

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»

УДК 316.455

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 16 » грудня 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент міжнародного бізнесу»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення технології прийняття управлінських  
рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УЗ-з01мп  
ПОХИЛЕНКО Ірина Володимирівна \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

доцент кафедри менеджменту підприємств  
к.е.н. ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри міжнародної економіки,  
д.е.н., проф. ВОЙТКО Сергій Васильович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань*

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » грудня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**ПОХИЛЕНКО ІРИНІ ВОЛОДИМИРІВНІ**

**1. Тема дисертації** «Удосконалення технології прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства»,

науковий керівник дисертації Пічугіна Марина Анатоліївна, к.е.н.,

затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.

**2. Строк подання студентом дисертації:** 14 грудня 2021 року.

**3. Об'єкт дослідження:** система прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**4. Предмет дослідження:** науково-методичні підходи, методи та інструменти технологій прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- дослідити інструментарій формування управлінських рішень;
- розглянути методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства;
- окреслити особливості прийняття управлінських рішень із питань міжнародної діяльності підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- провести аналіз бізнес-процесів підприємства;
- дослідити технології прийняття управлінських рішень у «XXX» ;
- провести аналітичну роботу щодо підготовки управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності «XXX» ;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу прийняття рішень;
- провести економічне обґрунтувати доцільності запропонованих заходів.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Основні етапи прийняття рішень структурованих проблем;
- 2) Класифікація управлінських рішень;
- 3) Традиційна схема розробки та реалізації управлінських рішень;
- 4) Взаємозв'язок стратегій, структур і прийняття рішення з результативністю;
- 5) Дослідження Ookla, порівняння показників Speed Score™ провідних постачальників інтернет-послуг в Україні;
- 6) Бізнес – процеси «XXX» ;
- 7) Організаційна структура «XXX» ;
- 8) Класифікація управлінських рішень «XXX» ;
- 9) Дані витрат про організацію навчання персоналу «XXX» ;
- 10) Показники створення контакт – центру;
- 11) PEST і SWOT – аналіз;
- 12) Дослідження Nimble Fins «Рейтинг найкращих країн для стартапів у Європі»;
- 13) Витрати підприємства при організації контакт – центру;
- 14) Порівняння власного та аутсорсингового контакт – центру;
- 15) Календарний план реалізації проєкту;
- 16) Прогнозні наслідки впровадження запропонованого проєкту на «XXX» ;

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Теза «Налаштування бізнес-процесів в креативних індустріях» участь у конференції «Креативність, підприємництво, інновації: Управлінські та освітні тренди майбутнього» (IMPULSE 2021)
- 2) Теза «Технологія прийняття управлінських рішень» участь у II міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»

## **8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.**

### 9. Календарний план

| <i>№ з/п</i> | <i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>                                                           | <i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i> | <i>Примітка</i> |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|
| 1.           | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики                       | 04.12.2020 – 01.01.2021                                |                 |
| 2.           | Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу                         | 02.01.2021 – 01.04.2021                                |                 |
| 3.           | Надання характеристики господарської діяльності підприємства                                                     | 02.04.2021 – 15.04.2021                                |                 |
| 4.           | Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики                                  | 16.04.2021 – 30.04.2021                                |                 |
| 5.           | Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи                                                        | 01.05.2021 – 01.06.2021                                |                 |
| 6.           | Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження | 02.06.2021 – 30.08.2021                                |                 |
| 7.           | Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи                | 01.09.2021 – 15.10.2021                                |                 |
| 8.           | Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра                                                 | 01.11.2021 – 01.12.2021                                |                 |

Студент

Ірина ПОХИЛЕНКО

Науковий керівник

Марина ПІЧУГІНА

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Удосконалення технології прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства » містить 119 сторінок, 19 таблиць, 27 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

*Актуальність теми* дослідження зумовлена недостатньо ефективними процесами прийняття управлінських рішень. Оскільки прийняття управлінських рішень відбувається безперервно, підприємство має необхідність у знанні та практичному використанні технологій, що підвищить їх ефективність. Необхідність вирішення порушених питань потребує розроблення практичних рекомендацій, щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Роль автора полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів технологій прийняття ефективних управлінських та розроблення проєкту щодо їх удосконалення при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

*Мета і задачі дослідження.* Метою даної магістерської дисертації є дослідження теоретичних засад прийняття управлінських рішень та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в умовах міжнародного бізнесу. Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити інструментарій формування управлінських рішень;
- розглянути методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства;
- окреслити особливості прийняття управлінських рішень із питань міжнародної діяльності підприємства;
- провести аналіз бізнес-процесів підприємства;
- дослідити технології прийняття управлінських рішень;
- розробити пропозиції про вдосконалення процесу прийняття рішень;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* виступає система прийняття управлінських рішень.

*Предметом дослідження* є науково-методичні підходи, методи та інструменти технологій прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* У процесі виконання магістерської дисертації застосовувалася сукупність методів. Використані загальні та спеціальні методи дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення; фінансово-економічний аналіз; методи прийняття ефективних управлінських рішень; якісні та кількісні методи, графічний.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Наукова новизна дослідження полягає у визначенні характерних особливостей прийняття управлінських рішень на підприємстві, що дозволило сформулювати перелік сучасних технологій для покращення їх ефективності. Запропоновано основні заходи щодо запровадження методів прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності.

*Апробація результатів роботи* відбулася під час міжнародної конференції «Креативність, підприємництво, інновації: Управлінські та освітні тренди майбутнього» (IMPULSE 2021) та у II міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

*Ключові слова:* управлінські рішення, методи прийняття рішень, бізнес – процес, міжнародна діяльність, евристичні методи, структуровані проблеми, неструктуровані проблеми, контакт – центр, міжнародний проєкт, система управління, алгоритм прийняття рішень.

## ABSTRACT

Master's thesis on «Improving the technology of managerial decision-making in the implementation of international activities of the enterprise» includes 119 pages, 19 tables, 27 drawings. The bibliography list consists of 40 items.

*The relevance of the research* topic is due to insufficiently effective management decision-making processes. Because management decisions are continuous, the company needs knowledge and practical use of technology that will increase their efficiency. The need to address the issues raised requires the development of practical recommendations for effective management decisions.

*Connection of work with scientific programs, plans, topics.* The role of the author is to study the theoretical and practical aspects of technologies for the adoption of effective management and development of a project to improve them in the implementation of international activities of the enterprise.

*The purpose and objectives of the study.* The purpose of this master's dissertation is to study the theoretical foundations of management decision-making and develop on this basis practical recommendations for management decisions in international business. To achieve this goal, the following tasks were set and solved:

- to study the tools of forming management decisions;
- consider the methodological principles of using modern models of management decisions in the enterprise;
- outline the features of management decisions on international activities of the enterprise;
- to analyze the business processes of the enterprise;
- explore the technology of management decisions;
- develop proposals to improve the decision-making process;
- to provide economic justification of the proposed measures.

*The object of research* is the system of managerial decision-making.

*The subject of research* is scientific and methodological approaches, methods and tools of management decision-making technologies in the implementation of international activities of the enterprise.

*Research methods.* In the process of performing the master's dissertation a set of methods was used. General and special research methods used: statistical analysis, systematization and generalization; financial and economic analysis; methods of making effective management decisions; qualitative and quantitative methods, graphic.

*Scientific novelty of the obtained results.* The scientific novelty of the study is to determine the characteristics of management decisions in the enterprise, which allowed to form a list of modern technologies to improve their efficiency. The basic measures concerning introduction of methods of acceptance of effective administrative decisions at the enterprise are offered. The sequence of managerial decision-making in the implementation of international activities has been improved.

*Approbation of the results* took place during the international conference "Creativity, Entrepreneurship, Innovation: Management and Educational Trends of the Future" (IMPULSE 2021) and the II International Scientific and Practical Conference "Management and Administration in Combating Hybrid Threats to National Security".

*Keywords:* managerial decisions, decision - making methods, business process, international activity, heuristic methods, structured problems, unstructured problems, contact center, international project, management system, decision - making algorithm.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                  | 10  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ<br>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА .....                 | 13  |
| 1.1. Інструментарій формування та класифікація управлінських рішень .....                                                                   | 13  |
| 1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських<br>рішень у діяльності підприємства .....                       | 21  |
| 1.3. Особливості прийняття управлінських рішень із питань міжнародної<br>діяльності підприємства.....                                       | 34  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                  | 42  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ<br>У «XXX» .....                                                                 | 44  |
| 2.1. Аналіз бізнес-процесів підприємства .....                                                                                              | 44  |
| 2.2. Оцінка технологій прийняття управлінських рішень у «XXX» .....                                                                         | 57  |
| 2.3. Передумови та аналітична робота щодо підготовки управлінських рішень у<br>сфері міжнародної діяльності «XXX» .....                     | 66  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                  | 74  |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ<br>ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ<br>МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «XXX» ..... | 76  |
| 3.1. Вибір іноземного ринку для здійснення міжнародної діяльності «XXX» ..                                                                  | 76  |
| 3.2. Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття рішень .....                                                                     | 85  |
| 3.3. Організація виконання прийнятого рішення .....                                                                                         | 94  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                  | 111 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                              | 113 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                            | 117 |

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Прийняття рішень є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. По суті, раціональне або обґрунтоване прийняття рішень вважається основною функцією управління. Процес прийняття рішень є безперервним і неодмінним компонентом управління будь-якою організацією або бізнесом.

Менеджери повинні регулярно приймати рішення щодо довгострокових, а також короткострокових планів. У короткостроковій перспективі керівникам доводиться вирішувати повсякденну діяльність із залученням інших співробітників. З іншого боку, довгострокове прийняття рішень передбачає політику та стратегії, які сприяють розвитку бізнесу.

Керівники не можуть контролювати випадкові фактори, хоча можуть прагнути мати більший вплив на ті, які знаходяться під контролем. Крім того, результат більшості рішень залежить як від якості процесу прийняття рішень, так і від поєднання реалізації та випадковості. Хороший процес, навіть з відмінною реалізацією, не завжди може гарантувати хороший результат. Однак логічним є висновок, що шанси на позитивний результат зростають, якщо є гарний процес прийняття рішень і якісне виконання. Усе зазначене обумовлює актуальність теми дослідження - удосконалення технології прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

**Метою** даної магістерської дисертації є дослідження теоретичних засад прийняття управлінських рішень та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в умовах міжнародного бізнесу. Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити інструментарій формування управлінських рішень;
- розглянути методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства;
- окреслити особливості прийняття управлінських рішень із питань міжнародної діяльності підприємства;

- провести аналіз бізнес-процесів підприємства;
- дослідити технології прийняття управлінських рішень у «XXX» ;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу прийняття рішень;
- провести економічне обґрунтувати доцільності запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** виступає система прийняття управлінських рішень на «XXX» .

**Предметом дослідження** є науково-методичні підходи, методи та інструменти технологій прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

**База дослідження** – «XXX» .

Аналіз господарської та зовнішньоекономічної діяльності здійснено на основі форм річної фінансової звітності «XXX» .

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської дисертації другого (магістерського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність методів. Використані загальні та спеціальні методи дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення; фінансово-економічний аналіз (для дослідження економічного стану підприємства); методи прийняття ефективних управлінських рішень; якісні та кількісні методи (для оцінки ефективності прийнятих рішень), графічний (для наочного представлення результатів дослідження). Теоретичною основою дослідження є роботи провідних та зарубіжних вчених.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх упровадження дасть можливість підприємству підвищити ефективність своєї діяльності на міжнародній арені за рахунок використання сучасних корпоративних технологій управління.

*Апробація результатів роботи* відбулася під час міжнародної конференції «Креативність, підприємництво, інновації: Управлінські та освітні тренди майбутнього» (IMPULSE 2021) 16-17 червня 2021 року та у II міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» у дистанційному форматі 7 грудня 2021 року.

Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності «XXX» у частині рекомендацій щодо розвитку технології прийняття рішень.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Інструментарій формування та класифікація управлінських рішень**

Однією з найважливіших функцій менеджера є прийняття рішень в організації. Успіх чи невдача організації в основному залежить від якості рішення, яке приймають менеджери на всіх рівнях. Кожне управлінське рішення, незалежно від того чи стосується воно планування, організації, кадрового забезпечення чи керівництва, стосується процесу прийняття рішень [14].

Пітер Ф. Друкер у своїй книзі «Практика менеджменту» зазначає: «Усе, що робить менеджер, він робить, приймаючи рішення». Правда, робота менеджменту передбачає прийняття незліченних рішень. Ось чому багато людей вважають, що управління-це прийняття рішень [12].

Слово «вирішує» означає прийти до висновку або вирішення того, що від когось очікується зробити пізніше. За словами Манелі Джонс, «Це рішення, обране після вивчення кількох обраних альтернатив, оскільки той, хто приймає рішення передбачає, що обраний ним спосіб дій зробить більше, ніж інші, для досягнення своїх цілей і буде супроводжуватися найменшою кількістю можливих негативних наслідків».

Саме через його спотвореність у прийнятті рішень професор Герберт Саймонс назвав процес управління як процес прийняття рішень. На його думку, посаду не можна вважати управлінською до тих пір, поки до неї не буде додано право прийняття рішень.

Рішення - це спосіб дій, який свідомо обирається з набору альтернатив для досягнення бажаного результату. Це означає, що рішення з'являється, коли присутні різні альтернативи. Отже, в організації виконання рішення формує

висновок, розвиваючи різні варіанти дій в даній ситуації. Він створений для досягнення цілей в організації. Це також психологічний процес. Незалежно від того, чи є проблема великою чи малою в організації, зазвичай менеджер повинен проаналізувати її та вирішити, які дії вжити. Отже, якість рішень менеджерів є показником їх ефективності та цінності для організації. Це свідчить про те, що менеджери повинні обов'язково розвивати навички прийняття рішень.

За словами DE McFarland, «Рішення - це акт вибору - у якому виконавча влада формує висновок про те, що не повинно бути зроблено в даній ситуації. Рішення являє собою спосіб поведінки, обраний з кількох можливих альтернатив» [11].

За словами Хейнса і Массі, «рішення - це спосіб дій, який свідомо обирається для досягнення бажаного результату». А за словами Р.А. Кіліана, «Рішення в найпростішій формі - це вибір альтернатив».

Таким чином, з наведених вище визначень можна зробити висновок, що прийняття рішень є типовою формою планування. Вона передбачає вибір найкращої альтернативи серед різних альтернатив для реалізації певних цілей. Цей процес складається з чотирьох взаємопов'язаних фаз: дослідницької (пошук причин прийняття рішень), спекулятивної (виявлення факторів, що впливають на проблему вирішення), оцінної (аналіз та зважування альтернативних напрямків дій та вибіркової (вибір найкращого курсу дій).

Теорія прийняття управлінських рішень має велике значення в управлінні. Досі ця тема ще має безліч суперечностей та неточностей, але попри все це кожен менеджер на підприємстві стикається з моментом необхідності прийняти рішення від повсякденного до стратегічного. Жодна людина, навіть і кваліфікований менеджер, не може не пізнати на практиці процесу прийняття рішення, як здатність до комунікацій, так і здатність приймати рішення, це вміння, що розвивається з досвідом.

Кожен управлінець протягом дня приймає сотні, а протягом всієї кар'єри - тисячі і тисячі рішень.

Менеджер вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації та інших працівників. Люди, що знаходяться на верхніх поверхах великої організації, часом приймають рішення, пов'язані з мільйонами гривень. Що ще важливіше - управлінські рішення можуть сильно впливати на життя багатьох людей, щонайменше, кожного з тих, хто працює з який прийняв рішення керівником, і, можливо, кожного в організації. Наприклад, менеджер може прийняти рішення штрафувати кожного працівника, перерва на чашку кави якого триватиме більше 10 хв. або того, хто займається на роботі громадською діяльністю. Інший керівник може вирішити, що зайва строгість у цих питаннях загрожує стати причиною моральних проблем, результатом яких буде зростання кількості прогулів, плинності кадрів і, можливо, погіршення обслуговування споживачів, зниження продуктивності і якості продукції. Відмовляючись від адміністративних покарань, керівник вирішує, що буде більше користі від прямої, але твердої розмови з працівником. Наприклад, колись процвітаючі міста Нової Англії майже спорожніли після того, як текстильні та взуттєві підприємства, які підтримували добробут, перемістилися на південь або в інші країни. Деякі управлінські рішення буквально змінюють хід історії. Відповідальність за прийняття важливих організаційних рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво проявляється на вищих рівнях управління. Однак керівники будь-якого рангу мають справу з власністю, що належить іншим людям, і через неї впливають на їхнє життя. Якщо керівник вирішує звільнити підлеглого, останній може сильно постраждати. Якщо поганого працівника не зупинити, може постраждати організація, що негативно позначиться на її власниках і всіх співробітниках. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень [4].

Поняття «теорія прийняття рішень». Теорія – філософська категорія для позначення розвитку системи знань, достовірно й адекватно відображають сутність і закономірності явищ певної області об'єктивної дійсності, що представляє собою керівництво для практичної діяльності [1]. Згідно з цим визначенням під теорією прийняття рішень слід приймати систему знань, що

відображають сутність понять «закономірність» та «рішення». З урахуванням закономірностей рішення розробляється, приймається і реалізується. Основними рисами теорії прийняття рішень є об'єктивна істина, логічна цілість, формальна несуперечність, здатність розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

Об'єктивним у теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним - форма вираження відповідних теоретичних положень. Необхідна умова формування теорії прийняття рішень як складової теорії управління - точне визначення її предмета, меж і напрямів вивчення, форм і методів дослідження [2] [3].

Також під «теорією прийняття рішень» розуміють сукупність методів та моделей, призначених для обґрунтування рішень, що приймаються на етапах аналізу, розробки та використання складних систем різного змісту: інформаційних, технічних, виробничих, організаційних, економічних та інших.

Особливістю використовуваних методів є те, що вони застосовуються для формалізації конкретного виду людської діяльності, орієнтованої на встановлення найкращого варіанту дій [5].

Теорія прийняття рішень досліджується з різних сторін, що становлять окремі, але взаємопов'язані аспекти. До головних відносять методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні і правові.

Методологічні аспекти прийняття рішення відображають єдність та цілісність наукових знань для теорії прийняття рішень.

Організаційні аспекти відображають стан і перспективи розвитку організаційної та функціональної структури органів управління, розташування і порядок функціонування осіб, приймаючих рішення (як органів управління) у системі управління на різних ієрархічних рівнях. Вони містять у собі також визначення шляхів удосконалення організації прийняття рішення і методів дослідження виникаючих при цьому проблем.

Економічні аспекти показують дію економічних факторів на ефективність існуючих і розроблюваних систем прийняття рішень, вплив їх економічної

ефективності на економічну підготовку персоналу управління, удосконалення організаційних форм і методів прийняття рішень на новій технічній базі.

Технологічні аспекти визначають рівень використовуваних і розроблюваних технологій прийняття рішення в управлінні, перспективи розвитку автоматизованих і людино-машинних систем їх прийняття.

Соціально-психологічні аспекти ілюструють різні сторони діяльності людей у процесі прийняття рішення. До них відносяться удосконалення структури внутрішньокolleктивних зв'язків, вивчення поведінки особистості в колективі і взаємовідносин його членів у процесі прийняття рішення.

Основні проблеми психології прийняття рішення:

- а) визначення головних психологічних особливостей процесів прийняття управлінських рішень;
- б) аналіз управлінських рішень з точки зору системи їх емпірико-феноменологічних функціональних особливостей, процесуальної організації [8];
- в) функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності в процесі прийняття рішень;
- г) соціально-психологічний аналіз управлінських колективів;
- д) дослідження психології керівника, його відносин з виконавцем;
- е) психологічні аспекти підбору, розстановки і підготовки осіб, які приймають рішення.

Правові аспекти відображають відносини між різними ієрархічними рівнями системи управління і окремими посадовими особами в підготовці прийняття рішення. Правові норми повинні бути закладені в основу організації управлінської діяльності.

Таким чином, теорія прийняття рішень - це сума знань про розробку, прийняття та реалізації управлінського рішення, закономірності та принципи, організаційні форми, методи й технології функціонування системи прийняття рішення в організації [15].

Найчастіше вибір методів управління рішення залежить від класу заданої проблеми, серед яких виділяють структуровані та неструктуровані.

Нобелівський лауреат Герберт Саймон використав термін запрограмовані, запозичений з мови комп'ютерної технології для опису структурованих рішень. Запрограмоване рішення є результатом виконання певної послідовності кроків та дій, подібних тим, що робляться при рішенні математичного рівняння. Як правило, число можливих альтернатив обмежено і вибір повинен бути зроблений у межах напрямків, заданих організацією.

Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом у прийнятті ефективних управлінських рішень. Визначивши яким має бути рішення, керівництво знижує ймовірність помилки. Цим також економиться час, оскільки підлеглим не доводиться розробляти нову правильну процедуру всякий раз, коли виникає відповідна ситуація. Не дивно, що керівництво часто програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю.

Основні етапи прийняття рішень структурованих (програмуваних) проблем, які виконуються у процесі їх аналізу зображені на рис. 1.1.

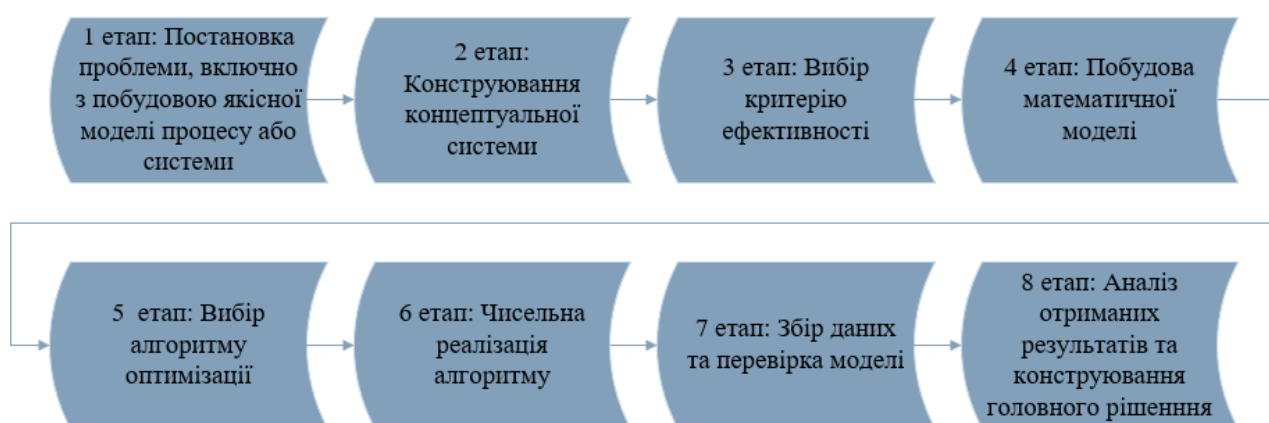


Рис. 1.1. Основні етапи прийняття рішень структурованих проблем

*Джерело: складено автором на основі джерела [15]*

Неструктуровані (незапрограмовані) проблеми, їх рішення потрібні в ситуаціях, які в певній мірі нові, внутрішньо неструктуровані або зв'язані з невідомими чинниками. Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, керівник повинен розробити процедуру прийняття рішення. Приклади незапрограмованих проблем: якими повинні бути цілі організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру управлінського підрозділу, як посилити мотивацію підлеглих. У кожній з

подібних ситуацій (як найчастіше буває з незапрограмованими рішеннями) справжньою причиною проблеми може бути будь-який з факторів. У той же час керівник має безліч варіантів вибору [16].

На практиці деякі управлінські рішення виявляються запрограмованими або незапрограмованими в чистому вигляді. Майже всі рішення виявляються де-небудь між крайніми варіантами. Небагато запрограмованих рішень настільки структуровані, що особиста ініціатива особи, що приймає їх, цілком виключається. І навіть у ситуації найскладнішого вибору методологія прийняття запрограмованих рішень може бути корисна [4].

У своєму підручнику «Методи прийняття управлінських рішень» Гевко Богдан Матвійович надав широку характеристику класифікацій управлінських рішень, рис. 1.2 [6] [7].



Рис. 1.2. Класифікація управлінських рішень

*Джерело: складено автором на основі джерел [6] [7]*

У залежності від цілей і методів розробки рішення існує наступна класифікація управлінських рішень:

- 1) за масштабом об'єкта:
  - а) глобальні, що охоплюють усі ланки керованої системи;
  - б) локальні, адресовані визначеному підрозділу.
- 2) за характером мети:
  - а) стратегічні, що визначають головні лінії розвитку об'єкта;
  - б) тактичні (поточні), що передбачають рішення більш скромних задач.
- 3) за джерелом виникнення рішення ділять на:
  - а) ініціативні;

б) за розпорядженням – найбільш складні у психологічному аспекті, оскільки систематичне «нав'язування» рішень може нанести збиток вияву ініціативи підлеглих;

в) за пропозицією «знизу».

4) за способом доведення рішень:

а) усні;

б) письмові.

5) за суб'єктом, що приймає рішення:

а) індивідуальні – приймаються особисто керівниками;

б) колективні – приймаються колективом підприємства та організацій;

в) колегіальні – приймаються колегіальними органами (радами правління і т.п).

б) за мірою унікальності:

а) традиційні;

б) новаторські - відрізняються специфікою в побудові процесу прийняття рішень і змістом окремих їх етапів.

7) за методами розробки:

а) кількісні рішення - включають методи математичного програмування;

б) статистичні методи;

в) евристичні рішення, засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань ОПР.

8) за наявністю інформації, що є в розпорядженні ОПР:

а) визначені - приймається в умовах володіння повною інформацією;

б) імовірні — приймаються в умовах ризику;

в) невизначені — рішення, які приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації з проблеми;

9) за цільовою направленістю:

а) одноцільові;

б) багатоцільові;

10) за функціональною ознакою (змістом):

а) економічні - пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, удосконаленням діяльності підприємства;

б) соціальні - направлені на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу підприємства та інше;

в) технічні - приймаються для вдосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення застосування ручної праці тощо;

г) організаційні - направлені на поліпшення організації праці, вдосконалення нормативів, норм.

