Інші доходи	28	2240	126 412	91 705
Фінансові витрати	26	2250	(115 054)	(114 569)
Інші витрати	29	2270	(493 072)	(45 575)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	-	237 946
Збиток		2295	(1 533 162)	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	275 073	(54 364)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	-	183 582
Збиток		2355	(1 258 089)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(1 258 089)	183 582