11) за періодами дії:

а) довготривалі (перспективні) - визначаються в загальних рисах, вони лише задають напрям для реалізації певної мети;

б) оперативні - передбачають заходи по реалізації прогнозів розвитку подій (конкретні види робіт, терміни їх виконання та виконавців);

12) за станом свідомості ОПр:

а) усвідомлені, прийняті в звичайному стані свідомості (раціональні, засновані на судженнях);

б) слабо усвідомлені, прийняті в звичайному стані свідомості, але обрані на основі інтуїції або «шостого почуття»;

в) неусвідомлені, прийняті в трансовому стані свідомості (особливих гіпнотичних станах; стані віри або любові; стані афекту; психоделічного гіпнозу, що виникає при застосуванні наркотиків, алкоголю; кодування) [6].

## **1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства**

Процес управління реалізовується через управління рішеннями, підготовку та прийняття яких умовно можна назвати технологією розробки (прийняття) рішень. Вона являє собою сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій [7].

Існує багато схем розробки та реалізації управлінських рішень, що різняться між собою мірою деталізації окремих процедур й операцій, але всі вони тією чи іншою мірою включають п'ять етапів, наведених у так званій традиційній схемі (рис. 1.3).

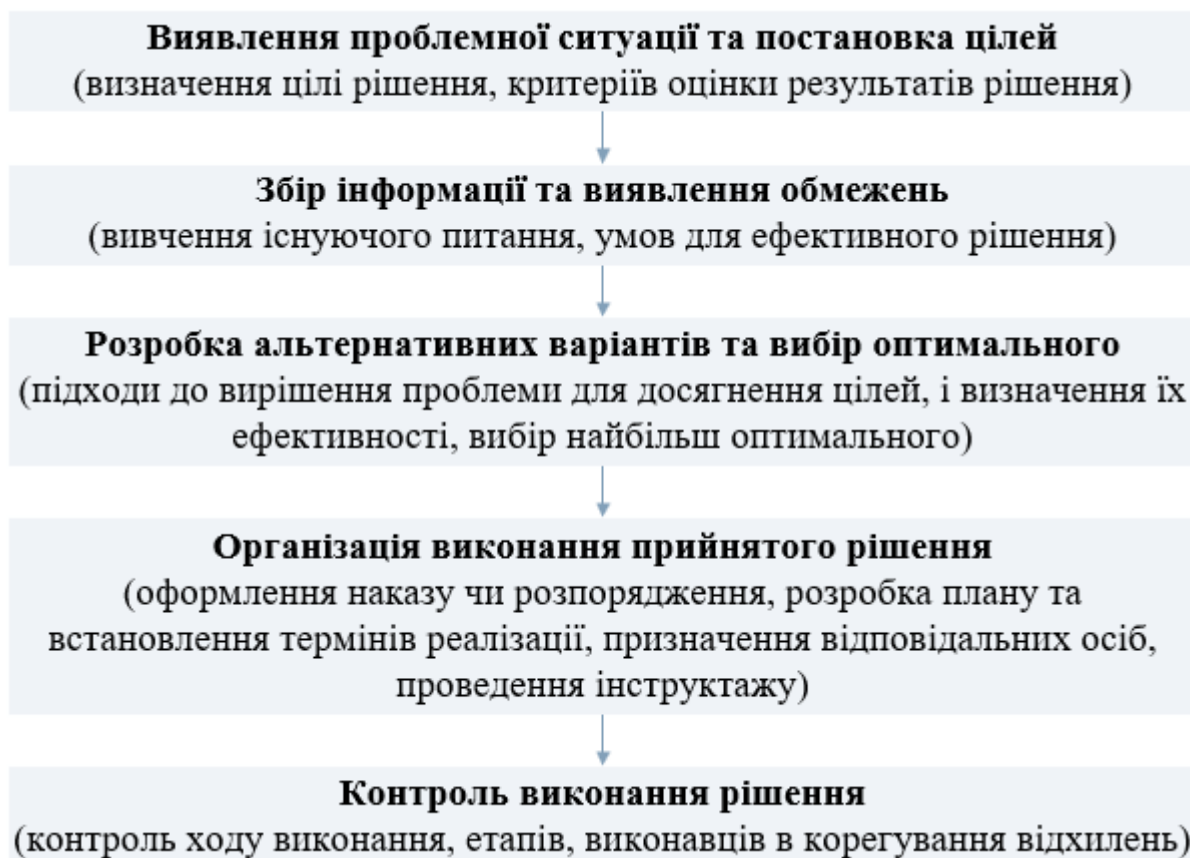


Рис.1.3. Традиційна схема розробки та реалізації управлінських рішень

*Джерело: складено автором на основі джерела [7]*

Вибір методу розв'язання проблеми впливає на перелік етапів і процедур технологічного процесу пошуку рішення. Зазвичай прийняття рішень є загалом випадковим, інтуїтивно зрозумілим або аналітичним. У бізнесі аналітичний підхід може призвести до обґрунтованих рішень, які, швидше за все, забезпечать реальну цінність бізнесу.

Існує три моделі прийняття рішень:

- 1) Класична модель;
- 2) Адміністративна модель;
- 3) Політична модель.

Класична модель прийняття рішень сприймає особу, яка приймає рішення, у світі повної впевненості. Однак це не той світ, у якому працює бізнес, і бізнес – спільнота стикається з невизначеністю.

Бізнес стикається з невизначеністю щодо ринку, технологій, продажів, стану економіки, умов на ринку праці, наявності сировини.

Відповідно до цієї моделі, особи, що приймають рішення, об'єктивні, вони мають повну інформацію та розглядають усі можливі альтернативи щодо їх наслідків перш ніж вибрати оптимальне рішення.

Класична модель говорить, що особи, які приймають рішення, повинні бути об'єктивними. Однак люди схильні бути суб'єктивними та приймати рішення у своїй свідомості. Вони не керуються даними, цифрами та комп'ютерами, а приймають рішення на основі власної інтуїції.

Математична модель передбачає математичну складову в процесі прийняття рішень. Це загальна інформація, тому немає жодних доказів.

Основною ідеєю класичної моделі прийняття рішень є припущення про те, що керівництво повинне приймати логічні рішення, виходячи з найкращих інтересів для підприємства, максимізуючи цінність.

Математична складова – про максимізацію вартості, прибутку, продажів, зростання незалежно від мети бізнесу, максимізацію на основі логічного рішення, безособового рішення.

Класична модель передбачає, що особи, які приймають рішення, діють з чіткими цілями та завданнями, які мають бути узгоджені. Проблема має бути чітко визначена, тому особи, які приймають рішення, точно знають, що хочуть зробити.

Повнота отриманої інформації означає знати все, що стосується альтернатив, а потім прийняти правильне рішення. Але повнота інформації не завжди може бути доступною. Якби ми мали багато інформації і думали, що маємо її всю, якої фактично мати не можемо, можливо б ми щось пропустили, тому що інформація, яка є сьогодні, завтра вже буде застарілою, тому що зміни відбуваються постійно.

Класична модель корисна для повсякденних рішень, які запрограмовані, виникають постійно, і можливо навіть є вся інформація в цифрах та даних - можна провести статистичні підрахунки. Проте важливо пам'ятати, що менеджери не повинні ставати зарозумілими, оскільки маємо статистику, тому що майбутнє завжди невизначене і все змінюється.

На рис. 1.4 відобразимо схему процесу прийняття рішень за класичною моделлю.

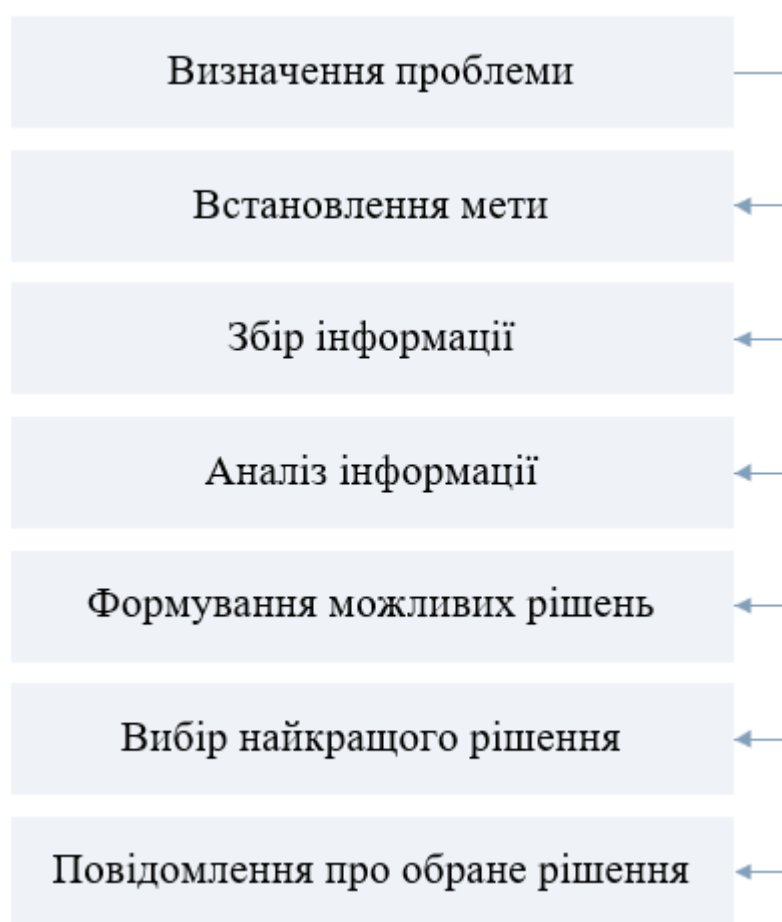


Рис. 1.4. Етапи прийняття рішень класичної моделі

*Джерело: складено автором на основі джерела [17]*

Класична модель здобула свою репутацію, допомагаючи менеджерам, які приймають рішення, бути більш раціональними у прийнятті рішень. Використовуючи математичний погляд, особи, які приймають рішення, стають більш раціональні, розрахункові та логічні [17].

Найчастіше при класичній моделі використовуються наступні методи:

- 1) Дерево прийняття рішень;

- 2) Аналіз беззбитковості;
- 3) Прогнозування;
- 4) Лінійне програмування;
- 5) Аналіз критичного шляху.

Адміністративна модель прийняття рішень на відміну від класичної моделі, яка є нормативною, вивчає, як менеджери насправді приймають рішення в складних ситуаціях. Вона описує, як насправді керівництво приймає рішення в ситуаціях, що характеризуються непрограмованими рішеннями, невизначеністю та двозначністю. Менеджери стикаються з невизначеністю на ринку, на різних управлінських рівнях, таких як технологія придбаного товару, а також двозначність. Адміністративну модель запропонував Г. Саймон і розробив дві концепції для вирішення цього питання - обмеження раціональністю та задоволенням. Модель описує рішення, які приймаються в умовах невизначеності щодо двозначності, це не запрограмовані рішення. Це одноразові рішення, унікальні, з цілком реалістичним поглядом на те, як все відбувається насправді.

В умовах обмеженої раціональності організації мають обмеження щодо своєї раціональності. Підприємства складаються з людей, які, як правило, не раціональні на 100% і можуть приймати погані рішення. Люди емоційні, мають почуття, тому часто приймають неправильні рішення, тому що не бачать усіх факторів впливу. Це знову ж таки тому, що організації діють під надзвичайним тиском і складністю. Існує так багато змінних, які потрібно взяти до уваги в будь-який момент часу, хоча менеджери часто вільного часу не мають. Вони також не можуть проаналізувати всі ймовірні результати та подивитися на всі сценарії розвитку подій. Менеджмент міжнародного проєкту має обмежений ресурс часу підприємства.

Адміністративна модель має один із підходів - це задовільний підхід. Він полягає в тому, що міжнародні підприємства вирішують шукати найкраще рішення, і в них не так багато досліджень, тому що вони не можуть собі дозволити в конкретний період часу з фінансовими обмеженнями їх проводити в

потрібному обсязі, але це хоч якісь дослідження. Менеджери намагаються проаналізувати все якомога швидше.

Вони використовують усі можливості, як пропонується і у класичній моделі, вони обирають декілька рішень та намагаються вибрати найкраще з реалізованих.

Отже, обмежена раціональність ураховує обмеження організації і те, що керівництво не може все врахувати. Вони повинні приймати рішення, виходячи з того, скільки мають часу та інформації і працювати в рамках обмежень реального бізнесу, ситуації обмеженої раціональності [18].

Процедура прийняття рішень при адміністративній моделі не використовує складні методи, такі як дерево рішень, лінійне програмування, статистичні методи, складання графіків та побудова тенденцій. Менеджери просто переглядають наявну інформацію та приймають швидке рішення. Розглядаючи всі альтернативи, менеджеру нереально і дуже важко отримати всю інформацію для прийняття рішення. Як правило, надається перевага задоволенню над максимізацією через зовнішні обмеження. Намагаються максимально використати те, що мають. Це означає прийняти рішення з обмеженою інформацією. Вони не намагаються зібрати всю інформацію та прийняти рішення на дуже складних методах аналізу інформації. Знову ж таки, вичерпний процес збору додаткової інформації, залучення до складного аналізу, обміркування та проведення дискусій і зустрічей.

Адміністративна модель занадто описова і лише пояснює, як керівники приймають рішення, але не дає підказок, як дійсно вони мають це робити. Модель повідомляє нам, як приймаються рішення, але не те, як вони повинні прийматися.

Політична модель використовується при прийнятті рішень, коли невизначеність та двозначність становлять високий ризик невдалого прийняття рішення. Коли міжнародне підприємство опиняється перед рішеннями, які можуть привести до невдач, і в цьому рішенні існує високий ризик або ймовірність катастрофічних невдач, вони слідуєть за політичною моделлю.

Керівництво об'єднується, щоб сформувати коаліцію, а керівники різних відділів зустрічаються та висловлюють свою точку зору про наявну проблему, щоб прийняти рішення. А працівники, команда для вирішення проблеми, мають різні цілі та обмінюються різною інформацією, наприклад, у виробництва буде одна точка зору, а у маркетингологів – інша, у кадровиків своя і так далі, всі вони допоможуть прийняти обґрунтоване рішення.

Політична модель відкриває можливості для менеджерів усіх ланок взяти участь у процесі прийняття рішення, тоді як іноді топ-менеджери обходять стороною лінійних менеджерів і приймають рішення без них, а лінійні менеджери тільки його реалізують. У цьому випадку лінійні менеджери можуть бути залучені до прийняття рішення і з їх думкою рахуються.

Рішення приймають шляхом обговорення торгів та проведення переговорів. Коли менеджери проводять збори, щоб прийняти рішення, об'єднавшись в групи, то мають кожен власну думку та досвід. Збори дозволяють їм обмінятися досвідом, обговорити, поторгуватися, поки не буде досягнуто потрібного результату. Політична модель означає, що менеджери, які приймають рішення, збираються разом, щоб прийняти рішення і це рішення є корпоративним [19].

Припущеннями політичної моделі є:

- 1) Організації складаються з людей різного походження, досвіду, інтересів, цілей та цінностей. Це викликає конфлікти та розбіжності.
- 2) Інформація є неповною, і немає раціональності через складність проблеми.
- 3) Менеджери не мають ресурсів або часу для збору інформації, і вони покладаються на обмін точками зору та інтуїцією для збору інформації.

Проте політична модель має свої недоліки. Вона спирається на точки зору, дискусії, а не на отримання інформації. Домінуючі члени групи можуть впливати на прийняття рішення. Модель не має структури і лише спирається на окремі погляди і точки зору.

Модель обирається в залежності від керівництва та ситуації, у якій вони знаходяться і яка потребує рішення.

Далі розглянемо 16 сучасних методів прийняття управлінських рішень, які найчастіше використовуються для прийняття рішення в тій, чи іншій моделі.

### 1) Діаграми спорідненості

Ключове використання: мозковий штурм/картування розуму.

Діаграми спорідненості допомагають керівникам та командам візуально організувати численні ідеї та точки даних у спрощеній наочній формі.

### 2) Процес аналітичної ієрархії

Ключове використання: складні рішення.

Ця техніка прийняття рішень допомагає пом'якшити будь-яку суб'єктивність чи інтуїцію, що входить у рішення. Розібратися в думках або затуманитися з суб'єктивної точки зору цілком природно - це людська природа, і в деякому роді це чудова техніка виживання, оскільки може призвести до швидких рішень, заснованих на особистому досвіді. Тим не менш, нечасто бізнес-питання передбачає випередження неалегоричного шаблезубого тигра. Лідерство часто вимагає прийняття рішень аналітично і максимально об'єктивно.

Процес аналітичної ієрархії, уперше розроблений у 1970-х роках доктором Томасом Сааті, поєднує техніку прийняття рішень за кількома критеріями з парним порівнянням та брзкою математики для вивчення кількох критеріїв та варіантів, які можуть призвести до єдиної загальної мети [9]. Методика прийняття рішень процесу аналітичної ієрархії зазвичай зарезервована для групового вирішення складних завдань.

### 3) Спільний аналіз

Ключове використання: дослідження ринку

Дослідники ринку будуть знайомі з цією методикою, орієнтованою на статистику. Спільний аналіз часто використовується для прогнозування того, наскільки споживачі сприйматимуть запропоновані зміни. Він також використовується для визначення позиції бренду на ринку. Спільний аналіз - це

метод на основі опитування, який допомагає виявити, як споживачі можуть оцінити атрибути (такі як функції, особливості чи переваги) товару чи послуги.

#### 4) Аналіз втрат/вигод

Ключове використання: прийняття фінансових рішень

Ця техніка призначена виключно для прийняття рішень фінансового характеру. Він також може бути використаний для отримання будь-яких фінансових даних, які ви могли б використовувати як частину іншої техніки прийняття рішень.

#### 5) Дерево прийняття рішень

Ключове використання: оцінка кількох результатів перед прийняттям складних рішень.

Результати не завжди зрозумілі, коли потрібно приймати бізнес-рішення. Наприклад, від бізнесу може знадобитися вибір між конфліктуючими стратегіями, хоча це обмежено обмеженими ресурсами або іншими перешкодами для успіху. Дерево прийняття рішень може бути наочним посібником при розгляді різних фаз запропонованих рішень з неясними результатами.

#### 6) Теорія ігор

Ключове використання: ведення переговорів з третіми сторонами або прийняття стратегічних рішень із залученням третіх сторін.

Теорія ігор може допомогти керівникам підприємств приймати рішення, поставивши себе на місце третьої сторони - наприклад, клієнта, конкурента чи споживача - і передбачивши, якими можуть бути їх дії, реакція та мотиви. Відтворення цих сценаріїв у безпечному гіпотетичному просторі може допомогти лідеру приймати рішення на основі результатів гри.

Теорія ігор може бути корисним прийомом прийняття рішень, якщо вам потрібно враховувати зовнішні сторонні аспекти, такі як конкуренти, клієнти чи законодавчі органи. Він був винайдений у 1944 році Джоном фон Нойманом та Оскаром Моргенштерном. З тих пір близько 20 провідних вчених та економістів були нагороджені Нобелівською премією з економічних наук за еволюцію теорії ігор, тому це, очевидно, важливий аспект сучасного прийняття рішень та аналізу.

Теорія ігор моделює стратегічну взаємодію між двома або більше гравцями в ситуації, яка передбачає встановлені правила. Як правило, ігри є кооперативними або некооперативними. Існують різні гравці, дії, виплати та інформація (відома як PAPI з англійської Players, Actions, Payoffs and Information). Гравці формують стратегії і намагаються отримати якомога більше користі.

Основні можливості використання теорії ігор у прийнятті рішень:

- Торг і переговори;
- Рішення про запуск товару/послуги;
- Рішення щодо постачання (наприклад, аутсорсинг).

#### 7) Евристичні методи

Ключове використання: заощаджуйте час на прийняття рішень, коли ідеальний результат не потрібен у перший раз.

Евристичні методи використовуються для удосконалення продукту чи послуги з плином часу, використовуючи метод проб і помилок. Вони не точні, але можуть виконати роботу. Евристичні методи часто мають економію часу та ресурсів, зменшують початкові витрати.

Наприклад, рішення щодо запуску веб-сайту можна прийняти за допомогою евристичних методів, якщо буде визначено, що веб-сайт не має бути ідеальним під час запуску. Він може задовольнити 80% бажаних вимог і з часом вдосконалюватися з точки зору вмісту та функцій. [20]

#### 8) Підхід до діаграм впливу

Ключове використання: зменшення ризику людських помилок у прийнятті рішень.

Підхід до діаграм впливу - це метод, що використовується у сфері оцінки надійності людини. Його можна використовувати у всіх галузях, від бізнесу та кадрового забезпечення до галузей охорони здоров'я та ядерної промисловості.

Прийняття рішень іноді в значній мірі залежить від залучених людей та їх рівня надійності. У деяких проектах надійність команди може створити або зламати ситуацію. Діаграма впливу може надати наочний погляд для визначення

того, як людська помилка може вплинути на рішення чи проект і наскільки це може вплинути на результати.

#### 9) Лінійне програмування

Ключове використання: максимальне використання обмежених ресурсів.

Лінійне програмування використовує математику для представлення вимог як лінійних рівнянь. Це, наприклад, корисно під час прийняття рішень, що стосуються проблем, які виникають при дослідженні операцій.

#### 10) Аналіз прийняття кількох критеріїв

Ключове використання: прийняття бізнес-рішень, які досягають компромісу між логічним аналізом та інтуїцією [21].

Ця техніка прийняття рішень дозволяє бізнесу оцінювати різні варіанти відповідно до набору визначених бізнес-критеріїв. Типовими прикладами критеріїв можуть бути вартість/ціна, рівень якості, задоволеність клієнта/клієнта або висока віддача.

Цей метод аналізу дещо схожий на аналіз втрат/вигод, за винятком того, що він не обмежується лише вартістю. Ми приймаємо тисячі рішень щодня - часто інтуїтивно, але деяка частина нас зважає різні критерії. Купуючи автомобіль, ми зважуємо вартість, комфорт, безпеку, економію палива, функціональність, форму та естетику. Купуючи латте, ми враховуємо все - від вартості та якості до екологічності упаковки.

Аналіз кількох критеріїв дозволяє керівникам зважити різні критерії. Як можна порівняти яблука з сиром чи оцінити вартість порівняно з комфортом? Наступні кроки аналізу прийняття кількох критеріїв можуть допомогти.

Аналіз кількох критеріїв у 5 кроків:

- а) Вкажіть контекст;
- б) Визначте доступні варіанти;
- в) Підтвердьте цілі та оберіть критерії, що представляють ключові цінності;
- г) Виміряйте кожен з критеріїв, щоб з'ясувати їх відносну важливість;
- д) Обчисліть різні значення шляхом усереднення балів та зважування.

### 11) Багато голосування

Ключове використання: прийняття справедливих і збалансованих групових рішень

Приймаючи рішення групою, використовується мультиголосування, щоб відсіяти варіанти з меншим пріоритетом. Потім ви можете використовувати інші, більш вимогливі прийоми для прийняття ключових рішень щодо меншої (і, отже, більш керованої) групи опцій.

Багаторазове голосування може бути таким самим простим, як дати кожному члену групи список ідей і сказати їм, що вони можуть голосувати лише за три ідеї, які вони вважають найважливішими або корисними. Підрахуйте кількість голосів, щоб визначити, які варіанти вважаються найбільш важливими групою.

### 12) Чиста теперішня вартість (NPV) та теперішня вартість (PV)

Основне використання: прийняття рішень щодо інвестицій та бюджету капіталу.

Вартість грошей з часом змінюється. Будинок, куплений двадцять років тому, зараз може коштувати набагато дорожче, що викликає питання, чи (коли) продавати чи купувати. Пенсійні виплати можуть значно зрости, чим довше людина залишається на роботі, що викликає питання, коли виходити на пенсію.

Розрахунок NPV або PVC може допомогти підприємству порівняти фінансові варіанти, що представляють майбутні грошові потоки. Ключовим є використовувати критичне мислення, щоб поставити під сумнів усі припущення під час цих розрахунків, щоб прийняти дійсно обґрунтоване рішення.

### 13) Парний порівняльний аналіз

Ключове використання: прийняття рішень щодо порівняння двох варіантів.

Менш досвідчений, дешевий прокат або більш дорогий, досвідченіший прокат? Створення власного продукту/послуги або покупка/передача його на аутсорсинг? Швидкий, економічно ефективний варіант чи дорогий, відстрочений, перспективний варіант?

Нам часто доводиться порівнювати два варіанти в порядку їх важливості. Парний порівняльний аналіз може допомогти у цьому - і ми робимо це інтуїтивно весь час, але в бізнесі вигідно включити структурований аналіз у суміш.(поєднати)

Якщо парний порівняльний аналіз має підступ, це означає, що цей метод насправді не відображає жодної інформації, що визначає критерії, які підтримують кожен варіант. Ви повинні самостійно виконати роботу - але це гарна відправна точка.

#### 14) Техніка за / проти

Ключове використання: прийняття рішень щодо порівняння двох варіантів.

Техніка «за» чи «проти» може бути використана в парі з аналізом порівняння в парі, а зважування «за» і «проти» рішення - це історія, давня як час.

Подібні методи включають техніку плюс/мінус/цікавість та аналіз силового поля.

#### 15) Науковий метод

Ключове використання: науковий підхід до прийняття бізнес-рішень.

Науковий метод прийняття рішень також можна назвати евристичним методом, оскільки його найкраще використовувати в обставинах, коли вам не потрібна 100% досконалість вперше.

Використовуючи науковий метод у 7 кроків:

- а) Питання - сформулюйте питання;
- б) Дослідження - виконайте фонове дослідження, щоб зібрати якомога більшу ясність;
- в) Гіпотеза - на основі ваших досліджень сформулюйте гіпотезу або твердження, яке ви хочете перевірити на валідність;
- г) Експеримент – тестування;
- д) Спостереження - збирайте дані експерименту;
- е) Результати - сформулюйте результати на основі зібраних вами даних;
- ж) Висновок - визначте правильність своєї гіпотези.

## 16) Проби і помилки

Ключове використання: загальний та популярний підхід до прийняття рішень з низьким ризиком.

Прийняття рішень на основі методу проб і помилок звучить хаотично, але воно займає визначене місце в бізнес-стратегії.

Деякі з вищевикладених методів прийняття рішень базуються на структурованому підході до проб і помилок. Евристичні методи та наукові методи описують спроби та помилки як основу свого процесу. Спритне управління проектами - це дуже гнучкий стиль управління, який включає проби та помилки у свій процес з мінімальним ризиком.

Використовуючи метод проб і помилок для прийняття рішень, важливо визнати, що будь-які помилки в результаті прийнятих рішень є низьким ризиком. Також важливо глибоко замислитися над результатами, щоб зрозуміти причини невдач і надалі усунути ризики та проблеми на наступній ітерації процесу проб і помилок [10].

### **1.3. Особливості прийняття управлінських рішень із питань міжнародної діяльності підприємства**

Світ менеджменту в новому тисячолітті сповнений ризиків та невизначеностей. Зазвичай бракує інформації та часу, доступного для прийняття рішення керівниками. Ринок рухається з такою швидкістю, що процес прийняття рішень на підприємстві став основною і найскладнішою функцією менеджерів в середині організації. Ця ситуація ще важча в міжнародному контексті, де міжнародна конкуренція ускладнює виживання підприємств. У міжнародному середовищі компанії повинні бути творчі, пропонуючи високоякісні продукти та послуги за конкурентними цінами, якщо вони хочуть вижити. Дещо з основних проблем, з якими доведеться зіткнутися менеджерам, є швидке прийняття рішень щодо коригування стратегій і розвитку їх компаній, продуктів у постійно мінливий світ. Враховуючи, що прийняття рішення - це процес ідентифікації

проблеми та можливості її вирішення, менеджери, які мають високий рівень уміння приймати рішення стають вирішальними елементами успіху та виживання фірм.

Менеджери, що працюють на міжнародному підприємстві опинилися в ситуації складності та двозначності, вони часто насичені інформацією та досвідом. За таких обставин особиста вихідна лінія характеристики осіб, які приймають рішення - їхній досвід, освіта та функціональна підготовка, а також інші особисті риси мають фундаментальне значення для їх рішень та дій. Менеджери мають право на власний розсуд зробити стратегічний вибір, і результати міжнародного підприємства сильно залежать від цих рішень, а також зовнішні умови навколишнього середовища. Прийняти рішення непросто. Менеджери роблять вибір, спираючись на свої когнітивні рамки відліку та їхні цінності, враховуючи також стратегії та структуру своїх підприємств. [22]

Однією з найбільших проблем управління людськими ресурсами у світовій економіці є навчання управлінню у різних культурах, і тому важливе вивчення культур та їх вплив на процес прийняття рішень. Прийняття рішень - це сутність управління. Менеджери повинні вирішити, які продукти та послуги потрібно поставити, і на які ринки вийти, де і як виробляти продукцію, або які завдання кому слід призначити. Національні цінності, ставлення, традиції, звичаї та ідеології породжують відмінні організаційні структури, культуру та динаміку. Культура зазвичай визначає поведінку та продуктивність працівників та службовців. Культура має значення для прийняття рішень та ведення переговорів. Наприклад, тільки в Іспанії 10% працездатного населення є профспілками, а профспілки мають відносно слабку переговорну силу. Культура впливає на спосіб, у якому люди діють всередині компаній.

Керівники міжнародних компаній приймають рішення у різних компаніях і охоплюють діяльність, пов'язану з традиційними функціями, такими як фінанси, маркетинг та виробництво, а також ті, що пов'язані з менш традиційними, такі дії як міжнародні відносини бізнесу та уряду та міжнародний бухгалтерський облік. Хоча важко визначити однорідний набір принципів

управління, які б гармонізували з неоднорідним набором заходів, що проводяться у глобальній організації. Можна виділити кілька основних та загальних проблем. Зокрема, дві загальні проблеми можна, мабуть, визначити основні виміри, у межах яких приймають рішення багатонаціональні управління.

Коли компанії виходять на закордонні ринки, їх рішення, як правило, визначаються культурними цінностями, які вони приносять із собою. Але, за даними найуспішніші фірми полегшують їхній вхід у нове середовище, свідомо контролюючи вплив своєї національної культури на прийняття рішень та застосовуючи підходи, які іноді суперечать їхнім традиційним переконанням.

Дослідники вивчили анкети, заповнені генеральними директорами 528 малих та середніх компаній із США, Великобританії, Греції та Кіпру. У вибірці було представлено широкий спектр галузей промисловості та сфери послуг. Усі компанії брали участь у ключових проектах інтернаціоналізації - підприємствах, які передбачали значні ресурси. Елементи проектів часто були «незапланованими або спонтанними», і керівники приймали рішення на ходу. Ці рішення, виявили дослідники, часто відображали культурні цінності менеджерів, що іноді ставило компанії в розріз з їх новими ринками.

Компанії повинні свідомо застосовувати суміш підходів, які допомагають оптимізувати продуктивність, завжди усвідомлюючи свої культурні риси. Якщо менеджери не роблять цього свідомо, вони, швидше за все, повернуться до своїх культурних особливостей непередбаченими способами, що цілком може мати негативні наслідки на зовнішньому ринку.

Коли фірми використовують декілька підходів щодо своєї міжнародної діяльності, вони можуть краще збирати та аналізувати інформацію, створювати загальні цілі у всій компанії та реалізовувати стратегічні рішення. Більше того, за словами дослідників, покращена міжнародна діяльність може мати довгостроковий вплив на процеси прийняття стратегічних рішень у всій фірмі, що призведе до успіху в майбутніх міжнародних починаннях [23].

З визначень та елементів можна виокремити такі важливі ознаки управлінських рішень:

1) **Раціональне мислення.** Оскільки людський мозок зі своєю здатністю вчитися, запам'ятовувати та пов'язувати багато складних факторів, робить можливою раціональність.

2) **Процес.** За яким йдуть міркування та міркування.

3) **Вибір.** Вибір найкращого рішення серед альтернатив. Іншими словами, прийняття рішення передбачає вибір найкращого рішення з числа наявних альтернативних рішень, визначених особою, яка приймає рішення.

4) **Мета.** Зазвичай це цілеспрямоване рішення, тобто має закінчення. Рішення проблеми забезпечує ефективний засіб досягнення бажаної мети.

5) **Позитивний.** Хоча кожне рішення зазвичай є позитивним, іноді певні рішення можуть бути негативними, і це може бути просто рішенням не приймати рішення. Те, що негативне рішення настільки ж важливе, підкреслював Честер І. Бернارد - один із піонерів управлінської думки, який зауважив: «Образотворче мистецтво виконавчого рішення полягає в тому, щоб не вирішувати питання, які зараз не доречні, не приймати рішення завчасно, у прийнятті рішень, які не можуть бути ефективними, і у прийнятті рішень, які повинні приймати інші».

6) **Зобов'язання.** Кожне рішення ґрунтується на концепції зобов'язань. Іншими словами, керівництво зобов'язується приймати кожне прийняте рішення з двох причин, а саме: воно сприяє стабільності міжнародного підприємства та кожне прийняте рішення стає частиною очікувань людей, залучених до організації.

Рішення зазвичай настільки взаємопов'язані з організаційним життям підприємства, що будь-яка зміна в одній сфері діяльності може змінити й інші сфери. Таким чином, менеджер зобов'язується приймати рішення не тільки з моменту їх прийняття, але і до успішного виконання.

7) **Оцінка.** Прийняття рішень передбачає оцінку двома способами, а саме: виконавча влада повинна оцінити альтернативи, і повинні оцінити(зайве) результати прийнятих ними рішень.

Рішення, які приймають міжнародні підприємства можна поділити на стратегічні, адміністративні та оперативні. Їх відмінності відобразимо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Відмінності стратегічних, адміністративних та оперативних рішень**

| <b>Стратегічні рішення</b>                                                              | <b>Адміністративні рішення</b>                                | <b>Оперативні рішення</b>                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Довгострокові рішення.                                                                  | Приймаються щодня.                                            | Приймаються не часто.                                              |
| Враховуються, коли йдеться про майбутнє планування.                                     | Це короткострокові рішення.                                   | Рішення на середньостроковій основі.                               |
| Приймаються відповідно до організаційної місії та бачення.                              | Приймаються відповідно до стратегічних та оперативних рішень. | Приймаються відповідно до стратегічних та адміністративних рішень. |
| Пов'язані із загальним плануванням зустрічної діяльності всієї міжнародної організації. | Пов'язані з роботою працівників в організації.                | Пов'язані з виробництвом.                                          |
| Стосуються організаційного зростання.                                                   | Стосуються добробуту працівників, які працюють в організації. | Пов'язані з виробництвом та зростанням філіалів.                   |

*Джерело: складено автором на основі джерела [13]*

Поняття прийняття управлінських рішень є однаковим для національних та міжнародних компаній. Вони являють собою дії, визначені особами, які приймають рішення, насамперед керівниками, спрямовані на вирішення проблеми. Прийняття рішень є завершальним етапом-інструментом для точного налаштування планування як національних, так і міжнародних компаній.

Все ж таки певні рішення, прийняті в транснаціональних корпораціях, мають свої особливості, а саме:

1) Масштаб прийнятого рішення, так як реалізація рішень на міжнародному підприємстві пов'язана з перерозподілом та використанням значних ресурсів.

2) Великий об'єм прийнятих рішень, так як існує багато закордонних офісів та велика кількість продуктів та послуг, кожне з яких вимагає одночасного прийняття кількох рішень, які можуть суперечити одне одному.

3) Прийняті рішення мають відповідати вимогам національного (місцевого) законодавства.

4) Рішення повинні враховувати специфіку національних культур, оскільки представники різних країн беруть участь у їх підготовці та прийнятті, мають різні цінності та критерії оцінки ефективності цих рішень.

Ці особливості визначають сам процес прийняття рішень на міжнародному підприємстві:

1) Довготривалість процесу прийняття рішень, пов'язана з великою кількістю рівнів управління міжнародною корпорацією. Це створює складну проблему централізації та децентралізації у прийнятті рішень.

2) Використання більш складних методів прийняття рішень.

3) Для забезпечення високої якості прийняття міжнародних рішень необхідна більш ретельна інформаційна підтримка, оскільки важко виправити чи виправити(зайве) помилку через географічну віддаленість іноземних офісів.

4) Спеціальні методики врахування впливу міжнародного середовища на прийняття управлінських рішень.

Ключова проблема прийняття рішень в міжнародних корпораціях - співвідношення між централізацією і децентралізацією. При централізації рішення приймаються на вищому рівні, що забезпечує їх високу якість. При децентралізації прийняття рішень делегується вниз оперативному персоналу, що забезпечує їх гнучкість і своєчасність.

Сфери міжнародного менеджменту, у яких приймаються переважно централізовані рішення:

- а) Маркетингова міжнародна політика;
- б) Фінанси;
- в) Управління персоналом;
- г) Рішення щодо виробничих потужностей.

На рис. 1.5 відображений взаємозв'язок стратегій, структур і прийняття рішень з результативністю управління міжнародним підприємством. [14]

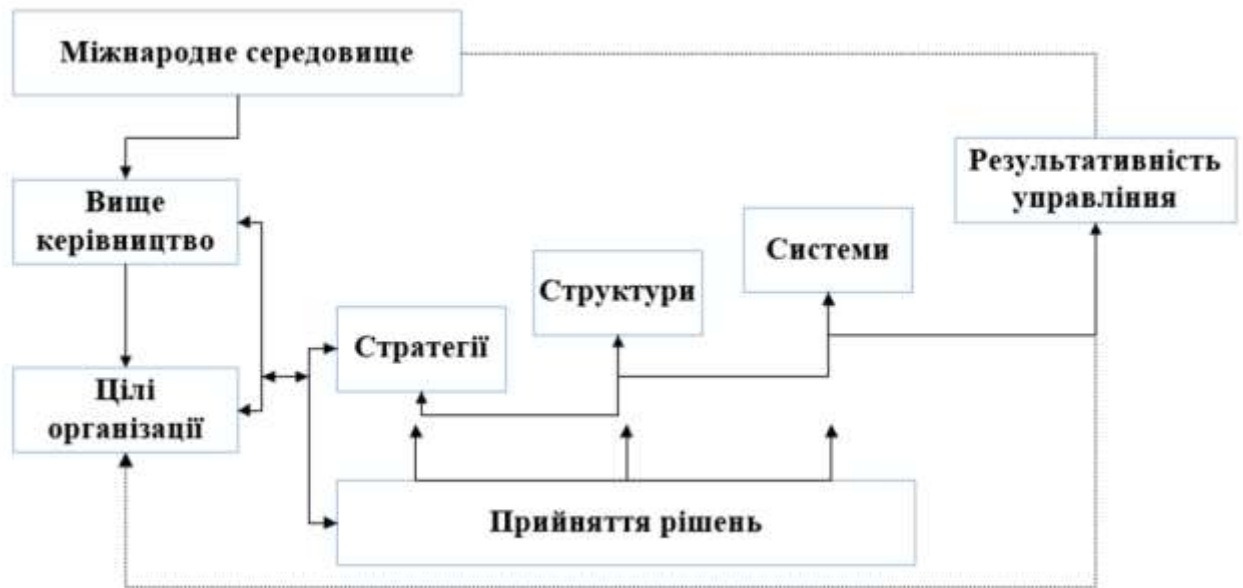


Рис. 1.5. Взаємозв'язок стратегій, структур і прийняття рішення з результативністю

*Джерело: складено автором на основі джерела [14]*

Фактори, що впливають на рівень централізації чи децентралізації рішень на міжнародних підприємствах відобразимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

**Фактори, що впливають на рівень централізації чи децентралізації рішень**

| №   | Фактори                                                                 | Централізація | Децентралізація |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| 1.  | Обсяг операції                                                          | Великий       | Малий           |
| 2.  | Обсяг капіталовкладень                                                  | Великий       | Малий           |
| 3.  | Відносне значення для MNC                                               | Важливе       | Неважливе       |
| 4.  | Конкурентне середовище                                                  | Сильне        | Стабільне       |
| 5.  | Взаємозв'язок між обсягами і<br>затратами                               | Сильний       | Слабкий         |
| 6.  | Рівень технологій                                                       | Високий       | Звичайний       |
| 7.  | Надання значення товарному<br>знаку, патентним правам і ін.             | Велике        | Мале            |
| 8.  | Рівень продуктової<br>диверсифікації                                    | Низький       | Високий         |
| 9.  | Однорідність продуктових ліній                                          | Однорідні     | Різномірні      |
| 10. | Географічна відстань між<br>домашнім офісом і зарубіжним<br>відділенням | Мала          | Велика          |
| 11. | Рівень залежності між окремими<br>частинами                             | Висока        | Низька          |
| 12. | Рівень компетенції менеджерів в<br>країні - господаря                   | Менш високий  | Більш високий   |
| 13. | Досвід у міжнародному бізнесі                                           | Значний       | Малий           |

*Джерело: складено автором на основі джерела [14]*

## Висновки до розділу 1

Прийняття рішень важливе не тільки на підприємстві, а й у повсякденному житті. Рішення приймаються щодня, деякі з них мають більшу вагу, ніж інші, але вкрай важливо, щоб менеджери розуміли, що прийняті рішення впливають на окремих людей, і тому має бути відповідальність за всіх причетних, особливо тих рішень, що стосуються особисто працівника.

Прийняття ефективного управлінського рішення – це продумування процесу і досягнення консенсусу. Усередині організацій прийняття рішень впливає на зацікавлені сторони (тобто постачальників, клієнтів, співробітників, акціонерів тощо). Керівники вищої ланки, такі як: генеральні директори великих транснаціональних корпорацій, власники малого бізнесу та адміністратори вищих навчальних закладів - повинні щодня приймати рішення, які впливають на організацію. Одна річ, яку слід усвідомлювати як лідеру в організації, — це те, що прийняття рішень — це процес. Обробка рішень може допомогти прийняти ефективне рішення, що стосується поставленої проблеми, якщо лідери занадто поспішні у прийнятті рішень, це може призвести до негативних наслідків. Наприклад, якщо продуктивність в адміністрації чи організації низька, і першою дією є звільнення всіх в офісі, це необдумане рішення, яке заважає окремим особам і компанії в цілому.

Одна з головних речей, які менеджерам важко зрозуміти, — це різницю між прийняттям правильного рішення та прийняттям етичного рішення. Коли менеджери чи лідери приймають рішення, вони зазвичай не припадають на бінарний код «так» чи «ні», і тому немає жодної правильної відповіді. Це призводить до проблеми прийняття найкращого рішення з набору хороших варіантів або мінімізації шкоди за допомогою набору поганих варіантів. Ось тут і вступає в дію прийняття етичних рішень. Як менеджери, усі приймають важливі рішення протягом дня, місяця чи року в організації. Менеджери повинні враховувати, як їхні рішення впливають на їхні зацікавлені сторони [3]. Отже,

виконання етичних дій під час прийняття рішень має бути всеохоплюючим методом прийняття рішень.

Під час виконання повсякденних обов'язків менеджери стикаються з різними рішеннями. Але дослідження прийняття ефективних рішень не може бути універсальним. Звертаючись до досліджень, щоб допомогти приймати кращі рішення, дуже важливо зрозуміти всі сфери прийняття рішень.

Рішення є частиною життя, і хоча вони різноманітні за складністю, щодня стикаємося з різними рішеннями. Завдяки постійно зростаючому обсягу досліджень на тему ефективного прийняття управлінських рішень перетворюється на науку, яка може значно допомогти у прийнятті рішень. Однак, безсумнівно, корисно за певних обставин, застосування таких досліджень дуже залежить від типу рішень, які приймаються, особливо в діловому світі.

Існують чіткі межі, і на сьогоднішній день більшість досліджень щодо прийняття рішень стосується одного типу рішень, і це не той тип, який є найбільш складним для менеджерів. Їх найважливіші та найскладніші рішення – це стратегічні рішення з наслідками для діяльності компанії. Перш ніж менеджери прийматимуть будь-які поради щодо того, як приймати кращі рішення, вони повинні зрозуміти, чим рішення відрізняються.

Як менеджери, ми щодня стикаємося з важкими рішеннями. Ефективне прийняття рішень є життєво важливим для цілей бізнесу. Потрібно навчитися хороших навичок прийняття рішень, які може бути важко реалізувати в наші часи, оскільки ми всі постійно перебуваємо під тиском на роботі.

Є багато прикладів важких рішень на робочому місці, менеджеру потрібно долати труднощі та виключати особистий аспект з процесу прийняття рішень, щоб робити те, що найкраще відповідає потребам бізнесу. Для ефективного прийняття управлінських рішень, особливо в бізнес-середовищі, потрібно мати ясну голову. Іноді потрібно відійти від ситуації, що склалася, і поставити її в контекст для себе. Процес прийняття рішень має бути раціоналізований з холодної та зібраної позиції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У «XXX»

#### 2.1. Аналіз бізнес-процесів підприємства

«XXX» було засновано 22 серпня 2014 р. Форма власності - недержавна. Підприємство розташовано за адресою: 01030, м.Київ, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 42. Центр обслуговування абонентів підприємства розташовано за адресою: 03115 м. Київ проспект Перемоги, 95.

Сайт підприємства: <https://www.lanet.ua/> та <https://lanet.business/>

Основним видом діяльності є 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій. Інші види діяльності [23][24]:

43.21 Електромонтажні роботи;

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;

71.11 Діяльність у сфері архітектури;

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Головною місією підприємства є надання якісного обслуговування абонентів високошвидкісного інтернету та кабельного телебачення. Компанія надає послуги інтернету як для фізичних так і для юридичних осіб. Підприємство «XXX» входить у ТОП-7 операторів зв'язку України й протягом багатьох років залишається лідером гігабітного Інтернету на ринку країни. Клієнтами компанії є: Банк Кредит Дніпро, ISIDA clinic, національна страхова компанія Оранта, товариство Червоного Хреста України, Український банк реконструкції та розвитку, СУШИ WOK та інші.

Підприємство надає високоякісні послуги, що відповідають затвердженим стандартам України: «Телевізійне та звукове мовлення й інтерактивні мультимедійні служби. Кабельні розподільчі системи», ДСТУ 4196:2003, ДСТУ 4197:2003, ДСТУ 4198:2003, ДСТУ 4199:2003, ДСТУ 4200:2003, ДСТУ

4201:2003, ДСТУ 4202:2003, ДСТУ 4203:2003, ДСТУ 4204:2003, ДСТУ 4205:2003.

Підприємство надає наступні послуги:

- 1) Швидкісний інтернет для домашніх абонентів;
- 2) Швидкісний інтернет для підприємств;
- 3) Кабельне телебачення;
- 4) OTT-телебачення - веб-платформа «XXX»
- 5)
- 6) Надання транспортної мережі для бізнесу;
- 7) Ігрова студія «XXX»;
- 8) Студія відеовиробництва «XXX»;
- 9) Digital-агентство «XXX»;
- 10) Онлайн ТВ на Android.

Згідно дослідження продуктивності мереж стаціонарного широкосмугового та мобільного Інтернету в Україні II і III квартали 2019 р. [25] Ookla визнала «XXX» постачальником найшвидшого фіксованого широкосмугового доступу до глобальної мережі. (рис. 2.1)

У межах дослідження фахівці Ookla проаналізували дані про швидкість за II та III квартали 2019 року, які отримали в результаті проведення користувачами 1 805 450 вимірів за допомогою Speedtest®, а також дані про покриття, отримані під час виконання 623 млн перевірок на 372 690 пристроях.

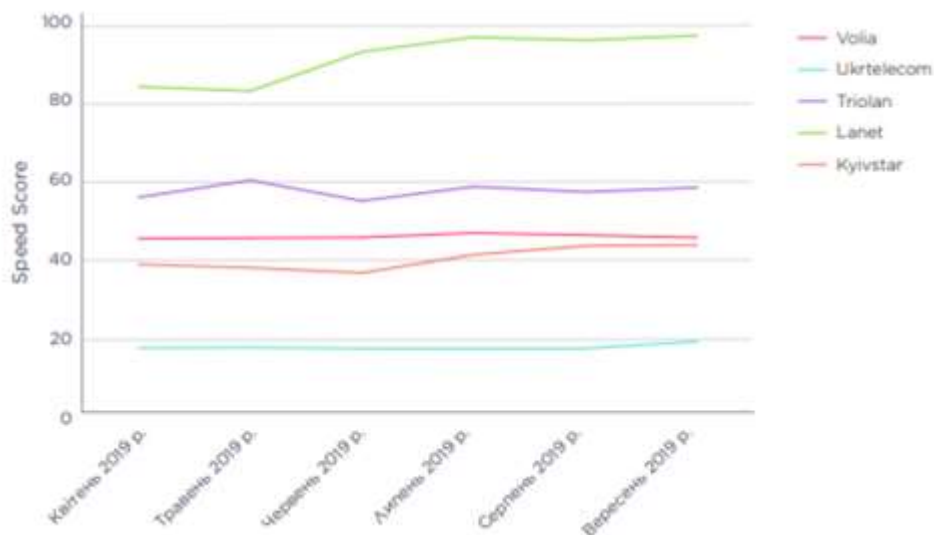


Рис. 2.1. Порівняння показників Speed Score™ провідних постачальників інтернет-послуг в Україні

*Джерело: складено автором на основі джерела [25]*

Ookla використала показник Speed Score, щоб визначити постачальника найшвидшого Інтернету в певному місті. В Україні діють сотні національних, регіональних і місцевих постачальників інтернет-послуг. Багато постачальників стаціонарного Інтернету успішно працюють на регіональному рівні. Компанія «XXX» виявилася постачальником найшвидшого стаціонарного Інтернету в Києві: її показник Speed Score в цьому місті дорівнював 129,37 протягом II та III кварталів 2019 року. Компанія Triolan була постачальником найшвидшого Інтернету в Дніпрі та Запоріжжі. Макснет виявився постачальником найшвидшого Інтернету в Харкові. У Кривому Розі найвищий показник Speed Score був у компанії Sunline Network, а у Львові найшвидший Інтернет надавала компанія Astra. Оператор Формат виявився постачальником найшвидшого Інтернету в Маріуполі, Vega Telecom — у Миколаєві, TeNet — в Одесі, а Home-Net — у Вінниці. Результати відображені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Постачальники найшвидшого Інтернету у великих містах України

*Джерело: складено автором на основі джерела [25]*

Проведемо аналіз кадрового складу «XXX». Результати аналізу співвідношення кількості управлінського персоналу до виробничого по окремих підрозділах відобразимо в табл. 2.1. Як бачимо, чисельність управлінського персоналу

складає 13,9 % від загальної чисельності працівників. Згідно загальноприйнятих даних: норма керованості для керівника організації 5-6 осіб, для менеджера середньої ланки управління 9-12 осіб, а для операційних менеджерів – 25-40 осіб, наш відсоток є нормальним для підприємства.

Таблиця 2.1.

### Співвідношення кількості керівників та працівників по підрозділах

| Структурний підрозділ                       | Чисельність, чол. |             | Загальна чисельність персоналу відділу, чол. |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------|----------------------------------------------|
|                                             | Керівників        | Працівників |                                              |
| Директор                                    | 1                 |             | 1                                            |
| Комерційний директор                        | 1                 | 2           | 3                                            |
| Юридичний відділ                            | 1                 | 2           | 3                                            |
| Бухгалтерський відділ                       | 2                 | 5           | 7                                            |
| Відділ кадрів                               | 2                 | 9           | 11                                           |
| Відділ навчання та підвищення кваліфікації  | 2                 | 10          | 12                                           |
| Служба безпеки                              | 1                 | 2           | 3                                            |
| Директор з продажу                          | 1                 | 3           | 4                                            |
| Відділ продажу                              | 4                 | 21          | 25                                           |
| Відділ маркетингу                           | 1                 | 5           | 6                                            |
| Директор департаменту роботи з клієнтами    | 1                 | 2           | 3                                            |
| Департамент обслуговування клієнтів         | 10                | 91          | 101                                          |
| Технічний директор                          | 1                 |             | 1                                            |
| Технічної підтримки                         | 5                 | 55          | 60                                           |
| Відділ підключення абонентів                | 6                 | 38          | 44                                           |
| Відділ закупівель                           | 2                 | 13          | 15                                           |
| ІТ - відділ                                 | 4                 | 21          | 25                                           |
| Всього                                      | 45                | 279         | 324                                          |
| Доля в загальній чисельності працівників, % | <b>13,9</b>       | <b>86,1</b> | 100                                          |

Джерело: складено автором

Підприємство залучає професійні кадри, використовуючи як фінансову, так і нефінансову мотивацію. Щодо фінансової мотивації, кожен працівник має додаткові дні відпустки за стаж роботи у компанії, офіційне працевлаштування згідно з КЗпП України, матеріальну допомогу в різних життєвих ситуаціях, безкоштовний доступ до мережі Інтернет та CaTV. Щодо нефінансової мотивації працівників, підприємство проводить професійне навчання для підвищення

рівня компетентності персоналу, утримує корпоративну бібліотеку з різноманітною літературою, створює умови для відпочинку, надає безкоштовні напої та ін.

Проаналізуємо бізнес – процеси, які використовує «XXX» у своїй діяльності. Перш за все опишемо завдання, які вони виконують:

- 1) обробка вхідних дзвінків;
- 2) виконання вихідних дзвінків з метою продажу послуг, а також аналітичні дослідження;
- 3) підключення нових абонентів;
- 4) виконання ремонтних робіт;
- 5) підвищення кваліфікації персоналу;
- 6) організація навчання нового персоналу;
- 7) створення комфортних умов праці;
- 8) облік розрахунків з персоналом, органами соціального страхування, постачальниками, покупцями і замовниками;
- 9) забезпечення матеріально-технічною базою.

Для успішного аналізу бізнес – процесів підприємства необхідно розділити їх на:

1) Ключові процеси (створення вартості) - об'єднують завдання і роботу для виконання певних вимог клієнта із застосуванням ключових виробничих компетенцій, вони є стратегічно важливими і в той же час специфічними (унікальними, так як, наприклад, внаслідок застосування корпоративних знань їх складно скопіювати). До них відносяться:

- а) обробка вхідних звернень та здійснення вихідних контактів з абонентами;
- б) підключення абонентів та виконання ремонтних робіт;
- в) продаж послуг клієнтам.

2) Управлінські процеси - містять у собі завдання і діяльність, спрямовані на довгостроковий розвиток компанії і реалізацію цілей компанії.

Основні управлінські процеси:

- а) набір, навчання та розвиток персоналу;
- б) робота з мотивацією персоналу.

3) Підтримуючі процеси - містять необхідні завдання і роботи для підтримки ключових процесів, але не призводять до безпосередньої цінності для клієнта, до них відносять:

- а) бухгалтерські та юридичні процеси;
- б) технічне обслуговування та забезпечення ресурсами;
- в) контроль якості наданих послуг.

Процес обробки вхідних звернень та здійснення вихідних контактів з абонентами – є одним із найважливіших процесів підприємства, адже саме він згруповує в собі всі підпроцеси комунікації з абонентами підприємства. Даний загальний процес важливо поділити на роботу із: вхідними та вихідними дзвінками, неголосовими каналами комунікацій (комунікації за допомогою Інтернет).

Вхідні дзвінки - основними завданнями обробки вхідних дзвінків є зростання лояльності споживачів і розвиток бізнесу. Необхідно забезпечувати такі технологічні схеми, при яких вхідний дзвінок:

- 1) Абонент ідентифікується за телефонним номером;
- 2) Привітання на ім'я реалізується на базі IVR (англ. Interactive voice response) - інтерактивної голосової відповіді або вимовляється оператором, який першим бере участь у ланцюжку обробки виклику;
- 3) Оператору надається інформація про раніше зроблені покупки, споживані послуги, поточний статус оплати;
- 4) Алгоритм взаємодії оператора й абонента будується таким чином, щоб запропонувати купівлю нових товарів і послуг або розширити споживання існуючих.

На підприємстві працюють наступні напрямки з обробки вхідних дзвінків:

- 1) Гаряча лінія - обробка великої кількості дзвінків з усіх питань, включаючи продажі, інформування, сервіс, прийом скарг, отримання зворотного зв'язку та інші.

2) Лінія підтримки або сервісу - послуга, яка забезпечує обробку дзвінків, що надійшли від споживачів з метою обробки інцидентів - сервісних звернень, скарг, подяки.

3) Служба замовлень - послуга, яка забезпечує прийом і оформлення замовлення на товар/послугу, інформація фіксується у внутрішніх інформаційних системах, інформування споживача про хід виконання його замовлення.

Процес роботи вхідної лінії відобразимо на рис. 2.3.

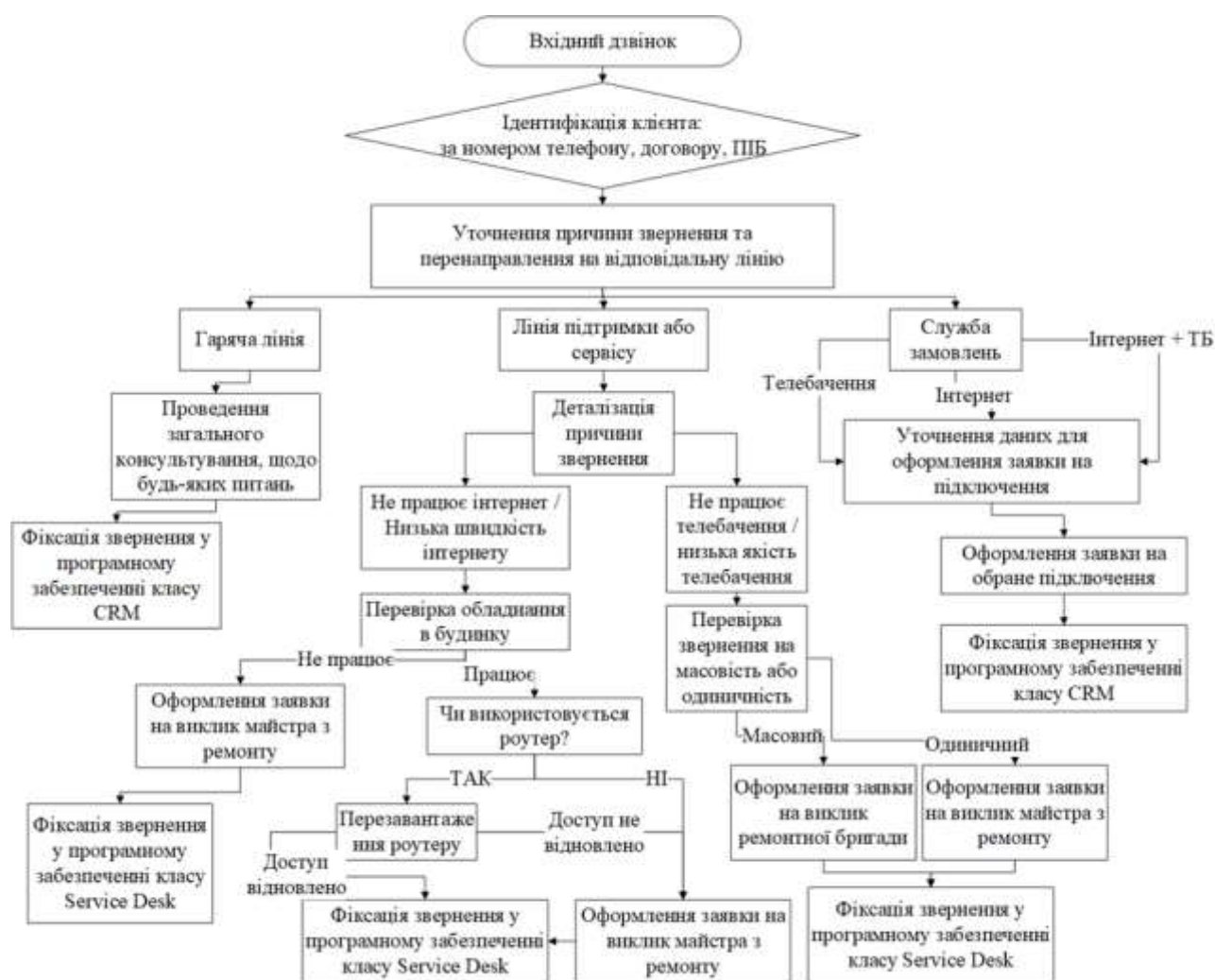


Рис. 2.3. Процес роботи вхідної лінії «XXX»

*Джерело: складено автором*

Вихідні дзвінки - цілями вихідних дзвінків є продаж або просування товарів і послуг, а також аналітичні дослідження.

Напрямки по обробці вихідних дзвінків:

1) Телемаркетинг - пропозиція нових продуктів і послуг компанії вже існуючим споживачам або пропозицію існуючим споживачам придбати більш дорогий пакет послуг.

2) Телефонне анкетування - опитування респондентів з метою заповнення стандартного опитувального листа, спрямованого на вивчення думки споживачів про компанію, товар / послугу.

3) Інформування споживачів - надання існуючим споживачам нової інформації про компанії, акції, товари і послуги.

4) Автоматичний інформатор - дзвінки абонентів по базі і надання їм інформації, без отримання зворотного зв'язку. Для інформування використовується автоматична система без участі оператора.

Неголосові канали комунікацій (за допомогою Інтернет) - взаємодія зі споживачами за допомогою: email, веб чату на сайті та інших інтерактивних послуг. Дане додавання є більш інноваційним і затребуваність його зростає. Процес роботи вихідної лінії обслуговування клієнтів відобразимо на рис. 2.4.

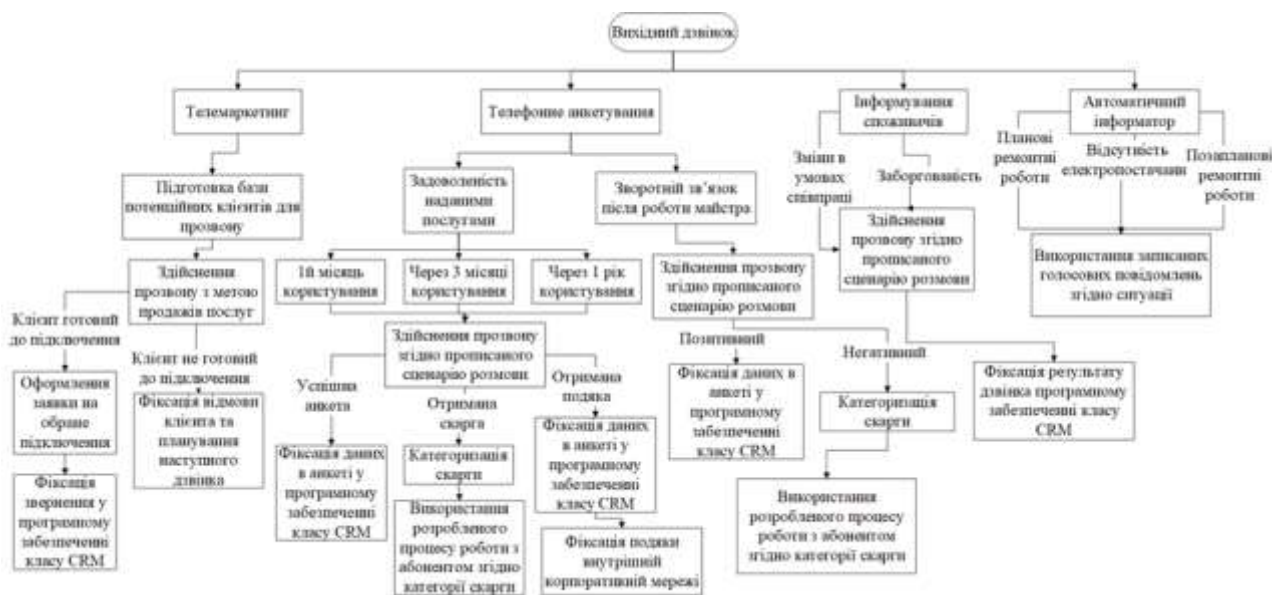


Рис. 2.4 Процес роботи вихідної лінії обслуговування клієнтів

*Джерело: складено автором*

Напрямки з опрацювання звернень з інтернет середовища:

а) Обробка email - прийом повідомлень електронної пошти, що включає аналіз і класифікацію повідомлень з наступною обробкою в залежності від запиту споживача.

б) Інтерактивна підтримка - метод оперативних комунікацій зі споживачем, який передбачає виділення оператора для комунікацій через веб чат.

Розглянемо детальніше бізнес – процес підключення нових абонентів та виконання ремонтних робіт. Цей процес разом із роботою контакт – центру лежить в основі роботи з клієнтами. У цьому процесі залучено більш ніж 40% співробітників, що є вагомою часткою. Завдяки оптимально налаштованому процесу підключення абонентів та виконання ремонтних робіт «XXX» отримує:

- а) Підвищення лояльності існуючих та нових клієнтів;
- б) Зниження витрат;
- в) Зниження собівартості підключення;
- г) Підвищення маржинальності;
- д) Підвищення упізнання підприємства.

Процес підключення та виконання ремонтних робіт відобразимо на рис. 2.5.

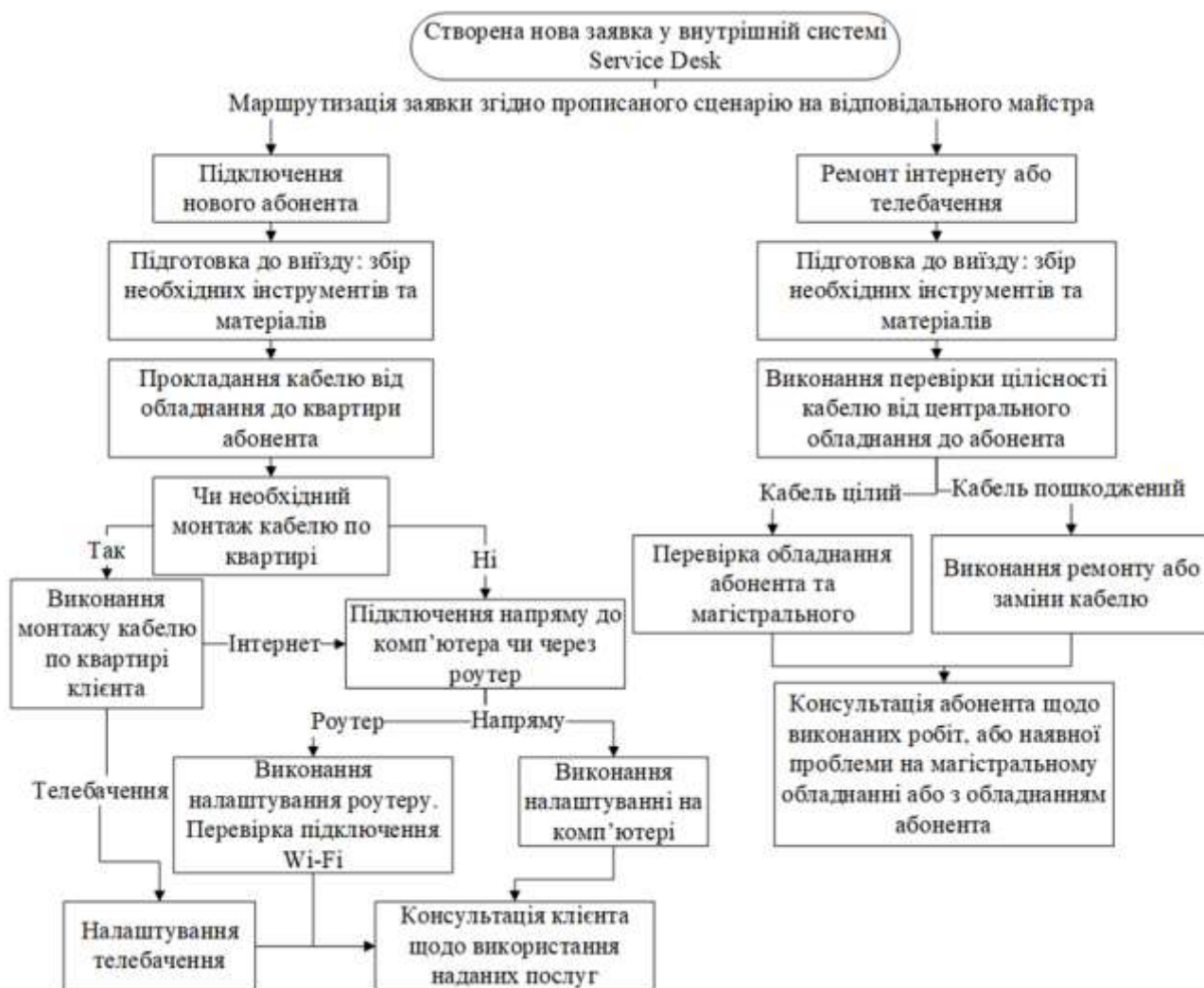


Рис. 2.5. Процес підключення абонентів та виконання ремонтних робіт

*Джерело: складено автором*

Основним бізнес – процесом по залученню нових клієнтів є продаж послуг клієнтам. Згідно даного процесу залучення відбувається як фізичних осіб – кінцевих користувачів послуги, так і підприємств, бізнес – клієнтів. Підприємство використовує наступні канали продажів:

1) Вихідні продажі:

- а) Телефонні продажі;
- б) Прямі продажі корпоративним клієнтам.

2) Вхідні продажі:

- а) Маркетингові кампанії;
- б) Реклама;
- в) SMM – просування;

г) Акції для існуючих клієнтів «Запроси друга».

Частково даний процес відображено у бізнес – процесах вихідної та вхідної лінії обслуговування абонентів. Адже відділ телефонних продажів відноситься до департаменту роботи з клієнтами. А от відділ корпоративних продажів відокремлений. Схему процесів продажів зобразимо на рис. 2.6.



Рис 2.6. Схема процесів продажів «XXX»

*Джерело: складено автором*

Розглянемо процес набору, навчання та розвитку персоналу. Саме персонал компанії в «XXX» вважається одним із найцінніших ресурсів, тому підприємство відноситься дуже ретельно до набору нових працівників. Керівником даного процесу є відділ кадрів. Навчанням та розвитком персоналу займається відділ навчання та підвищення кваліфікації. Схему набору персоналу важливо відокремити, адже він є самостійним процесом, відобразимо його на рис. 2.7. Важливо пам'ятати, що набір персоналу може відрізнятися у різних департаментах і на підприємстві є для кожної ролі свій підпроцес.

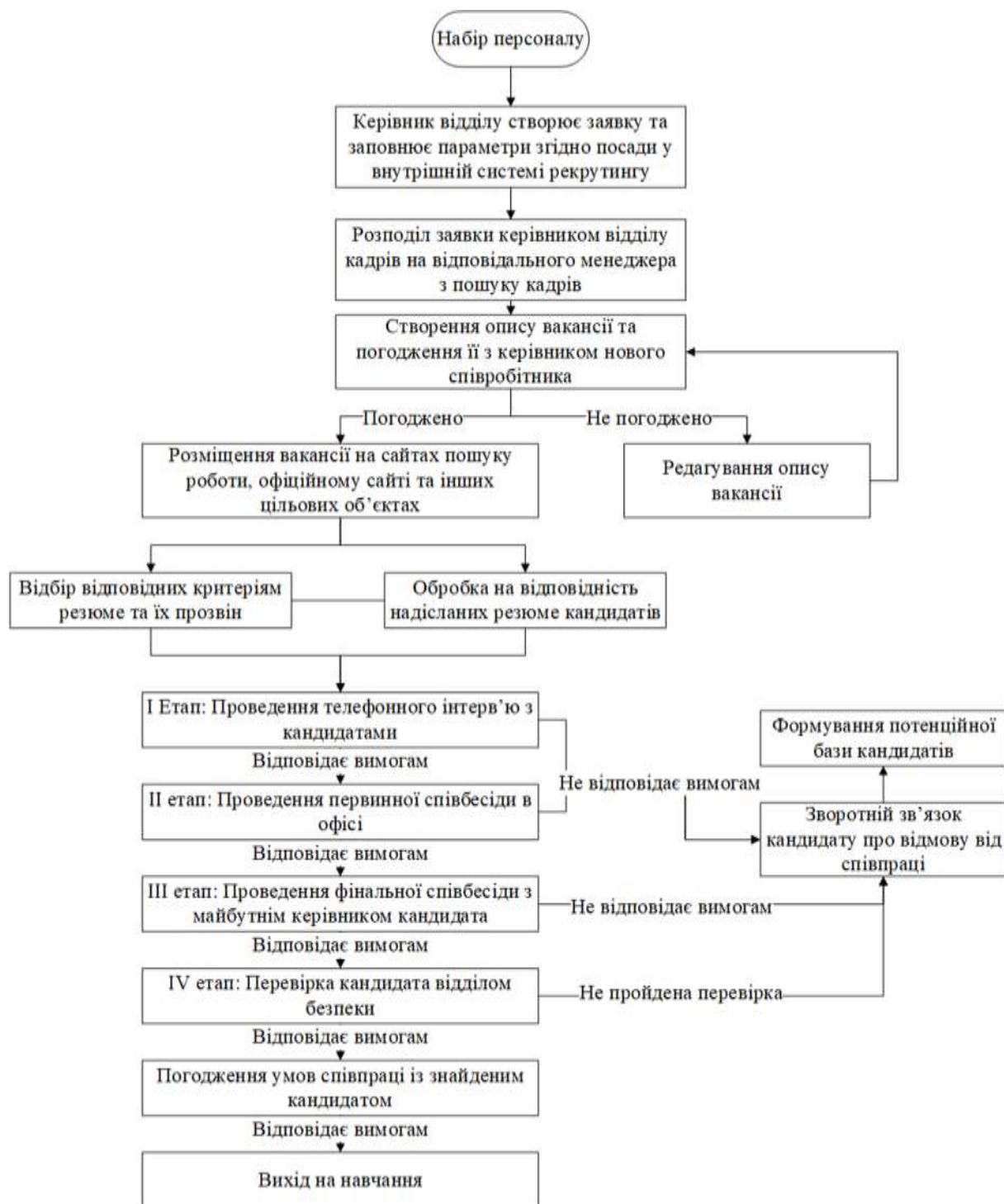


Рис. 2.7. Схема набору персоналу «XXX»

*Джерело: складено автором*

Процес набору нового персоналу закінчується виходом на його навчання та фактично стає початком процесу навчання та розвитку персоналу. Згідно необхідним навичкам, фактичного досвіду працівника його навчання може бути індивідуально змінено. У кожного відділу підприємства є окремі матеріали для навчання. Також на підприємстві реалізована спільна «База знань», завдяки якій

кожен співробітник може переглянути або знайти необхідну для його роботи інформацію. У «Базі знань» розміщується наступна інформація:

- а) регламенти роботи;
- б) шаблони документів;
- в) маркетингові матеріали;
- г) бібліотека електронних книг;
- д) навчальні матеріали згідно посади;
- е) інше.

Відобразимо схему процесу навчання на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Бізнес - процес навчання та розвитку персоналу

*Джерело: складено автором*

Підприємство «XXX» проводить значну роботу із мотивації персоналу, використовується як матеріальна мотивація, так і нематеріальна. До фінансової відносяться:

- а) своєчасна виплата заробітної плати згідно посадового окладу;
- б) бонуси згідно установленної системи нарахувань;
- в) премії за виконані поставлені цілі.

Кожен працівник, приймаючи пропозицію працювати на підприємстві, має чітке розуміння своєї заробітної плати, можливих бонусів та премій. Окрім

цього, підприємство виділяє чимало ресурсів на нематеріальну мотивацію персоналу. Щороку проводить безкоштовні для працівників корпоративні заходи: святкування Нового Року, Дня Народження компанії та інші. У кожного департаменту є виділений бюджет на нематеріальну мотивацію, яким вони самостійно розпоряджаються. Найчастіше їх використовують на: святкування поставленої мети, походи окремими командами, додаткове індивідуальне навчання та інше.

Щороку підприємство підводить підсумки роботи з кожним працівником згідно поставлених перед ним завдань. У підсумку проведення формується індивідуальний план розвитку працівника, може бути переглянута фінансова мотивація, ураховується зворотній зв'язок працівника задоволеністю співпраці з підприємством. Відповіді мають великий вплив на майбутній стратегічний план розвитку підприємства загалом. Менеджмент підприємства має можливість дізнатися про недоліки або переваги роботи, скорегувати та розробити план їх усунення або навпаки збільшення, при позитивному зворотному зв'язку.

## **2.2. Оцінка технологій прийняття управлінських рішень у «XXX»**

Кожне підприємство має свої особливості приймання рішень. Перш за все це найчастіше пов'язано з організаційною структурою, формою власності, досвідом головних керівників та інших факторів. Для того, щоб оцінити технології та методи, які використовую підприємство перш за все, потрібно проаналізувати організаційну структуру. На рис. 2.9 відобразимо організаційну структуру «XXX» .



Рис. 2.9. Організаційна структура «XXX»

*Джерело: складено автором*

Як бачимо на рис. 2.9 підприємство має лінійну організаційну структуру, що впливає на прийняття рішень. Також необхідно розглянути нинішню розгалуженість офісів, які на сьогоднішній день знаходяться на території України (рис. 2.10).

|                                          |                                         |                                          |                                    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| Вінницька обл.<br>(0800) 601-221         | Володимир-Волинський<br>(03342) 3-48-00 | Волинська обл.<br>(0800) 601-200         | Івано-Франківськ<br>(0800) 601-222 |
| Івано-Франківська обл.<br>(0342) 506-500 | Калуш<br>(03472) 7-02-98                | Кам'янець-Подільський<br>(03649) 9-07-01 | Київ<br>(044) 500-03-03            |
| Рівненська обл.<br>(0800) 601-200        | Севєродонецьк<br>(0800) 60-12-12        | Хмельницька обл.<br>(0800) 601-220       | Червоноград<br>(03249) 3-10-20     |

Рис. 2.10. Регіони надання послуг «XXX»

*Джерело: складено автором на основі джерела [24]*

Як бачимо, розташування офісів розгалужене по всій території, це впливає на прийняття рішень і реалізацію вже наявних правил та структур. Головний офіс знаходиться в Києві. Усі стратегічні рішення на підприємстві приймаються в Києві директором та топ-менеджерами. Далі проведемо кваліфікацію рішень на підприємстві, результати відобразимо в табл. 2.2.

Важливо додати, що рішення за джерелом виникнення можуть бути будь – якими та подані будь – ким на підприємстві.

Таблиця 2.2.

### Класифікація управлінських рішень «XXX»

| Класифікаційна ознака            | Типи рішень            | Приклади рішень на «XXX»                                                                                           |
|----------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За масштабом об'єкта             | глобальні              | Вихід на нові ринки збуту.<br>Відкриття філіалів.                                                                  |
|                                  | локальні               | Проведення ремонту офісу.<br>Організація доставки обідів.                                                          |
| За характером мети               | стратегічні            | Розширення портфелю послуг.<br>Міжнародна діяльність                                                               |
|                                  | тактичні (поточні)     | Пошук та найм співробітників.<br>Організація дозвілля для мотивації персоналу (корпоративи, день компанії та т.д.) |
| За джерелом виникнення           | ініціативні            | Новий спосіб мотивації персоналу                                                                                   |
|                                  | за розпорядженням      | Звільнення працівника                                                                                              |
|                                  | за пропозицією «знизу» | Покращення умов роботи, закупівля нового устаткування                                                              |
| За способом доведення            | усні                   | Зміна постачальника кави/чаю                                                                                       |
|                                  | письмові               | Розширення штату відділу                                                                                           |
| За суб'єктом, що приймає рішення | індивідуальні          | Директор з продажів може встановлювати та вносити зміни в КРІ своїх працівників                                    |
|                                  | колективні             | Старт нової маркетингової кампанії                                                                                 |
|                                  | колегіальні            | Відкриття філіалу в новій країні                                                                                   |
| За мірою унікальності            | традиційні             | Підвищення заробітної плати                                                                                        |
|                                  | новаторські            | Використання ІТ - рішень для автоматизації підприємства                                                            |
| За методами розробки             | кількісні рішення      | Запуск акції на основі математичних даних                                                                          |
|                                  | статистичні методи     | Збільшення кількості операторів кол-центру перед прогнозованим періодом підвищення попиту                          |
|                                  | евристичні рішення     | Консультація абонента щодо виниклого питання                                                                       |

Продовження табл. 2.2

|                                                   |                             |                                                                       |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| За наявністю інформації, що є в розпорядженні ОПР | визначені                   | Скорочення штату                                                      |
|                                                   | ймовірні                    | Погодження відпустки в період підвищення попиту                       |
|                                                   | невизначені                 | Реорганізація співробітників департаменту                             |
| За цільовою направленістю                         | одноцільові                 | Наказ по направленню конкретного співробітника на професійне навчання |
|                                                   | багатоцільові               | Розробка системи мотивації                                            |
| За функціональною ознакою (змістом)               | економічні                  | Вдосконалення ПЗ                                                      |
|                                                   | соціальні                   | Проведення святкування державних свят                                 |
|                                                   | технічні                    | Упровадження ПЗ для підвищення автоматизації                          |
|                                                   | організаційні               | Запровадження норм та правил кожної структурної одиниці               |
| За періодами дії                                  | довготривалі (перспективні) | Стратегія зростання та підвищення прибутків                           |
|                                                   | оперативні                  | Проведення щорічного навчання персоналу                               |

*Джерело: складено автором*

Кожна проблема, що виникає на підприємстві, може мати дві і більше кваліфікаційні ознаки. Звернемо увагу, що підприємство кожного дня вирішує безліч проблем та приймає велику кількість рішень. Ці рішення прямолінійно впливають на зростання підприємства. І хоч великі, стратегічні рішення приймаються не часто, то локальні, тактичні щоденно.

Для проведення оцінки технологій прийняття управлінських рішень у «XXX» важливо також розглянути детально структуровані та неструктуровані проблеми, що існують на підприємстві (табл. 2.3)

Таблиця 2.3.

**Основні проблеми при прийнятті управлінських рішень на підприємстві**

| Тип проблеми                           |                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Структурована (запрограмована)         | Неструктурована (незапрограмована)              |
| Навчання операторів контактного-центру | Консультування абонента з виниклого питання     |
| Підготовка фінансового звіту           | Запуск нової рекламної кампанії                 |
| Замовлення продуктів харчування        | Впровадження ПЗ                                 |
| Відкриття нового офісу                 | Переведення персоналу на нову систему мотивації |
| Розрахунок заробітної плати            | Створення нової послуги                         |

*Джерело: складено автором*

Для структурованих та неструктурованих є різні технології прийняття управлінських рішень. Важливим фактором також є те, хто саме приймає рішення.

Розглянемо детально, які технології та методи можуть бути використані для прийняття рішення структурованої проблеми - навчання операторів контактного центру і для неструктурованої проблеми – консультування абонента з виниклого питання.

Першою розглянемо структуровану проблему - навчання операторів контактного – центру. Для цього використаємо процес навчання, який на сьогоднішній день існує на підприємстві. Проблемою є високий рівень витрат на проведення додаткового навчання (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Процес навчання операторів контактного центру

*Джерело: складено автором*

Далі розглянемо, яку мету має дана проблема, а саме зменшення витрат. Також на рис. 2.12 відобразимо, яку інформацію, додатки, дані та технології треба мати для досягнення поставленої мети.



Рис. 2.12. Перелік необхідних даних для аналізу проблеми

*Джерело: складено автором*

Необхідно розробити критерії ефективності майбутнього рішення. Для обраної проблеми доцільно буде застосувати наступні критерії ефективності обраного рішення:

- 1) Більше 80% нових операторів успішно склали підсумкове тестування та приступили до роботи;
- 2) Співробітники, які проходили навчання для підвищення кваліфікації пропрацювали після більше 1 року;
- 3) Рівень задоволеності абонентів не змінився або став кращим.

Розрахуємо суму витрат з урахуванням необхідного обладнання для кожного типу навчання. Побудуємо графік витрат, на якому відобразимо загальну вартість на первинне навчання, підвищення кваліфікації та додаткове навчання (рис.2.13).

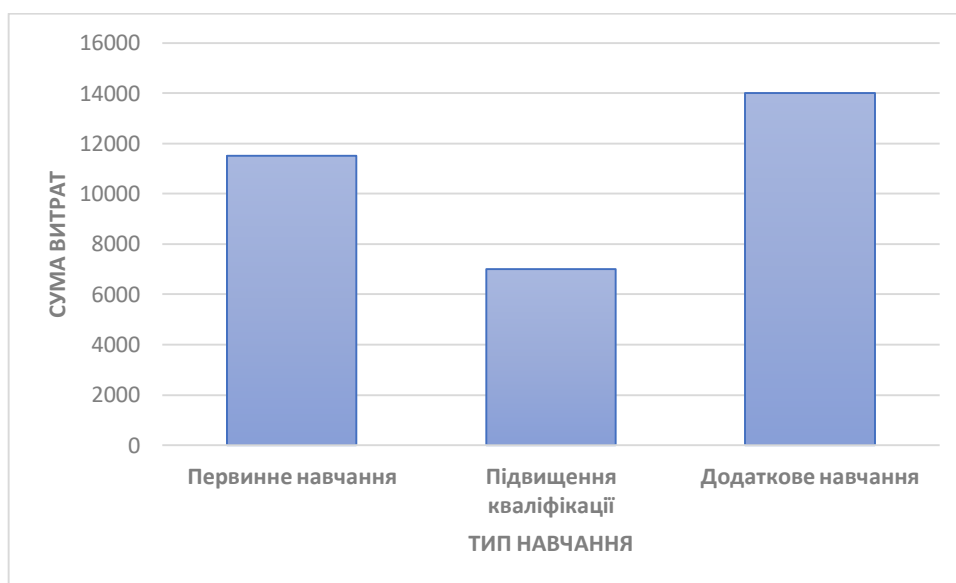


Рис. 2.13. Загальна вартість організації навчання

*Джерело: складено автором*

Дані для побудови графіка відображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Сума витрат на організацію навчання**

| Категорія витрат                                                            | Первинне навчання                                                            | Підвищення кваліфікації                                | Додаткове навчання                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                             | Вартість, грн                                                                | Вартість, грн                                          | Вартість, грн                                          |
| Оренда приміщення                                                           | 0<br><i>* навчання проходить на території існуючого контактного - центру</i> | 1000                                                   | 2000                                                   |
| Комп'ютери                                                                  | 10000                                                                        | 0<br><i>* входить у вартість оплати роботи тренера</i> | 0<br><i>* входить у вартість оплати роботи тренера</i> |
| Матеріали тренінгу                                                          | 500                                                                          | 1000                                                   | 2500                                                   |
| Оплата роботи тренера (внутрішнього, запрошеного чи окремої школи навчання) | 500                                                                          | 5000                                                   | 9500                                                   |
| Організація обідів                                                          | 500                                                                          | 0<br><i>* входить у вартість оплати роботи тренера</i> | 0<br><i>* входить у вартість оплати роботи тренера</i> |
| Програмне забезпечення                                                      | 0<br><i>* використання існуючого ПЗ</i>                                      | 0<br><i>* входить у вартість оплати роботи тренера</i> | 0<br><i>* входить у вартість оплати роботи тренера</i> |
| Всього, грн                                                                 | 11500                                                                        | 7000                                                   | 14000                                                  |

*Джерело: складено автором*

Маючи всю необхідну нам інформацію, використовуючи класичну схему прийняття рішень (рис. 1.4), оцінимо, які технології і методи доцільно використати для прийняття рішення. Для вирішення цієї проблеми доцільно використати наступні методи:

- 1) Спільний аналіз
- 2) Аналіз втрат/вигод
- 3) Аналіз прийняття кількох критеріїв

За допомогою методу «Спільний аналіз» ми зможемо спрогнозувати наскільки може змінитися рівень навчання при зменшенні витрат. Так як даний метод базується на статистиці, потрібні будуть більш розширені дані щодо витрат нинішнього рівня навчання при кожному типі, кількість залученого персоналу до процесу на інше. Таким чином, кількість статистичних даних створить позитивний ефект на якість прийнятого управлінського рішення.

Використовуючи метод «Аналіз втрат/вигод», нам вдасться зрозуміти, які втрати й вигоди може мати підприємство, приймаючи те, чи інше рішення. Саме втратами можуть бути: незадоволеність абонентів, збільшення плинності кадрів, якість послуг, демотивація персоналу та зниження якості їх роботи. При цьому розуміючи потенційну вигоду, а в нашому випадку це фінанси, ми можемо прийняти рішення про контрольовані втрати. Так як у цьому випадку вигоди будуть перевищувати потенційні втрати.

За допомогою «Аналізу прийняття кількох критеріїв» ми доповнимо минулий метод, створивши таблиці важливих для нас критеріїв, та проаналізуємо їх за наступним планом: контекст, доступні варіанти, цілі та критерії, що представляють ключові цінності, виміряємо кожен з критеріїв, з'ясуємо їх відносну важливість та обчислимо різні значення шляхом усереднення балів та зважування. Тим самим ми зможемо отримати об'єктивні дані для прийняття ефективного управлінського рішення.

Наступним розглянемо методи та технології для прийняття рішення неструктурованої проблеми – консультування абонента з виниклого питання. Дана проблема не може мати одного ефективно правильного рішення. Адже багато що залежить від типу проблеми, яка виникла в абонента, послуги, на рахунок якої він звертається, навіть настрої абонента впливає на вирішення проблеми. У такому випадку доцільно зібрати популярні запити абонента та розробити інструкції щодо їх вирішення. Проте ми все одно не зможемо бути впевнені на 100% , що та чи інша інструкція буде корисною.

Для прийняття ефективного управлінського рішення згідно цієї проблеми доцільно використати такі технології та методи:

- 1) Дерево прийняття рішень;
- 2) Теорія ігор;
- 3) Підхід до діаграм впливу.

«Дерево прийняття рішень» допоможе при прийнятті рішення допомогти(зайве) розглянути наочно декілька варіантів та їх майбутні результати. Після чого обрати найефективніше з розглянутих.

Найбільш широким методом у цій проблемі застосовуємо «Теорію ігор», адже за допомогою неї ми зможемо поставити себе на місце клієнта і спрогнозувати, які з альтернатив підійдуть для його консультування. Відтворення цих альтернатив у безпечному гіпотетичному просторі допоможе менеджеру прийняти рішення на основі результатів гри.

Використовуючи «Підхід до діаграм впливу», ми аналізуємо надійність людини. Адже при телефонній розмові з обох кінців знаходяться люди зі своїм досвідом, настроєм та знаннями. Діаграма впливу допоможе сформулювати наочний погляд для визначення того, як людська помилка може вплинути на рішення і наскільки це може вплинути на результати.

### **2.3. Передумови та аналітична робота щодо підготовки управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності «XXX»**

Підприємство «XXX» має всі необхідні завдатки для прийняття успішних управлінських рішень на міжнародному середовищі. Бізнес – процеси, що використовує підприємство, має чітку структуру, логічність, ефективність. Тепер для підприємства головною метою є покращення прийняття рішень, як на локальному ринку, так і на міжнародному. Перш за все важливо відмітити, що підприємство має великі перспективи виходу на міжнародний ринок. А саме, продаючи свої послуги контакт – центру на аутсорсинг. «XXX» займає лідируючі позиції по якості обслуговування абонентів. Вихід на міжнародну арену означатиме, що використовуючи уже наявні ресурси (технології, процеси, персонал), підприємство зможе отримати більші прибутки.

Перш ніж приймати рішення щодо початку міжнародної діяльності в сфері аутсорсингу, необхідно проаналізувати, які є наявні ресурси та які потрібно буде організувати додатково. У табл. 2.5 відобразимо показники для створення міжнародного контакт – центру з точки зору постійних, перемінних та додаткових витрат.

Таблиця 2.5.

### Показники створення контакт-центру

| Показники                                      | Необхідність додаткових витрат |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Постійні витрати</b>                        |                                |
| Оренда приміщень                               | Ні                             |
| Оренда каналів зв'язку обслуговування          | Ні                             |
| Комунальні платежі                             | Так (проте не всіх видів)      |
| <b>Перемінні витрати</b>                       |                                |
| Оплата роботи співробітників                   | Так                            |
| Витрати на пошук персоналу розширення          | Так                            |
| <b>Додаткові витрати</b>                       |                                |
| Купівля ТМЦ                                    | Ні                             |
| Оформлення компанії для міжнародної діяльності | Так                            |
| Отримання ISO 18295                            | Так                            |
| Організація бізнес-процесів                    | Ні                             |

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи таблицю, можна сміливо зробити висновок, що для підприємства вигідно відкривати аутсорсинг послуг контакт – центру на міжнародний ринок. Адже постійні витрати фактично не змінюються, окрім зростання комунального платежу за електроенергію. Перемінні витрати збільшуються, це фактично найбільші витрати, які понесе компанія. Разові додаткові витрати будуть на старті запуску, потім не повторюються. Окрім ISO 18295, його потрібно оновлювати кожні 6 років.

З технічної сторони організації послуги надання послуг контакт – центру на міжнародний ринок, підприємство має наступні переваги:

- 1) Можливість роботи з різними мовами;
- 2) Робота з онлайн чатами;

- 3) СММ, або робота з соціальними мережами;
- 4) Робота з месенджерами;
- 5) Обробка Email;
- 6) Організація технічної підтримки;
- 7) Збільшення продажів і підвищення лояльності клієнтів;
- 8) Місце знаходження головного офісу: Україна, Київ
- 9) Можливість особистої зустрічі в будь-якій країні, місті;
- 10) Стандарти: NDA, DPA, GDPR;
- 11) Мінімальна кількість операторів: 5;
- 12) Відправка щомісячних звітів про виконану роботу.

Організаційна структура буде складатися з декількох відділів:

- а) обробки вхідних звернень;
- б) обробки вихідних звернень;
- в) віддалених менеджерів;
- г) навчання і розвитку персоналу;
- д) набору і адаптації персоналу.

Розглянемо детальніше, які послуги може надавати підприємство на міжнародному ринку. Зауважимо, що організація кожної послуги - це є окреме управлінське рішення, яке має бути прийнятим з урахуванням всіх критерій, альтернатив конкретного виду діяльності.

1) Вхідні дзвінки. Основними завданнями обробки вхідних дзвінків є зростання лояльності споживачів і розвиток бізнесу. Тому для майбутніх клієнтів важливо відслідковувати показник RFT - коефіцієнт правильності вибору дій з обслуговування споживачів.

Для цього «XXX» забезпечить такі технологічні схеми при вхідному дзвінку:

- а) Абонент ідентифікується за телефонним номером;
- б) Привітання на ім'я реалізується на базі IVR або вимовляється оператором, який першим бере участь в ланцюжку обробки виклику;

- в) Голосове меню є гранично простим і мінімізує час до з'єднання з оператором;
- г) Оператору надається інформація про раніше зроблених покупках, споживаних послуг, поточний статус оплати;
- д) Алгоритм взаємодії оператора й абонента будується таким чином, щоб запропонувати купити нові товари і послуги або розширити споживання існуючих.

Напрямами з обробки вхідних дзвінків можуть бути:

- а) Гаряча лінія - обробка великої кількості дзвінків з усіх питань, включаючи продажі, інформування, сервіс, прийом скарг, отримання зворотного зв'язку та інші.
- б) Інформаційна лінія - самостійна послуга, яка забезпечує надання існуючим та потенційним клієнтам будь-довідкової інформації про товари і послуги в цілодобовому режимі.
- в) Лінія підтримки або сервісу - послуга, яка забезпечує обробку дзвінків, що надійшли від споживачів з метою обробки інцидентів - сервісних звернень.
- г) Служба замовлень - послуга, яка забезпечує прийом й оформлення замовлення на товар / послугу, фіксацію інформації у внутрішніх інформаційних системах замовника, інформування споживача про хід виконання його замовлення.

2) Вихідні дзвінки. Цілями вихідних дзвінків є продаж або просування товарів і послуг, а також аналітичні дослідження.

Напрямки по обробці вихідних дзвінків:

- а) Телемаркетинг - вихідні телефонні кампанії по активному просуванню товарів і послуг.
- б) Телефонні продажі - пропозиція нових продуктів і послуг компанії вже існуючим споживачам або пропозицію існуючим споживачам придбати більш дорогий пакет послуг.

в) Анкетування - опитування респондентів з метою заповнення стандартного чек-листу, спрямованого на вивчення думки споживачів про компанію, товар / послугу.

г) Інформування споживачів - надання існуючим споживачам нової інформації про компанії, акції, товари і послуги

д) Автоматичний інформатор - дзвінки клієнтам по базі і надання їм інформації, без отримання зворотного зв'язку. Для інформування використовується автоматична система без участі оператора.

З) Комунікації за допомогою Інтернет. Взаємодія з клієнтами за допомогою: email, веб чат на сайті та інших інтерактивних послуг. Дана послуга є більш інноваційною і затребуваність її постійно зростає.

Напрямки з опрацювання звернень з інтернет середовища:

а) Обробка email - прийом повідомлень електронної пошти, що включає аналіз і класифікацію повідомлень з наступною обробкою в залежності від запиту споживача.

б) Інтерактивна підтримка - метод оперативних комунікацій зі споживачем, який передбачає виділення оператора для комунікацій через веб чат.

Для того, щоб мати підґрунтя для прийняття рішення проведемо PEST – аналіз, результати відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**PEST – аналіз зовнішнього середовища**

| <b>Політика (Р)</b>                                          |                                               |                                                              | <b>Економіка (Е)</b>                                     |                                                                |                                    |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Фактор</b>                                                | <b>Вплив на галузь</b>                        | <b>Вплив на підприємство</b>                                 | <b>Фактор</b>                                            | <b>Вплив на галузь</b>                                         | <b>Вплив на підприємство</b>       |
| Імовірність воєнного стану                                   | Стимування розвитку                           | Зменшення кількості потенційних клієнтів                     | Падіння економіки                                        | Оптимізація витрат підприємства                                | Нові клієнти намагаються економити |
| Відсутність сертифікації діяльності                          | Простота ведення діяльності                   | Збільшення доходу                                            | Девальвація гривні                                       | Збільшення ІТ витрат                                           | Зниження прибутку                  |
| «Напруженість» в економічних відносинах з сусідніми країнами | Втрата великого ринку                         | Зменшення ринку                                              | Інфляція                                                 | Збільшення витрат на заробітну плату співробітників            | Збільшення витрат                  |
| <b>Соціум (S)</b>                                            |                                               |                                                              | <b>Технології (Т)</b>                                    |                                                                |                                    |
| <b>Фактор</b>                                                | <b>Вплив на галузь</b>                        | <b>Вплив на підприємство</b>                                 | <b>Фактор</b>                                            | <b>Вплив на галузь</b>                                         | <b>Вплив на підприємство</b>       |
| Зростання сфери телеком послуг                               | Збільшення кількості потенційних клієнтів     | Розширення ринку                                             | Розвиток ІТ                                              | Здешевлення обладнання для проф. діяльності<br>Зниження витрат | Зниження витрат                    |
| Розвиток електронної комерції                                | Збільшення кількості потенційних клієнтів     | Розширення ринку                                             | Розвиток технологій взаємодії з клієнтами через інтернет | Розширення спектру послуг                                      | Збільшення кількості клієнтів      |
| Зростання довіри до такого типу послуг у споживачів          | Доступність мобільних технологічних пристроїв | Підвищення кількості покупців з пристроями перевірки товарів | Розвиток систем автоматичного аналізу звернень           | Нові можливості                                                | Оптимізація витрат                 |

*Джерело: складено автором*

На основі проведеного PEST аналізу, представленого нижче, можна зробити наступні висновки. Підприємство знаходиться на даний момент у сприятливих умовах для запуску проекту. Розвиток галузей, у яких можуть бути затребувані послуги «XXX» , збільшує ринок, таким чином даючи можливість конкурувати з уже давно працюючими компаніями. Якщо підприємство почне зараз, витрати на ІТ структуру будуть істотно нижчими, навіть не дивлячись на девальвацію гривні. Розміщення контакт-центру в невеликому місті дає можливість згладити ситуацію з необхідним зростанням заробітних плат.

Безсумнівно загрозливим фактором є можливість введення воєнного стану, що звичайно дуже негативно може відбитися на веденні бізнесу. Але ймовірність такого варіанту оцінюється як не надто низька.

У табл. 2.7 відобразимо SWOT – аналіз потенційного міжнародного контакт – центру «XXX» .

*Таблиця 2.7.*

### SWOT – аналіз

| Сильні сторони                                     | Слабкі сторони                                       |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Можливості</b>                                  | <b>Загрози</b>                                       |
| Ринок малого бізнесу                               | Висока конкуренція                                   |
| Розвиток нових послуг                              | Економічна ситуація в країні                         |
| Посилення на обслуговування через інтернет- канали | Збільшення конкурентів                               |
| <b>Переваги</b>                                    | <b>Недоліки</b>                                      |
| Менша ціна                                         | Нове підприємство                                    |
| Гнучке ціноутворення                               | Відсутність клієнтської бази                         |
| Великий досвід                                     | Малий досвід в пошуку клієнтів на міжнародному ринку |
| Інноваційність                                     | Складність роботи на зовнішніх ринках                |
|                                                    | Час на набір персоналу                               |

*Джерело: складено автором*

Прийняття рішення щодо керівництва компанією, загальна стратегія і маркетинг покладено на директора. Нижче представлений розподіл обов’язків та сфери прийняття управлінських рішень у ключових відділах компанії.

а) Відділ вхідних звернень - здійснює обробку вхідних дзвінків, а також вхідних звернень у веб чаті й електронній пошті. Керівництвом кожного з вхідних проектів займається тімлідер, він також виконує завдання оператора. Керівник відділу частково виконує функції фахівця з навчання та адаптації персоналу.

б) Відділ вихідних звернень - здійснює виконання вихідних дзвінків (опитування якості, стартові дзвінки, продажу), а також розсилки SMS - повідомлень, автоінформування. Керівництвом кожного з вихідних проектів, займається тімлідер, він також виконує завдання оператора. Керівник відділу частково виконує функції фахівця з навчання та адаптації персоналу.

в) Відділ адаптації та набору персоналу - проводить підбір персоналу, куди входить тестування та анкетування. Працює з новими співробітниками, займається адаптацією, виявленням проблем у колективі, розробляє мотиваційні схеми. Керівник відділу безпосередньо займається набором персоналу.

г) Відділ розвитку персоналу - виконує завдання навчання персоналу, донавчання для цілей нових проектів, контролем рівня обслуговування, розробкою навчальних матеріалів, упровадженням критеріїв оцінки операторів.

д) Відділ персональних менеджерів - співробітники відділу виконують завдання делеговані замовником. Керівник відділу координує взаємодію з клієнтами.

е) Відділ продажів - працюють над пошуком нових клієнтів, реалізують маркетингову стратегію компанії. Керує відділом безпосередньо директор.

ж) Бухгалтерія - подача звітів у податкову службу, оформлення договорів з клієнтами, оформлення співробітників. Керує відділом безпосередньо директор.

## Висновки до розділу 2

«XXX» було засновано 22 серпня 2014 р. Основним видом діяльності є 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій. Інші види діяльності [23][24]:

- 43.21 Електромонтажні роботи;
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Головною місією підприємства є надання якісного обслуговування абонентів високошвидкісного інтернету та кабельного телебачення. Компанія надає послуги інтернету як для фізичних, так і для юридичних осіб. Підприємство «XXX» входить у ТОП-7 операторів зв'язку України й протягом багатьох років залишається лідером гігабітного Інтернету на ринку країни. Клієнтами компанії є: Банк Кредит Дніпро, ISIDA clinic, національна страхова компанія Оранта, товариство Червоного Хреста України, Український банк реконструкції та розвитку, СУШИ WOK та інші.

У ході вивчення бізнес – процесів підприємства були проаналізовані та схематично зображені наступні процеси:

- а) обробка вхідних дзвінків;
- б) виконання вихідних дзвінків з метою продажу послуг, а також аналітичні дослідження;
- в) підключення нових абонентів;
- г) виконання ремонтних робіт;
- д) підвищення кваліфікації персоналу;
- е) організація навчання нового персоналу;
- ж) створення комфортних умов праці;
- з) облік розрахунків з персоналом, органами соціального страхування, постачальниками, покупцями і замовниками;
- и) забезпечення матеріально-технічною базою.

Головний офіс знаходиться в місті Києві. Всі стратегічні рішення на підприємстві приймаються в Києві директором та топ-менеджерами. Була проведена кваліфікація рішень на підприємстві.

Детально розглянуто, які технології та методи можуть бути використані для прийняття рішення структурованої проблеми - навчання операторів контактного – центру і для неструктурованої проблеми – консультування абонента з виниклого питання. Першою розглянуто структуровану проблему - навчання операторів контактного центру. Для цього було використано процес навчання, який на сьогоднішній день існує на підприємстві. Проблемою є високий рівень витрат на проведення додаткового навчання. Для вирішення цієї проблеми доцільно використати наступні методи:

- 1) Спільний аналіз
- 2) Аналіз втрат/вигод
- 3) Аналіз прийняття кількох критеріїв

Наступним розглянуто методи та технології для прийняття рішення неструктурованої проблеми – консультування абонента з виниклого питання. Дана проблема не може мати одного ефективно правильного рішення. Адже багато що залежить від типу проблеми, яка виникла в абонента, послуги, на рахунок якої він звертається, навіть настрої абонента впливає на вирішення проблеми. Для прийняття ефективного управлінського рішення згідно цієї проблеми доцільно використати такі технології та методи:

- 1) Дерево прийняття рішень;
- 2) Теорія ігор;
- 3) Підхід до діаграм впливу.

Підприємство «XXX» має великі перспективи виходу на міжнародний ринок. А саме, продаючи свої послуги контакт – центру на аутсорсинг. «XXX» займає лідируючі позиції по якості обслуговування абонентів. Вихід на міжнародну алею означатиме, що використовуючи уже наявні ресурси (технології, процеси, персонал), підприємство зможе отримати більші прибутки.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «XXX»

### 3.1. Вибір іноземного ринку для здійснення міжнародної діяльності «XXX»

Коли підприємство вирішує вийти на міжнародну арену, важливо проаналізувати всі тонкощі ведення діяльності саме в ній. Тому що підприємство, продаючи свої послуги іншому підприємству або навіть окремому споживачеві, обов'язково зіткнеться з жорстким опором. Це тому, що людям не подобається купувати продукт чи послугу в новому підприємстві, про яке вони нічого не знають. Також підприємство може зіткнутися з іншою проблемою, якщо буде намагатися залучити сторонній капітал. Якщо орієнтуватися на ринок, який уже дуже великий, є велика ймовірність, що багато конкурентів переслідують тих самих клієнтів. Це ускладнить підприємству процес залучення зовнішніх фінансів та потенційних клієнтів.

Основне визначення ринку можна визначити як з точки зору географічного, так і демографічного.

При виборі ринку необхідно враховувати декілька основоположних критеріїв:

- 1) Розмір ринку. Оскільки не всі покупці на ринку коли-небудь стануть споживачами або клієнтами, чи достатньо великий ринок, щоб підтримувати маркетинговий підхід до кампанії. Важливо вибрати такий розмір ринку, який є достатньо великим, щоб підприємство «XXX» могло витягти з цього ринку ту кількість бізнесу, яка потрібна для підтримки себе та майбутнього розвитку. Використовуючи дані відкритих досліджень, незалежно від того, про яке підприємство ми говоримо і що можемо запропонувати, буде дуже важко досягти більш ніж 20% частки ринку в будь-якій галузі і з цих 20% лише 20%

стануть ідеальними клієнтами. Лише 4% будь-якого ринку коли-небудь можуть стати ідеальним клієнтом, тому ринок повинен бути достатньо великим, щоб ці 4% представляли достатній бізнес для досягнення встановлених цілей продажів.

2) Наскільки доступний ринок. Якщо вартість виходу на ринок перевищує вартість потенційного доходу на ринку, очевидно, має сенс не намагатися проникнути на цей ринок.

3) Чи життєздатний ринок. Іншими словами, чи є аналоги на цьому ринку послуги, які ми будемо пропонувати, і чи мають потенційні покупці історію купівлі конкурентоспроможних продуктів і послуг, які ми продаватимемо. Найпростіше продати свій продукт чи послугу тому, хто вже купує подібний продукт чи послугу у когось іншого. Якщо немає історії, коли покупець або ринок коли-небудь купували подібний продукт або послугу, можливо, немає сенсу намагатися проникнути на ринок.

4) Незадоволені потреби ринку. Те, що підприємство має продукт чи послугу, які ми хочемо продати, не означає, що ринок готовий до того, що підприємство має. Багато компаній роблять помилку, розробляючи продукти та послуги, а потім витрачають свій час на те, щоб переконати покупців придбати їхній товар чи послугу. Це важко, неприємно і дуже невигідно. Набагато вигідніше продавати покупцям те, що вони хочуть, ніж продавати їм те, що хоче підприємство, щоб вони купили.

5) Спорідненість. Загалом, що і скільки підприємство знає про цей ринок? Чим більша спорідненість або більший зв'язок, тим більше розуміння потреби та бажання цього ринку.

6) Який психографічний та демографічний профіль покупців. Чим більше ми дізнаємося про мислення покупця і чим більше ми зможемо зануритися в його голову, зрозуміти його мотиви покупки, бажання, страхи та сподівання, тим більше зможемо створити переконливе повідомлення для отримання їх уваги.

Важливо розуміти потенційний ринок, тому що це як різниця між активністю та реактивністю. Іншими словами, якщо ми не визначимо ринок,

ринок визначить нас. Ринок, який обере «XXX» , і список потенційних клієнтів, на яких воно націлиться, набагато важливіші, ніж продукти чи послуги, які продаватимуть. Чудова реклама, передана через чудові медіа, зазнає невдачі, якщо вона націлена на неправильну аудиторію. Багато маркетологів роблять помилку, намагаючись надати рекламу людям, які не цікавляться їхніми продуктами чи послугами. Однак правильне повідомлення, спрямоване на потрібну аудиторію за допомогою правильних засобів масової інформації, дає феноменальні результати.

Ринки контролюють ціну, коли продукт або послуга сприймається покупцем як товар. Ринок буде встановлювати ціну для будь-якої категорії продуктів, якщо продукт сприймається як товар. Ключ до виключення ціни як рішення про покупку полягає в тому, щоб відокремити ціну від продукту та змінити сприйняття на ринку того, що продає. Іншими словами, потрібно порівняти свої продукти та послуги з продуктами та послугами конкурента. Один зі способів зробити це — об'єднати продукти та послуги в пакети, які неможливо розділити чи порівняти окремо.

У дослідженні, проведеному компанією з персональних фінансів NimbleFins, були проаналізовані дані Світового банку, Всесвітнього економічного форуму, ЮНЕСКО, ОЕСР та податкових консультацій.[39] Вони порівняли загальний економічний стан, вартість ведення бізнесу, бізнес-середовище та якість робочої сили 31 європейської країни. Перше та друге місця зайняли Німеччина та Великобританія відповідно. Швейцарія посіла третє місце, покращивши своє четверте місце в дослідженні 2019 року та ще більше зміцнивши свою репутацію привабливого місця для відкриття бізнесу.

Nimble Fins зосередили свій збір даних на загальних економічних факторах, таких як темпи зростання та рівня безробіття, а також на факторах, характерних для стартапів, включаючи простоту забезпечення фінансування та витрати на заробітну плату. Вони зібрали дані з кількох авторитетних джерел, включаючи Світовий банк, Всесвітній економічний форум, ЮНЕСКО, ОЕСР та податкові консультанти.

Використовуючи ці набори даних, спочатку вони провели оцінку 31 європейської країни на основі кожного показника та розрахували середній рейтинг для кожної категорії. Загальний складений рейтинг – це рівнозважене середнє середнього рейтингу кожної категорії за різними показниками. Нижчий бал означає кращий ранг. Результати досліджень перших п'ятнадцяти країн представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

### Рейтинг найкращих країн для стартапів у Європі

| Загальний рейтинг | Країна                | Рейтинг економічного здоров'я | Вартість рейтингу Doing Business | Рейтинг ділового клімату | Рейтинг якості робочої сили | Середній рейтинг категорії |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                 | Німеччина             | 3                             | 14                               | 2                        | 5                           | 6,0                        |
| 2                 | Об'єднане Королівство | 5                             | 14                               | 3                        | 9                           | 7,8                        |
| 3                 | Швейцарія             | 6                             | 25                               | 1                        | 1                           | 8,3                        |
| 4                 | Нідерланди            | 2                             | 27                               | 6                        | 5                           | 10,0                       |
| 5                 | Ірландія              | 1                             | 17                               | 10                       | 14                          | 10,5                       |
| 6                 | Данія                 | 7                             | 29                               | 8                        | 3                           | 11,8                       |
| 7                 | Фінляндія             | 24                            | 19                               | 3                        | 2                           | 12,0                       |
| 8                 | Норвегія              | 7                             | 31                               | 7                        | 4                           | 12,3                       |
| 9                 | Чеська Республіка     | 7                             | 6                                | 17                       | 21                          | 12,8                       |
| 9                 | Швеція                | 19                            | 20                               | 5                        | 7                           | 12,8                       |
| 11                | <b>Польща</b>         | <b>3</b>                      | <b>5</b>                         | <b>23</b>                | <b>22</b>                   | <b>13,3</b>                |
| 12                | Естонія               | 17                            | 11                               | 11                       | 15                          | 13,5                       |
| 12                | Австрія               | 12                            | 23                               | 11                       | 8                           | 13,5                       |
| 14                | Люксембург            | 12                            | 23                               | 9                        | 13                          | 14,3                       |
| 15                | Литва                 | 23                            | 4                                | 19                       | 17                          | 15,8                       |

*Джерело: складено автором на основі джерела [39]*

Дані економічного здоров'я включають загальні показники міцності економіки. А саме ВВП на душу населення, темпи зростання ВВП та рівень безробіття. Разом ці фактори дають змогу оцінити загальний стан кожної економіки.

Дані про вартість ведення бізнесу включають витрати, пов'язані з бізнес-операціями. Використовувалися дані про корпоративні податки, прожитковий мінімум і середню зарплату.

Дані ділового клімату стосуються простоти ведення бізнесу та стану розвитку кожної країни, наприклад, довіри до незалежності системи правосуддя, домінування великих гравців на ринку, регуляторного навантаження та доступності венчурного фінансування.

Якість робочої сили включає показники отримання початкової та середньої освіти, наявність персоналу та професійної підготовки, а також легкість пошуку кваліфікованих працівників для порівняння кваліфікації робочої сили кожної країни.

Розглянемо детально категорії, які найбільш актуальні для аналізу потенційного ринку «XXX». Першим проаналізуємо стан економічного здоров'я, що враховує традиційні економічні показники, такі як ВВП, ВВП на душу населення, зростання ВВП та рівень безробіття. Ці показники показують відносну силу економіки країни. Результати дослідження відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

#### Рейтинг європейських країн в категорії економічного здоров'я

| Ранг     | Країна                | Загальний ВВП (мільярди) | Зростання ВВП | Рівень безробіття | ВВП на душу населення | Середній рейтинг |
|----------|-----------------------|--------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| 1        | Ірландія              | \$388.7                  | 5.5%          | 4.9%              | £78,661               | 8,30             |
| 2        | Нідерланди            | \$909.1                  | 1.8%          | 3.4%              | £52,448               | 9,50             |
| 3        | Німеччина             | \$3,845.6                | 0.6%          | 3.1%              | £46,259               | 11,00            |
| <b>3</b> | <b>Польща</b>         | <b>\$592.2</b>           | <b>4.1%</b>   | <b>3.3%</b>       | <b>£15,595</b>        | <b>11,00</b>     |
| 5        | Об'єднане Королівство | \$2,827.1                | 1.4%          | 3.7%              | £42,300               | 12,00            |
| 6        | Швейцарія             | \$703.1                  | 0.9%          | 4.4%              | £81,994               | 12,50            |
| 7        | Данія                 | \$348.1                  | 2.4%          | 5.0%              | £59,822               | 12,80            |
| 7        | Чеська Республіка     | \$246.5                  | 2.6%          | 2.0%              | £23,102               | 12,80            |
| 7        | Норвегія              | \$403.3                  | 1.2%          | 3.7%              | £75,420               | 12,80            |
| 10       | Угорщина              | \$161.0                  | 4.9%          | 3.4%              | £16,476               | 13,80            |

Джерело: складено автором на основі джерела [39]

Наступним проаналізуємо вартість ведення бізнесу. Ця категорія витрат на ведення бізнесу розглядає наступні показники, що пов'язані з витратами на ведення бізнесу, такі як заробітна плата та ставки корпоративного податку. Результати дослідження відображені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3.*

**Рейтинг європейських країн в категорії вартості ведення бізнесу**

| Ранг | Країна            | Ранг вартості життя | Середня зарплата | Рейтинг корпоративного податку | Середній рейтинг |
|------|-------------------|---------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| 1    | Болгарія          | 2                   | £3,886           | 2                              | 1,7              |
| 2    | Румунія           | 1                   | £6,024           | 7                              | 3,3              |
| 3    | Угорщина          | 4                   | £6,840           | 1                              | 3,7              |
| 4    | Литва             | 5                   | £7,195           | 5                              | 6,0              |
| 5    | <b>Польща</b>     | <b>3</b>            | <b>£6,904</b>    | <b>11</b>                      | <b>7,0</b>       |
| 6    | Чеська Республіка | 6                   | £7,962           | 11                             | 8,7              |
| 7    | Хорватія          | 13                  | £6,832           | 9                              | 9,0              |
| 8    | Словаччина        | 7                   | £6,599           | 18                             | 9,7              |
| 9    | Кіпр              | 15                  | £12,029          | 3                              | 10,7             |
| 10   | Словенія          | 11                  | £10,288          | 11                             | 11,3             |

*Джерело: складено автором на основі джерела [39]*

Ставки корпоративного податку є важливим фактором для всіх видів бізнесу. Деякі європейські країни пропонують податкові знижки спеціально для нових компаній або малих і середніх підприємств, що може зробити їх більш привабливими для стартапу. От деякі з них:

- 1) Угорщина - 9%;
- 2) Болгарія - 10% (15% на телефонні/онлайн-ігри);
- 3) Швейцарія 11,9% до 21,6% (8,5% федерального податку на прибуток після оподаткування плюс кантональні/комунальні податки залежно від місцезнаходження компанії, у результаті чого загальна ставка податку становить від 11,9% до 21,6%);

- 4) Чеська Республіка -19%;
- 5) Польща - 19% (9% за перший податковий рік або дохід від продажів менше 2 мільйони євро);
- 6) Словенія - 19%;
- 7) Об'єднане Королівство - 19% ;
- 8) Ісландія 20% (20% для товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з обмеженою відповідальністю; інші види юридичних осіб оподатковуються за ставкою 37,6% ).

Аналізуючи дане дослідження, використовуючи метод спільного аналізу, підприємству доцільно обрати ринок Польщі. Дана країна має потенціал щодо розвитку, займає 11 положення серед загального рейтингу, чудові економічні умови - 3 ранг, має податкові пільги для нового бізнесу, а саме 9% за перший податковий рік або дохід від продажів менше 2 мільйони євро.

Розглядаючи детальніше можливості ринку Польщі важливо звернути увагу на її нинішній стан саме в умовах COVID-19. Як пише експерт з економічних питань варшавського аналітичного центру Polityka Insight Ганна Ціха, що відносно позитивні прогнози для ВВП Польщі цього року пояснюються кількома чинниками. По-перше, Польща має диверсифіковану економіку. Вона не залежить від якогось одного сектору, який би генерував левову частку ВВП. Польща також не є настільки залежною від експорту, як Німеччина чи країни Вишеградської четвірки.

По-друге, Польща є великою країною зі значним внутрішнім ринком, що значно стабілізує польську економіку. Рівень споживання 38-мільйонної країни, який дещо знизився у квітні-травні, зараз знову починає динамічно зростати.

По-третє, Польща останнім часом почала експортувати багато цифрових послуг – у юридичній, бухгалтерській, ІТ-сфері. Ці послуги й до коронакризи значною мірою надавалися дистанційно, а після локдауну в Європі – попит на них ще більше зріс. Після початку пандемії країни почали запроваджувати пакети допомоги бізнесу й населенню, що збільшило потребу в бухгалтерській

діяльності, наданні юридичної допомоги та ІТ-обслуговуванні, що часто дистанційно надавалися з Польщі [40].

Коронакриза, зумовлена пандемією вірусу COVID-19 і подальшим локдауном для боротьби з ним, стала несподіванкою для всіх. Найкраще з-посеред 27 країн ЄС виглядають макроекономічні прогнози для Польщі. Вона є єдиною європейською державою, де прогнозується падіння ВВП менше від 5%. Цікаво, що після попередньої світової економічної кризи 2008 року Польща була єдиною країною ЄС, яка зафіксувала невелике зростання ВВП – 1,8% уже наступного року.

Хоча для підприємства це будуть нові послуги, але розглядаючи перспективи розвитку, важливим є вихід на великі ринки, зокрема на ринок Польщі. Це європейська платоспроможна країна, яка має безліч потенційних клієнтів на послугу аутсорсингового контакт – центру. Підприємці Польщі завжди в пошуку зменшення витрат на підприємстві і зазвичай шукають їх в країнах, що розвиваються.

Аналізуючи, міжнародний ринок визначимо потенційний і доступний. Потенційний ринок - представлений сегментами, у яких рідко використовуються запропоновані послуги, для таких ринків підприємство може запланувати пропозицію «персональних менеджерів», що дозволить їх клієнтам оптимізувати витрати за рахунок зменшення кількості персоналу і людей, що займаються їх керівництвом. Наведемо в табл. 3.4 потенційні витрати підприємству, яке планує організувати власний контакт – центр в Польщі.

*Таблиця 3.4.*

**Витрати підприємства при організації контакт – центру**

| Пункт витрат                                  | Сума, дол. |
|-----------------------------------------------|------------|
| <b>Разові витрати</b>                         |            |
| Послуги ріелтора                              | 500        |
| Закупівля меблів в офісне приміщення          | 2 000      |
| Закупівля електроніки та комп'ютерної техніки | 15 000     |

Продовження табл. 3.4

|                                                                         |                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Початкове навчання операторів                                           | 1 500                                          |
| Інші витрати                                                            | 500                                            |
| <b>Разом:</b>                                                           | <b>19 500</b>                                  |
| <b>Місячні витрати</b>                                                  |                                                |
| Оренда приміщення                                                       | 1 000                                          |
| Комунальні платежі (середньорічна)                                      | 200                                            |
| Обслуговування електроніки, витратні матеріали                          | 500                                            |
| Витрати на послуги інтернет з обслуговуванням мережі                    | 100                                            |
| Витрати на зв'язок                                                      | Залежить від поставлених завдань               |
| Витрати на ПЗ і CRM систему                                             | Залежить від обраного програмного забезпечення |
| Витрати на HR менеджера                                                 | 500                                            |
| З/п на керуючий персонал                                                | 2 000                                          |
| З/п 10-ти операторам контакт-центру                                     | 6 000                                          |
| Витрати на охорону, клінінг приміщення                                  | 600                                            |
| Інші витрати (канцтовари, кава, чай, питна вода, непередбачені та інше) | 500                                            |
| <b>Разом:</b>                                                           | <b>11 400</b>                                  |

*Джерело: складено автором*

Основні потенційні споживачі: малий бізнес (торгівля, сфера послуг) та невеликі логістичні підприємства.

На рис. 3.1 відобразимо які галузі є пріоритетними для «XXX» так, як мають великий потенціал.



Рис. 3.1 Потенційні споживачі

*Джерело: складено автором*

Зазвичай саме ці галузі мають потребу в послугах контакт – центру, і в основному вони або організовують власний, що дорого та довго, або в пошуку аутсорс компаній, типу «XXX» .

Проводячи аналіз кон'юнктури ринку, помітні певні негативні тенденції, які будуть перешкоджати успішному отриманню необхідної частки ринку. Такими тенденціями є:

- а) Укрупнення контакт-центрів і відповідно зниження витрат як наслідок зниження ціни;
- б) Більш широкий спектр послуг, що надається.

Прийняття рішення про відкриття контакт – центру на ринку Польщі для «XXX» буде ефективним рішенням, виходячи з проаналізованих досліджень та тенденцій щодо розвитку країни.

### **3.2. Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття рішень**

Існують три основні причини, чому компанії звертаються до послуг аутсорсингових call-центрів:

- 1) Замовнику необхідно виконати певний обсяг робіт з обробки телефонних дзвінків, але він може це зробити самостійно, так як немає відповідного обладнання, людей, робота носить тимчасовий характер або відіграє допоміжну роль для основного бізнесу.
- 2) Замовник має власний контакт-центр, але новий вид робіт не вписується або може серйозно змінити технологічну карту бізнес-процесу компанії, для якого використовується власний Call центр.
- 3) Замовник навмисно переносить усі бізнес-процеси не пов'язані зі своєю ключовою компетенцією у зовнішні компанії (в т.ч. аутсорсингового контакт - центру), а сам концентрується на контролі та управлінні якістю виробництва основного продукту.

З точки зору Замовника, ефективність звернення до послуг аутсорсингового call центру вимірюється у співвідношенні, що отримується в результаті: витрачені кошти / одержані (збережені) кошти.

Згідно проаналізованих бізнес – процесів підприємства та нинішнього стану господарської діяльності, запропоновано реалізувати початок продаж послуг контакт-центру на міжнародний ринок, а саме ринок Польщі. Для того, щоб запустити проєкт, перш за все необхідно використати ефективні методи прийняття управлінських рішень, які були детально розглянуті у другому розділі. Для прийняття ефективного управлінського рішення доцільно використати наступні методи:

1) Діаграми спорідненості

Ключове використання: мозковий штурм/картування розуму

2) Спільний аналіз

Ключове використання: дослідження ринку

3) Аналіз втрат/вигод

Ключове використання: прийняття фінансових рішень

4) Дерево прийняття рішень

Ключове використання: оцінка кількох результатів перед прийняттям складних рішень

5) Аналіз прийняття кількох критеріїв

Ключове використання: прийняття бізнес-рішень, які досягають компромісу між логічним аналізом та інтуїцією.

Розглянемо детально метод «діаграми спорідненості». Згідно даного методу зберемо групу з 5-6 осіб, які мають досвід у сфері роботи в контакт центрі. Це буде:

- 1) Директор департаменту обслуговування абонентів;
- 2) Заступник директора департаменту обслуговування абонентів;
- 3) Керівник контакт – центру;
- 4) Супервайзер (2 особи).

Під час мозкового штурму кожен учасник пише свої думки щодо потенційної можливості продажу послуг контакт – центру на ринок Польщі. Важливо, це мають бути різноманітні пропозиції, зауваження. Відобразимо їх на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Результати мозкового штурму

*Джерело: складено автором*

Працюючи з отриманими результатами згрупуємо їх в діаграму спорідненості. Результати відобразимо на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Діаграма спорідненості

*Джерело: складено автором*

Використовуючи даний метод вдалося побачити, що вигод і можливостей для підприємства більше, ніж недоліків та загроз.

Наступним розглянемо метод спільного аналізу. Він включає в себе проведення можливих досліджень ринку. Деякі результати досліджень відображені у другому розділі. Відобразимо в табл. 3.5 порівняльну таблицю між відкриттям власного контакт – центру і користуванням аутсорсинговим контакт - центром.

Таблиця 3.5.

**Порівняння власного та аутсорсингового контакт – центру**

| <b>Критерій</b>              | <b>Власний контакт - центр</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>Аутсорсинговий контакт центр</b>                                                                            |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бізнес-план                  | Для його складання треба залучити фахівців — сторонніх чи штатних                                                                                                                                                                          | Потрібно лише поставити перед відділом, що наймається, конкретні цілі                                          |
| Технічне оснащення           | Швидше за все, купляється недороге обладнання більш-менш задовільного якості. З таким не виключено перешкод.                                                                                                                               | Такі компанії працюють на якісному устаткуванні. Зв'язок буде ідеальним.                                       |
| Приміщення                   | Хороше, тихе приміщення коштує дорого. У спробі заощадити ризик помістити контактцентр у галасливому та тісному приміщенні.                                                                                                                | Фахівці працюють у просторому приміщенні із шумоізоляцією.                                                     |
| Персонал                     | Вкладення часу та грошей у навчання, зарплату. Навантаження на кадрову службу під час пошуку операторів.                                                                                                                                   | Оператори вже навчені, а оплата їхньої праці входить у вартість послуги.                                       |
| Схема роботи                 | Потрібно прописати та організувати її самостійно.                                                                                                                                                                                          | Усім процесом керує підрядник.                                                                                 |
| Надійність та якість послуг  | При використанні дешевого (поганого) обладнання та праці низькокваліфікованих фахівців якість послуг власного контакт-центру страждатиме.                                                                                                  | Збої трапляються рідко. Крім того, відповідальність за них несе підрядник.                                     |
| Масштабованість та гнучкість | Якщо з'являться нові завдання, доведеться витратити час на додаткове навчання персоналу.                                                                                                                                                   | Вам потрібно буде лише поставити нові завдання. За деталями виконання простежить підрядник.                    |
| Документи                    | Для діяльності з обробки телефонних дзвінків є окремий код КВЕД. Якщо ця діяльність не була прописана у вашому статуті, доведеться внести до нього зміни. Укласти договір оренди офісу та нові трудові договори із співробітниками центру. | Потрібно буде підписати договір на надання послуг, визначити терміни, умови співробітництва та порядок оплати. |

*Джерело: складено автором*

Згідно розробленої таблиці можна сказати, що підприємствам вигідно користуватися аутсорсинговими контакт – центрами, що дає нам ще один привід

для прийняття рішення відкриття продажу послуг «XXX» на міжнародному ринку. І це рішення буде ефективним.

Далі, використавши технологію аналізу втрат/вигод, проаналізуємо чи є рішення про викриття аутсорсингового контакт – центру вигідним для підприємства, з точки зору фінансів. Результати відобразимо в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6.*

**Витрати на організацію аутсорсингу послуг контакт – центру**

| Показники                                                               | Потенційні витрати, грн |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Разові витрати</b>                                                   |                         |
| Послуги ріелтора                                                        | 0                       |
| Закупівля меблів в офісне приміщення                                    | 0                       |
| Закупівля електроніки та комп'ютерної техніки                           | 0                       |
| Початкове навчання операторів                                           | 0                       |
| Інші витрати                                                            | 1000                    |
| Разом:                                                                  | 1 000                   |
| <b>Місячні витрати</b>                                                  |                         |
| Оренда приміщення                                                       | 0                       |
| Комунальні платежі (середньорічна)                                      | 3000                    |
| Обслуговування електроніки, витратні матеріали                          | 2000                    |
| Витрати на послуги інтернет з обслуговуванням мережі                    | 0                       |
| Витрати на зв'язок                                                      | 0                       |
| Витрати на ПЗ і CRM систему                                             | 0                       |
| Витрати на HR менеджера                                                 | 5000                    |
| З/п на керуючий персонал                                                | 0                       |
| З/п 10-ти операторам контакт-центру                                     | 40 000                  |
| Витрати на охорону, клінінг приміщення                                  | 0                       |
| Інші витрати (канцтовари, кава, чай, питна вода, непередбачені та інше) | 0                       |
| Разом:                                                                  | 50 000                  |
| <b>Всього:</b>                                                          | <b>51 000</b>           |

*Джерело: складено автором*

Згідно проведеного аналізу, підприємство матиме невеликі витрати на реалізацію, всього 50000 грн щомісяця та 1000 грн разово. Далі спрогнозуємо потенційний дохід використовуючи наступні дані:

- а) Менеджер з продажу – 2 співробітники;
- б) Кількість нових залучених клієнтів в місяць – 3;
- в) Вартість середньостатистичного проєкту для клієнта в місяць, грн - 25000.

Результати відобразимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

#### Потенційний дохід «XXX»

| Показник                                                         | Дані           |
|------------------------------------------------------------------|----------------|
| Менеджер з продажу, осіб                                         | 2              |
| Кількість нових залучених клієнтів в місяць                      | 3              |
| Вартість середньостатистичного проєкту для клієнта в місяць, грн | 25 000         |
| Всього клієнтів в місяць                                         | 6              |
| <b>Потенційний дохід, грн</b>                                    | <b>150 000</b> |

Джерело: складено автором

Використовуючи діаграму, порівняємо потенційний дохід з потенційними витратами. Результати відобразимо на рис. 3.4.

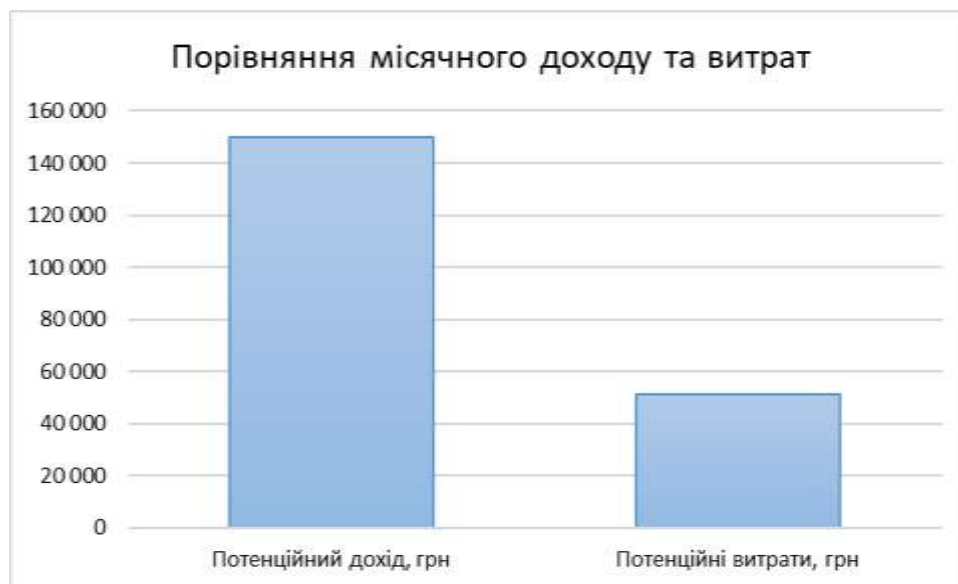


Рис. 3.4. Порівняння потенційних витрат та доходу

Джерело: складено автором

Звісно, з плином часу ці дані можуть змінюватися, але при прийнятті ефективного рішення важливо розуміти, що ми маємо саме зараз і чи вигідно це буде в перспективі. Адже, наприклад, перші клієнти можуть з'явитися не в

перший місяць, а витрати будуть. Проте, аналізуючи отримані дані, ми маємо запас часу до трьох місяців, щоб знайти клієнтів, а цього більш ніж достатньо. І вже вони зможуть окупити витрати.

На рис. 3.5 відобразимо дерево прийняття рішення, що складається із розглянутих методів прийняття ефективних управлінських рішень.



Рис. 3.5. Дерево прийняття рішення

*Джерело: складено автором*

Завершальною сходинкою у прийнятті рішення щодо продажу послуг контакт – центру на ринок Польщі є аналіз прийняття кількох критеріїв, а саме тих методів, що ми розглянули вище. Ця технологія використовується для прийняття складних бізнес-рішень, які досягають компромісу між логічним аналізом та інтуїцією. Тому підсумовуючи, ми бачимо що з точки зору всіх проведених аналізів, рішення про організацію аутсорсингового контакт – центру є вигідним. Витрати не перевищують додатковий дохід, під час мозкового штурму більшість експертів погодилися, що це буде для підприємства вигідно, хоч і є певні ризики.

Неефективне прийняття рішень має значні наслідки для продуктивності підприємства. У середньому менеджери витрачають 37 відсотків часу на прийняття рішень, і більше половини цього часу вважалося витраченим неефективно. Для менеджерів середньої компанії зі списку Fortune 500 це може

призвести до більш ніж 530 000 днів втраченого робочого часу і приблизно 250 мільйонів доларів даремної праці на рік.[37]

Згідно з проведеними дослідженнями, рівень неефективності дійсно зменшується зі стажем. У той час як 68 відсотків керівників середньої ланки кажуть, що більшість їхнього часу на прийняття рішень є неефективним, 57 відсотків керівників рівня нижчої ланки повідомляють про те саме. Якщо уважніше поглянути на дані, то є мало доказів ефекту масштабу. Менеджери, які присвячують більшу частину свого часу прийняттю рішень, оцінюють себе не краще за своїх колег у правильному використанні цього часу.

Ще дві важливі можливості для покращення – це якість та швидкість прийняття рішень. Загалом, 57% менеджерів погоджуються, що їхні організації постійно приймають якісні рішення — трохи швидше, ніж підкидання монети. Що стосується швидкості, то лише 48% менеджерів погоджуються, що їхні організації швидко приймають рішення. І лише 37 відсотків менеджерів стверджують, що рішення їхніх організацій є як високою якістю, так і швидкістю.

Дані свідчать про те, що швидкість є більшою проблемою, ніж якість під час прийняття всіх типів рішень, і що результати обох заходів значно відрізняються залежно від типу. Шістдесят п'ять відсотків менеджерів погоджуються, що великі ставки їхніх організацій мають високу якість рішень, у той час як 54 відсотки менеджерів стверджують те ж саме щодо наскрізних рішень і лише 46 відсотків – щодо делегованих рішень.

Відповідно підприємству «XXX» рекомендовано прийняти рішення про запуск проекту організації аутсорсингового контакт центру, це рішення буде ефективним, виходячи з початкових даних та інтуїції, знань, досвіду залучених експертів.

### 3.3. Організація виконання прийнятого рішення

Рішення прийнято і тепер підприємству потрібно зробити зусилля задля профілактики негативних наслідків. Тому що прийняти ефективне управлінське рішення - це лиш перший крок, далі потрібно його ефективно реалізувати. Наступними кроками буде організація виконання прийнятого рішення, а це є оформлення розпорядження, розробка плану та встановлення термінів реалізації, призначення відповідних осіб, проведення інструктажу. На ключових точках потрібно буде проконтролювати виконання всіх етапів, при необхідності відкоригувати.

Найчастішими негативними наслідками можуть бути:

- 1) Нерозподілені обов'язки між виконавцями;
- 2) Непоставлені чіткі терміни;
- 3) Зміна відповідальних;
- 4) Відсутність ключових точок контролю;
- 5) Результати не фіксуються у відповідному ПЗ;
- 6) Непрогнозоване збільшення витрат;
- 7) Людський фактор.

Якщо із останнім пунктом ми мало що можемо зробити, то попередні шість легко можна нівелювати. Для успішної реалізації управлінського рішення «XXX» створимо діаграму Ганта з розподілом по часу, завданнях та відповідальних особах.

Перш за все необхідно запланувати фази життєвого циклу проєкту від ініціації до завершення. У табл. 3.8 відобразимо завдання на кожному з етапів, терміни та можливі складності.

Таблиця 3.8.

**Зміст фаз життєвого циклу проєкту**

| Фаза                   | Ініціація                                                                                                | Планування                                                                        | Виконання і контроль                                                   | Завершення                                               |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1                      | 2                                                                                                        | 3                                                                                 | 4                                                                      | 5                                                        |
| Початок фази           | 01.11.2021                                                                                               | 04.11.2021                                                                        | 15.11.2021                                                             | 14.12.2021                                               |
| Закінчення фази        | 03.11.2021                                                                                               | 12.11.2021                                                                        | 13.12.2021                                                             | 28.12.2021                                               |
| Перелік основних робіт | 1. Провести збори учасників проєкту, обговорити зони відповідальності                                    | 1. Скласти план навчання менеджерів з продажу на ринок Польщі                     | 1. Провести навчання менеджерів з продажу на ринку Польщі              | 1. Провести аналіз КРІ менеджерів з продажу;             |
|                        | 2. Провести збори з технічним відділом, підтвердити наявність ресурсів на проєкт.                        | 2. Запланувати зустріч з операторами для розподілення ресурсів на проєкти         | 2. Провести зустріч з операторами і розподілити ресурси на проєкти     | 2. Провести аналіз знань операторів на майбутні проєкти; |
|                        | 3. Отримати підтвердження проєкту від директора департаменту обслуговування абонентів підприємства «XXX» | 3. Запланувати зустріч з HR щодо підготовки фінансової мотивації;                 | 3. Провести зустріч з HR і підготувати фінансову мотивацію операторів; | 3. Фінальна перевірка ПЗ та телефонії до запуску.        |
|                        | 4. Провести навчання менеджерів з продажу щодо тонкостей роботи на ринку Польщі;                         | 4. Запланувати зустріч з технічним відділом по налаштуванню нового проєкту в CRM; | 4. Підтвердити можливість роботи в CRM на новому проєкті               | 4. Фінальна перевірка готовності до реалізації проєктів. |
|                        | 5. Встановити КРІ для менеджерів з продажу.                                                              |                                                                                   | 5. Організувати збір бази потенційних клієнтів на ринку Польщі         |                                                          |

Продовження табл.3.8

| Ключові віхи | Початок проєкту                                                                                        |                                                                                   |                                                                                                                                                           | Закінчення проєкту                                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Складності   | У керівника немає досвіду роботи на ринку Польщі. Перші встановлені КРІ можуть виявитися неефективними | Непрацююча фінансова мотивація. Потреба в спеціалістах зі знанням польської мови. | Існуючий графік роботи операторів може завадити участі в проєктах. Перші клієнти потребуватимуть більших переваг, через відсутність досвіду підприємства. | Постійний контроль КРІ менеджерів з продажів. Контроль виконання проданих проєктів. |

Джерело: складено автором

Наступним кроком буде розподіл обов'язків між учасниками проєкту. Перш за все відобразимо на організаційній структурі підприємства, які відділи будуть задіяні в проєкті, результати відобразимо на рис. 3.6.



Рис. 3.6 Ресурси проєкту на організаційній структурі

Джерело: складено автором

Розглянемо детально, які саме обов'язки будуть у головних учасників проєкту.

1) Директор департаменту обслуговування абонентів – приймає рішення про старт проєкту, бере участь у загальних зборах, планує фінансову складову;

2) Заступник директора департаменту обслуговування абонентів – проводить усі зустрічі по проєкту, погоджує фінансову мотивацію, планує ключові показники ефективності в проєкті;

3) Керівник контакт – центру бере в роботу продані проєкти, планує роботи операторів, будує графіки та необхідну кількість людських ресурсів на реалізацію, ставить задачі HR та супервайзерам;

4) Супервайзер – контролює навчання та роботу операторів, слідкує за технічною реалізацією, готує звіти для директора та заступника.

5) HR – проводить набір та організовує навчання операторів.

На основі розробленого життєвого циклу за допомогою табл. 3.8 формуємо учасників, що є відповідальними на кожному етапі проєкту, результати відобразимо в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9.*

#### **Розподіл завдань між учасниками проєкту**

| № | Етапи реалізації проєкту                                                       | Учасники проєкту                               |                                                           |                           |             |    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|----|
|   |                                                                                | Директор департаменту обслуговування абонентів | Заступник директора департаменту обслуговування абонентів | Керівник контакт – центру | Супервайзер | HR |
| 1 | 2                                                                              | 3                                              | 4                                                         | 5                         | 6           | 7  |
| 1 | Провести збори учасників проєкту, обговорити зони відповідальності             | ✓                                              | ✓                                                         | ✓                         | ✓           | ✓  |
| 2 | Провести збори з технічним відділом, підтвердити наявність ресурсів на проєкт. |                                                | ✓                                                         |                           |             |    |

Продовження табл. 3.9

|   |                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3 | Отримати підтвердження проєкту від директора департаменту обслуговування абонентів підприємства «XXX» | ✓ | ✓ |   |   |   |
| 4 | Провести навчання менеджерів з продажу щодо тонкостей роботи на ринку Польщі;                         |   |   |   | ✓ | ✓ |
| 5 | Встановити КРІ для менеджерів з продажу.                                                              |   | ✓ | ✓ |   |   |
| 6 | Скласти план навчання менеджерів з продажу на ринок Польщі                                            |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | Запланувати зустріч з операторами для розподілення ресурсів на проєкти                                |   |   |   | ✓ |   |
| 8 | Запланувати зустріч з HR щодо підготовки фінансової мотивації;                                        | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| 9 | Запланувати зустріч з технічним відділом по налаштуванню нового проєкту в CRM;                        |   |   | ✓ |   |   |

Продовження табл. 3.9

|    |                                                                     |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 10 | Провести навчання менеджерів з продажу на ринку Польщі              |   |   |   | ✓ | ✓ |
| 11 | Провести зустріч з операторами і розподілити ресурси на проєкти     |   |   |   | ✓ |   |
| 12 | Провести зустріч з HR і підготувати фінансову мотивацію операторів; | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| 13 | Підтвердити можливість роботи в CRM на новому проєкті               |   |   | ✓ |   |   |
| 14 | Організувати збір бази потенційних клієнтів на ринку Польщі         |   |   | ✓ |   |   |
| 15 | Провести аналіз KPI менеджерів з продажу;                           |   | ✓ | ✓ |   |   |
| 16 | Провести аналіз знань операторів на майбутні проєкти;               |   |   |   | ✓ |   |
| 17 | Фінальна перевірка ПЗ та телефонії до запуску.                      |   |   |   | ✓ |   |
| 18 | Фінальна перевірка готовності до реалізації проєктів.               |   | ✓ | ✓ |   |   |

*Джерело: складено автором*

Запропонований календарний план, щодо реалізації проєкту відобразимо на рис. 3.7. План розроблений з використання інструменту Project Management.

| Ім'я завдання                                                                                                       | Тривалість | Початок     | Завершення  | Імена ресурсів                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Провести збори учасників проєкту, обговорити зони відповідальності                                                  | 2 днів     | Пн 01.11.21 | Вт 02.11.21 | Директор департаменту обслуговування абонентів; Заступник директора департаменту обслуговування абонентів; Керівник контакт – центру; Супервайзер; HR |
| Провести збори з технічним відділом, підтвердити наявність ресурсів на проєкт                                       | 2 днів     | Пн 01.11.21 | Вт 02.11.21 | Заступник директора департаменту обслуговування абонентів                                                                                             |
| Отримати підтвердження проєкту від директора департаменту обслуговування абонентів підприємства ТОВ «Ланет Телеком» | 2 днів     | Пн 01.11.21 | Вт 02.11.21 | Директор департаменту обслуговування абонентів; Заступник директора департаменту обслуговування абонентів                                             |
| Провести навчання менеджерів з продажу                                                                              | 2 днів     | Вт 02.11.21 | Ср 03.11.21 | HR; Супервайзер                                                                                                                                       |
| Встановити KPI для менеджерів з продажу                                                                             | 2 днів     | Вт 02.11.21 | Ср 03.11.21 | Заступник директора департаменту обслуговування абонентів; Керівник контакт – центру                                                                  |
| Скласти план навчання менеджерів з продажів                                                                         | 5 днів     | Чт 04.11.21 | Ср 10.11.21 | HR; Керівник контакт – центру; Супервайзер                                                                                                            |
| Запланувати зустріч з операторами для розподілу ресурсів на проєкт                                                  | 2 днів     | Пт 05.11.21 | Пн 08.11.21 | Супервайзер                                                                                                                                           |
| Запланувати зустріч з HR щодо підготовки фінансової мотивації;                                                      | 2 днів     | Пт 05.11.21 | Пн 08.11.21 | HR; Директор департаменту обслуговування абонентів; Заступник директора департаменту обслуговування абонентів; Керівник контакт – центру              |
| Запланувати зустріч з технічним відділом по налаштуванню нового проєкту в CRM;                                      | 5 днів     | Пн 08.11.21 | Пт 12.11.21 | Керівник контакт – центру                                                                                                                             |
| Провести навчання менеджерів з продажу на ринку Польщі                                                              | 18 днів    | Пн 15.11.21 | Ср 08.12.21 | HR; Супервайзер                                                                                                                                       |
| Провести зустріч з операторами і розподілити ресурси на проєкти                                                     | 5 днів     | Пн 15.11.21 | Пт 19.11.21 | Супервайзер                                                                                                                                           |
| Провести зустріч з HR і підготувати фінансову мотивацію операторів;                                                 | 14 днів    | Пн 22.11.21 | Чт 09.12.21 | HR; Директор департаменту обслуговування абонентів; Заступник директора департаменту обслуговування абонентів; Керівник контакт – центру              |
| Підтвердити можливість роботи в CRM на новому проєкті                                                               | 2 днів     | Вт 23.11.21 | Ср 24.11.21 | Керівник контакт – центру                                                                                                                             |
| Організувати збір бази потенційних клієнтів на ринку Польщі                                                         | 11 днів    | Пн 29.11.21 | Пн 13.12.21 | Керівник контакт – центру                                                                                                                             |
| Провести аналіз KPI менеджерів з продажу;                                                                           | 11 днів    | Вт 14.12.21 | Вт 28.12.21 | Заступник директора департаменту обслуговування абонентів; Керівник контакт – центру                                                                  |
| Провести аналіз знань операторів на майбутні проєкти;                                                               | 11 днів    | Вт 14.12.21 | Вт 28.12.21 | Супервайзер                                                                                                                                           |
| Фінальна перевірка ПЗ та телефонії до запуску.                                                                      | 3 днів     | Вт 14.12.21 | Чт 16.12.21 | Супервайзер                                                                                                                                           |
| Фінальна перевірка готовності до реалізації проєктів.                                                               | 4 днів     | Ср 08.12.21 | Пн 13.12.21 | Заступник директора департаменту обслуговування абонентів; Керівник контакт – центру                                                                  |

Рис. 3.7. Календарний план реалізації проєкту

*Джерело: складено автором*

Для ілюстрації плану графіка з метою планування та управління використаємо діаграму Ганта, відобразимо на рис. 3.8.

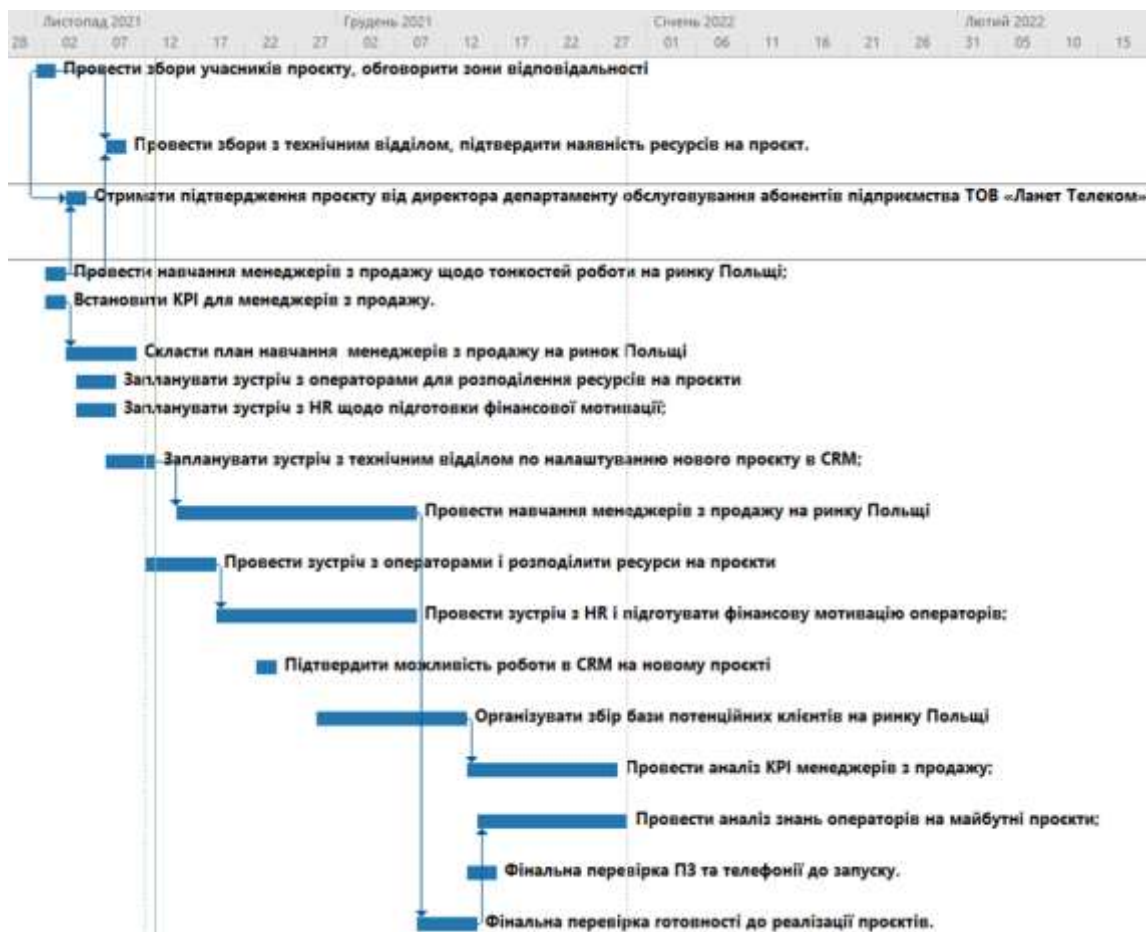


Рис. 3.8. Діаграма Ганта запропонованого проєкту

*Джерело: складено автором*

Для оцінки ефективності запропонованого проєкту складено табл. 3.10 в якій відображені потенційні покращення протягом трьох років після запуску.

Таблиця 3.10.

### Ефективність розробленого проєкту

| Критерії порівняння / Рік                         | 2021 рік | 2022 рік        | 2023 рік                    | 2024 рік                             |
|---------------------------------------------------|----------|-----------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Країна діяльності                                 | Україна  | Україна, Польща | Україна, Польща, Нідерланди | Україна, Польща, Нідерланди, Австрія |
| Збільшення загального прибутку, %                 | 0%       | 5%              | 8%                          | 15%                                  |
| Частка доходів від іноземних операцій, %          | 0%       | 5%              | 7%                          | 10%                                  |
| Кількість іноземних представників, кількість осіб | 2        | 10              | 15                          | 25                                   |
| Розширення штату контакт - центру, %              | 0%       | 10%             | 15%                         | 30%                                  |

Продовження табл. 3.10

|                                            |                       |                                 |                                             |                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Збільшення прибутку, %                     | 0%                    | 5%                              | 8%                                          | 15%                                         |
| Зменшення собівартості послуг, %           | 0%                    | 10%                             | 20%                                         | 30%                                         |
| Ріст знання бренду компанії, %             | 8%                    | 10%                             | 12%                                         | 15%                                         |
| Збільшення загальної кількості клієнтів, % | 10%                   | 15%                             | 23%                                         | 35%                                         |
| Збільшення кількості іноземних клієнтів, % | 0%                    | 3%                              | 6%                                          | 12%                                         |
| Мова надання послуг                        | українська, російська | українська, російська, польська | українська, російська, польська, англійська | українська, російська, польська, англійська |

*Джерело: складено автором*

Культурні відмінності в стилях керівництва та прийняття рішень часто породжують несподівані непорозуміння. Американці, наприклад, звикли вважати японців ієрархічними, водночас вважають себе егалітарними. Проте японці вважають американців незрозумілими. Хоча американські менеджери зовні є егалітаристами — заохочують підлеглих використовувати імена й говорити на нарадах — вони здаються японцям надзвичайно автократичними у тому, як вони приймають рішення. Як сказав японський менеджер, який живе в Сполучених Штатах і працює в Mitsubishi: «Я не міг зрозуміти, як адаптувати свій підхід до прийняття рішень від дня до дня, тому що культура була настільки суперечливою та незрозумілою» [38].

Такі проблеми, як у цього менеджера, поширені. Протягом багатьох років дослідження, консультування та навчання керівників і менеджерів у сотнях глобальних компаній дали можливість зрозуміти, що люди з різних країн часто стикаються із взаємним нерозумінням. Часто це відбувається тому, що менеджери не можуть розрізнити два важливі виміри культури лідерства.

Перший з них – той, з яким ми найбільше знайомі: авторитет. У цьому вимірі японці явно більш ієрархічні, ніж американці. Однак позиції змінюються, коли ми дивимося на другий вимір: прийняття рішень. У цьому вимірі, який

часто не помічають, японці більш узгоджені, ніж американці. Підхід до управління, який працює в Лагосі, не буде таким ефективним у Стокгольмі.

Підходи до повноважень і прийняття рішень — це не єдині способи, якими культури відрізняються, але вони, можливо, є найважливішими в контексті лідерства. І якщо міжнародні менеджери плутають обидва, вони зроблять помилки, адаптуючи свої стилі керівництва до культур і ситуацій. Перш ніж розподіляти роботу між підлеглими, складіть власний план.

Багато керівників і менеджерів припускають, що в більш ієрархічних суспільствах рішення будуть прийматися наверху керівником, а в більш егалітарних культурах рішення приймаються груповим консенсусом. Однак у світовому масштабі виявлено, що ієрархії та методи прийняття рішень не завжди корелюють.

США є яскравим прикладом. Американська бізнес-культура за останні десятиліття стає все більш рівноправною, але прийняття рішень за згодою, очевидно, не є нормою. Американські компанії віддають перевагу швидким і гнучким рішенням, тому повноваження приймати рішення надаються особі (зазвичай керівнику). З презирством до «паралічу аналізу» і переконання, що «будь-яке рішення краще, ніж відсутність», американський менеджер може вимагати внеску від своєї команди, але в кінцевому підсумку він приймає остаточне рішення. І в більшості випадків члени команди не тільки влаштовують це, але й очікують цього. Таким чином, США можна охарактеризувати як егалітарну культуру, де рішення приймаються зверху вниз.

У культурах прийняття рішень зверху вниз (іншими прикладами є Індія, Італія, Мексика, Марокко) рішення приймаються швидко, але вони можуть змінюватися в міру появи нових вхідних даних або аргументів. Коли люди в цих культурах кажуть, що вони прийняли рішення, це рішення не є твердим зобов'язанням, а заповнювачем, який пізніше можна відкоригувати.

При порівнянні це з тим, що відбувається в Німеччині, Японії, Нідерландах та Швеції, можна помітити, що багато людей бере участь у процесі прийняття рішень, і для переговорів про групову угоду потрібно багато часу. Однак, як

тільки рішення прийнято, його впровадження відбувається напрочуд швидко, оскільки деталі та зацікавлені сторони були узгоджені під час досягнення консенсусу.

Будь-яка система може добре працювати, і обидві мають свої переваги. Прийняття рішень зверху вниз особливо підходить для галузей, де темпи змін швидкі, а швидкість виходу на ринок перевершує досконалість продукту. Можливо, не дивно, що дві великі культури — Німеччина та Японія — є одними з найбільших у світі країн-виробників автомобілів. Проблеми виникають, однак, коли члени однієї команди мають різні норми поведінки.

У Японії структура управління в більшості підприємствах є ієрархічною, але рішення найчастіше приймаються груповим консенсусом. Менеджери середнього рівня обговорюють пропозицію між собою і приходять до консенсусу, перш ніж представити її керівникам на один рівень вище. Потім керівники вищого рангу самі обговорюють пропозицію і також приходять до згоди. Якщо вони спільно вірять в ініціативу, вони передають її на схвалення на наступному рівні, поки вона не підніметься.

Розглянемо випадок німецько-американської співпраці. На початку проекту члени команди з обох країн обговорювали важливе рішення перед зустріччю з великим босом компанії в США. Команда сформулила точку зору, і всі, здавалося, були єдині в цьому. Але під час самої зустрічі, після дуже короткого обговорення, керівник оголосила про своє рішення, яке суперечило рекомендаціям команди. Американці всі погодилися з босом без жодного слова відштовхування. Однак члени німецької команди були глибоко незадоволені таким поворотом подій, дійшовши висновку, що американський бос не тільки був зарозумілим, але й що їхні американські колеги були дволикими.

Протягом перших кількох місяців співпраці німці не могли позбутися відчуття, що їхні американські товариші по команді були нечесними. Один менеджер поговорив зі своїм американським босом про ситуацію, і ця розмова була просвітливою для них обох. Німець прокоментував: «Я тоді зрозумів, що для американця рішення — це просто угода продовжити дискусію. І якщо ви

американець, ви це розумієте. Але для німця, який вважає рішення остаточним зобов'язанням рухатися вперед за планом, це може викликати багато плутанини». У консенсуальній, егалітарній культурі, бос не буде приймати рішення.

Чітке розмежування між ставленням до влади (від ієрархічного до егалітарного) і ставленням до прийняття рішень (зверху вниз до консенсусного) значною мірою допомагає лідерам стати більш ефективними в глобальному контексті. Виявляється, що країни досить широко розкидані у двох вимірах.

У той час, як проблеми зі швидкістю та якістю переслідують процеси прийняття ефективних рішень багатьох, ці результати також виявляють групу організацій, які є найкращими. Підприємства-переможці, які представлені лише 20 відсотками менеджерів, як ті, які швидко приймають якісні рішення, швидко їх виконують і демонструють більший ріст та/або загальну віддачу від своїх рішень порівняно з аналогами. Більше того, дані досліджень свідчать про те, що менеджери в організаціях-переможцях удвічі частіше, ніж інші, стверджують, що їхні останні рішення принесли принаймні 20 відсотків фінансової віддачі.

Проведені дослідження показують, що якість та швидкість прийняття рішень тісно пов'язані із загальною ефективністю компанії. Наприклад, високоякісні великі ставки можуть суттєво збільшити прибуток від останніх рішень. Те ж саме стосується швидкості: швидші процеси прийняття рішень і швидше виконання рішень пов'язані з більшою віддачею.

Подальший аналіз показує важливість прийняття рішень, які є як високоякісними, так і швидкими - комбінація, яка набагато частіше зустрічається в організаціях-переможцях. Можна очікувати, що стабільно відмінні рішення потребують багато обміркувань і, отже, займають більше часу, тому компанії повинні йти на компроміс із якістю, якщо вони хочуть приймати рішення швидше. Однак результати показують, що швидкість і якість результатів дуже взаємопов'язані. На думку менеджерів, організації, які швидко приймають рішення, удвічі частіше приймають якісні рішення, ніж ті, хто повільно приймає рішення.

Щоб зрозуміти, як організації-переможці приймають рішення, які відрізняються від усіх інших, було проведено логістичні регресії, щоб визначити конкретні методи прийняття рішень, які найбільше асоціюються з тим, щоб бути переможцем. Результати дослідження відображено на рис. 3.9.

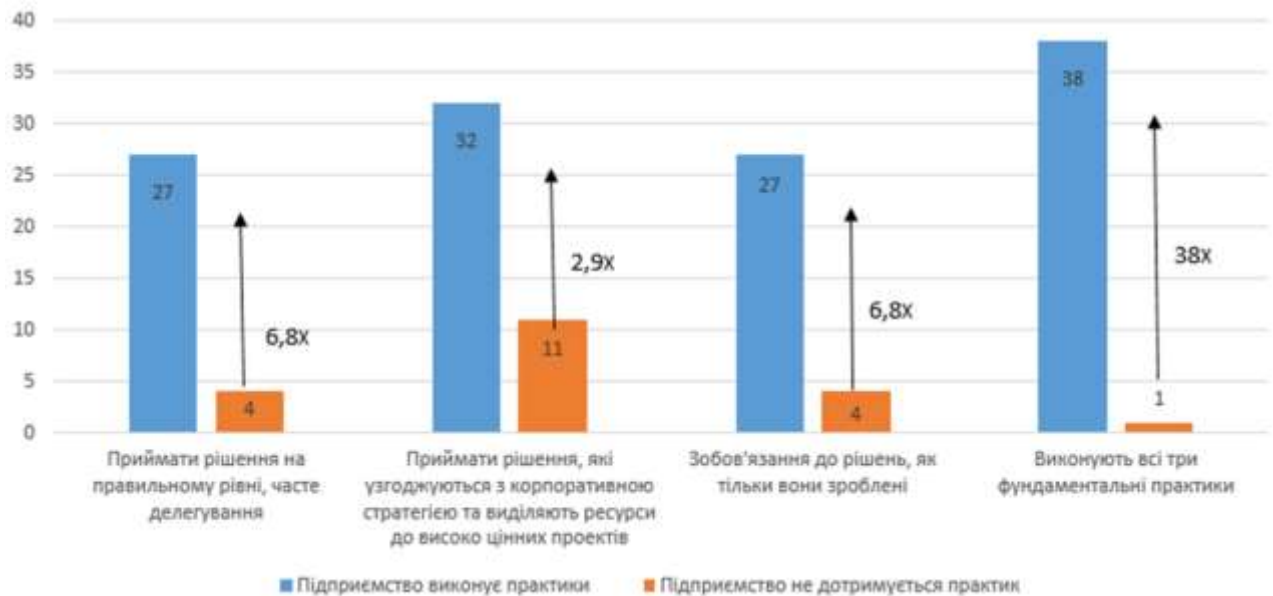


Рис. 3.9. Результати підприємств, що використовують всі основоположні практики у кожному типі рішень

*Джерело: складено автором на основі джерела [37]*

Ці організації прийняли кілька основоположних найкращих практик, які підтримують належне прийняття рішень у всіх трьох типах рішень:

1) Приймають рішення на правильному рівні. Коли менеджери кажуть, що рішення приймаються на правильному рівні, що в багатьох випадках означає делегування рішень на нижчі рівні організації, у них у 6,8 рази більше шансів стати частиною компанії-переможця. Цей результат тісно пов'язаний з іншим висновком: як якісні, так і швидкі рішення набагато частіше зустрічаються в організаціях з меншою кількістю рівнів звітності.

2) Постійно зосереджуються на цінностях на рівні підприємства. Це може здатися інтуїтивним, але лише 41 відсоток респондентів каже, що рішення їхніх організацій узгоджуються з корпоративною стратегією і що вони виділяють людські та фінансові ресурси на проекти високої вартості. Ті, хто таким чином

зосереджується на цінностях на рівні підприємства, мають набагато більше шансів (у 2,9 рази) ніж інші, стати переможцями.

3) Мають прихильність від відповідних зацікавлених сторін. Організації-переможці також мають намір виконувати рішення після їх прийняття, особливо серед людей, які в кінцевому підсумку несуть відповідальність за дане рішення. Коли менеджери кажуть, що їхні компанії віддані виконанню — а це вимагає, щоб підзвітні зацікавлені сторони знали, що процес прийняття рішень був надійним і що ці люди були залучені значущим чином — у них у 6,8 рази більше шансів бути в компаніях-переможцях. Хоча підтримка прихильності може означати залучення більшої кількості людей й отримання більшої підтримки, це не означає, що компанії повинні йти на компроміс щодо швидкості. Жодна з цих дій не вимагає обов'язкового надання кожному голосу або одностайної згоди, що може уповільнити прийняття рішення.

Окрім базових методів, міжнародні підприємства, що демонструють найкращі результати в прийнятті ефективних управлінських рішень використовують практики, характерні для кожного типу рішень, а саме:

а) для важливих фінансових або масштабних рішень найважливішим показником успішного прийняття рішень є якість обговорень і дебатів. Забезпечення високоякісної дискусії під час прийняття рішення з великими перспективами передбачає три речі: щоб особи, які приймають рішення, досліджували припущення та альтернативи за межами наданої інформації, щоб вони активно шукали інформацію, яка б спростувала їхні початкові гіпотези, і щоб вони призначали ще одного або більше членів вищого виконавчого комітету зіграти адвоката- диявола і представили контраргументи групі. Коли респонденти кажуть, що їхні компанії виконують усі три, ймовірність того, що вони будуть переможцями, у 2,3 рази вища. Результати також показують, що, хоча швидкість важлива для прийняття рішень, швидке прийняття рішень з великим масштабом без досягнення консенсусу між лідерами не призводить до успіху.

б) для наскрізних рішень, організації-переможці зосереджуються на процесі та максимально ефективно проводять наради з прийняття рішень. Оскільки наскрізні рішення часто є кульмінацією багатьох менших рішень, прийнятих з плином часу, і залучають людей з різних частин організації, процес прийняття рішень, хто бере участь (і коли) та як відбуваються діалоги та обговорення, - є ключовий фактор успіху. Але як виглядає хороший процес? Компанії, які вміють приймати наскрізні рішення, наголошують на ефективній координації між різними зацікавленими сторонами. Вони також зосереджені на критичних питаннях — наприклад, на тому, що комітети витрачають свій час і ресурси на рішення, які є найважливішими для бізнесу. При дотриманні цих практик організації в 4,5 рази більше шансів стати переможцями. Навпаки, результати показують, що лише чітко визначені ролі, права підзвітності чи прийняття рішень недостатньо для перемоги.

в) Завдяки делегованим рішенням організації-переможці дають своїм співробітникам можливість приймати рішення за допомогою інструктажу та надання місця для безпечних невдач. Виконання обох збільшує шанси на перемогу в організації в 3,9 рази. Згідно з результатами, ключовими інгредієнтами розширення прав і можливостей є надання людям сильного почуття причетності та відповідальності за рішення, до яких вони залучені, а також стимулювання упередженості до дій, особливо коли люди приймають чутливі до часу рішення.

Дані свідчать про те, що ця практика набагато важливіша для успіху прийняття рішень, ніж встановлення чітких ролей чи процесів або надання вказівок щодо того, коли слід посилати рішення для затвердження.

Більше того, проведені міжнародні дослідження виявили, що вплив цих практик на успіх є кумулятивним. Коли компанії дотримуються більшої кількості основоположних практик і тих, що стосуються конкретного рішення, шанси стати переможцем набагато вищі. Наприклад, із делегованими рішеннями респонденти в 1,7 рази частіше кажуть, що їхні організації є переможцями, якщо

вони дотримуються обох типів найкращих практик, ніж якщо вони дотримуються лише основних.

Прийняти ефективне управлінське рішення непросто. Але організації мають широкі можливості підвищити свої шанси на успіх, включаючи наступні практики:

а) Сегментують свої рішення. Кожен тип рішень покладається на принципово різні фактори успіху, тому вкрай важливо, щоб компанії та особи, які приймають рішення, підходили до кожного по-різному. Наприклад, розширення повноважень має вирішальне значення для прийняття ефективних делегованих рішень, тоді як визначені процеси можуть сповільнити ці типи рішень. Протилежне справедливо для наскрізних рішень, де добре розроблені процеси та добре проведені зустрічі з прийняттям рішень є ключем до ефективного прийняття рішень.

б) Розуміють основні причини підводних каменів у прийнятті управлінських рішень. Багато факторів можуть знизити якість і сповільнити швидкість прийняття рішень. Тож виявлення за допомогою таких інструментів як опитування співробітників або діагностика цих факторів, а потім ефективне їх усунення — вимагає детального підходу. Наприклад, якщо надто велика кількість зацікавлених сторін є основною причиною повільного прийняття рішень, існує величезний ризик того, що організації можуть перекоригувати, виключивши внесок від занадто багатьох ключових осіб, які приймають рішення, і потенційно знизять прихильність цих людей після прийняття рішення. Натомість першопричиною проблеми, яку потрібно вирішити, буде те, як, а не скільки — зацікавлених сторін залучено до нарад щодо прийняття рішень.

в) Слідкують за якістю та швидкістю. Якість і швидкість є важливими результатами для кожного типу рішень і є ключем визначення успіху прийняття управлінських рішень. Але відносне значення кожного з них може змінюватися залежно від ситуації. Для будь-якого рішення, де рівень організаційного ризику низький або його можна легко пом'якшити, або коли рішення можна скасувати після його прийняття, швидкість важливіша за якість. Зокрема, для делегованих

рішень швидкість є надзвичайно важливою і забезпечується прийняттям рішень на належному рівні організації. Коли люди, найближчі до рішення, наділені повноваженнями діяти автономно в міру виникнення змін, - умови кращі для швидшого (і більш успішного) прийняття рішень. Однак якість набагато важливіша для масштабних, великих фінансових і наскрізних рішень. З такими рішеннями, ризики, пов'язані з цим, є набагато значнішими і вимагають більш ретельного управління, що досягається завдяки наявності в кімнаті потрібних людей, добре організованих зустрічей, активних дебатів і хорошої координації. Одним зі способів досягнення якості та швидкості для різних типів рішень є гнучкі організаційні структури: наприклад, невеликі автономні команди, які мають повноваження приймати швидкі, ітераційні рішення і мають найкраще розуміння прийнятого рішення.

### Висновки до розділу 3

Для удосконалення процесу прийняття ефективних управлінських рішень, беручи до уваги проаналізовані бізнес – процеси підприємства та нинішнього стану господарської діяльності, було запропоновано реалізувати початок продаж послуг контакт-центру на міжнародний ринок, а саме ринок Польщі. Для того, щоб запустити проєкт, необхідно використати ефективні методи прийняття управлінських рішень. Для прийняття ефективного управлінського рішення підприємству «XXX» доцільно використати наступні методи:

- 1) Діаграми спорідненості.
- 2) Спільний аналіз.
- 3) Аналіз втрат/вигод.
- 4) Дерево прийняття рішень.
- 5) Аналіз прийняття кількох критеріїв.

Використовуючи метод мозкового штурму та відобразивши результати на діаграмі спорідненості, вдалося побачити, що вигод і можливостей для підприємства більше, аніж недоліків та загроз. Використовуючи метод спільного аналізу, було проведено можливі дослідження ринку, а саме створена порівняльна таблиця між відкриттям власного контакт – центру і користуванням аутсорсинговим контакт - центром. Згідно розробленої таблиці можна сказати, що підприємствам вигідно користуватися аутсорсинговими контакт – центрами, що дає ще один привід для прийняття рішення відкриття продажу послуг «XXX» на міжнародний ринок.

Згідно всіх проведених аналізів, рішення про організацію аутсорсингового контакт – центру є вигідним. Витрати не перевищують додатковий дохід, під час мозкового штурму більшість експертів погодилися, що це буде для підприємства вигідно, хоч і є певні ризики. Відповідно до цього підприємству «XXX» рекомендовано прийняти рішення про запуск проєкту організації аутсорсингового контакт - центру, це рішення буде ефективним, виходячи з початкових даних та інтуїції, знань, досвіду залучених експертів. Відповідно до

прийнятого рішення для підприємства було створеноо діаграму Ганта з розподілом по часу, завданням та відповідальними особами. Розплановані фази життєвого циклу проєкту від ініціації до завершення, а також завдання на кожному з етапів, терміни та можливі складності.

На основі розробленого життєвого циклу та запланованій команді проєкту, сформовано учасників, що є відповідальними на кожному етапі проєкту. Проведено розподіл обов'язків між учасниками проєкту та результати відображені на організаційній структурі. Головними учасниками проєкту є директор департаменту обслуговування абонентів – приймає рішення про старт проєкту, бере участь у загальних зборах, планує фінансову складову; заступник директора департаменту обслуговування абонентів – проводить усі зустрічі по проєкту, погоджує фінансову мотивацію, планує ключові показники ефективності в проєкті; керівник контакт – центру - бере в роботу продані проєкти, планує роботи операторів, будує графіки та необхідну кількість людських ресурсів на реалізацію, ставить задачі HR та супервайзерам;

Розроблений календарний план, щодо реалізації проєкту з використання інструменту Project Management. Для ілюстрації плану графіка з метою планування та управління використано діаграму Ганта.

Підприємства-переможці, які представлені лише 20 відсотками менеджерів, як ті, які швидко приймають якісні рішення, швидко їх виконують і демонструють більший ріст та/або загальну віддачу від своїх рішень порівняно з аналогами. Щоб зрозуміти, як організації-переможці приймають рішення, які відрізняються від усіх інших, було проведено логістичні регресії, щоб визначити конкретні методи прийняття рішень, які найбільше асоціюються з тим, щоб бути переможцем. Ці організації прийняли кілька основоположних найкращих практик, які підтримують належне прийняття рішень у всіх типах рішень:

- а) Приймають рішення на правильному рівні;
- б) Постійно зосереджуються на цінностях на рівні підприємства;
- в) Мають прихильність від відповідних зацікавлених сторін.

## ВИСНОВКИ

На підприємстві «XXX» був проведений аналіз технологій прийняття управлінських рішень. Сукупно із аналізом прийняття рішень було розглянуто господарську діяльність підприємства, інструменти, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Розглянуті методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства та можливості їх застосування на «XXX» .

Завдяки проведенню аналізу бізнес-процесів підприємства були розглянуті можливості покращення управлінських рішень. Підприємство «XXX» є сучасним інноваційним підприємством. Своєю діяльністю воно допомагає розвитку економіки України, створюючи робочі місця за підтримки всеукраїнських соціальних ініціатив. Підприємство за роки своєї діяльності продемонструвало високу ефективність праці, що була відзначена у світових рейтингах та аналізах, наприклад, OOKLA.

Співробітники мають вагомі переваги, працюючи на підприємстві, вони можуть користуватися безкоштовними послугами від компанії, отримують професійне навчання, додаткові дні відпустки за стаж роботи, корпоративну бібліотеку, офіційне працевлаштування згідно з КЗпП України.

«XXX» має лінійно – функціональну організаційну структуру, що дозволяє підприємству підтримувати високу компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, прийняття ефективних управлінських рішень, структура відповідає обраній стратегії діяльності підприємства та поєднує принципи спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Підприємство має позитивні господарсько – економічні показники діяльності. Воно може залучати нові фінанси, має позитивний приріст абонентів, що прямо впливає на доходи та можливий подальший розвиток. У певних регіонах має бути проведений аналіз існуючих процесів та їх реінжиніринг.

Було проаналізовані ключові, управлінські та підтримуючі бізнес - процеси підприємства «XXX» , а саме процеси:

- а) роботи вхідної та вихідної лінії контакт – центру;
- б) підключення послуг та виконання ремонтних робіт;
- в) продажів;
- г) набору персоналу;
- д) навчання та розвитку персоналу;
- е) закупівлі матеріалів на підприємстві.

Загалом на сьогоднішній день підприємство у своєму управлінні використовує процесний підхід і досить ефективно. При регламентованій періодичній перевірці бізнес – процесів, їх удосконаленню можливо суттєво підвищити економічні показники підприємства.

На підприємстві було розглянуто можливість відкриття нової послуги аутсорсингового контакт – центру, що дасть можливість підприємству збільшити прибутки та рахунок наявних можливостей. Можна сміливо зробити висновок, що для підприємства вигідно відкривати аутсорсинг послуг контакт – центру на міжнародному ринку Польщі. Адже постійні витрати фактично не змінюються, окрім зростання комунального платежу за електроенергію. Перемінні витрати збільшуються, це фактично найбільші витрати, які понесе компанія.

Для аналізу ефективності прийняття такого рішення був проведений PEST та SWOT аналізи. Підприємство знаходиться на даний момент у сприятливих умовах для запуску проекту. Розвиток галузей, у яких можуть бути затребувані послуги «XXX» , збільшує ринок, таким чином даючи можливість конкурувати з уже давно працюючими компаніями. Якщо підприємство почне зараз, витрати на ІТ структуру будуть істотно нижчими, навіть не дивлячись на девальвацію гривні. Розміщення контакт-центру в невеликому місті, дає можливості згладити ситуацію з необхідним зростанням заробітних плат.

Детально розглянуто, які технології та методи можуть бути використані для прийняття рішення структурованої проблеми - навчання операторів контактного центру і для неструктурованої проблеми – консультування абонента з виниклого питання. Першою розглянуто структуровану проблему - навчання операторів контактного центру. Для цього було використано процес

навчання, який на сьогоднішній день існує на підприємстві. Проблемою є високий рівень витрат на проведення додаткового навчання. Для вирішення цієї проблеми доцільно використати наступні методи: спільний аналіз, аналіз втрат/вигод, аналіз прийняття кількох критеріїв

Наступним розглянуто методи та технології для прийняття рішення неструктурованої проблеми – консультування абонента з виниклого питання. Дана проблема не може мати одного ефективно правильного рішення. Адже багато що залежить від типу проблеми, яка виникла в абонента, послуги, на рахунок якої він звертається, навіть настрої абонента впливає на вирішення проблеми. Для прийняття ефективного управлінського рішення згідно цієї проблеми доцільно використати такі технології та методи: дерево прийняття рішень, теорія ігор, підхід до діаграм впливу.

Підприємство «XXX» має великі перспективи виходу на міжнародний ринок, а саме: продаючи свої послуги контакт – центру на аутсорсинг. «XXX» займає лідируючі позиції по якості обслуговування абонентів. Вихід на міжнародну алею означатиме, що, використовуючи уже наявні ресурси (технології, процеси, персонал), підприємство зможе отримати більші прибутки.

Згідно всіх проведених аналізів, рішення про організацію аутсорсингового контакт – центру є вигідним. Витрати не перевищують додатковий дохід, під час мозкового штурму більшість експертів погодилися, що це буде для підприємства вигідно, хоч і є певні ризики. Відповідно до цього підприємству «XXX» рекомендовано прийняти рішення про запуск проєкту організації аутсорсингового контакт - центру, це рішення буде ефективним, виходячи з початкових даних та інтуїції, знань, досвіду залучених експертів.

Розглянуто та запропоновано методи профілактики найчастіших негативних наслідків прийняття управлінських рішень, а саме:

- 1) Не розподілені обов'язки між виконавцями;
- 2) Не поставлені чіткі терміни;
- 3) Зміна відповідальних;
- 4) Відсутність ключових точок контролю;

- 5) Результати не фіксуються у відповідному ПЗ;
- 6) Непрогнозоване збільшення витрат;
- 7) Людський фактор.

Відповідно до прийнятого рішення для підприємства було створено діаграму Ганта з розподілом по часу, завданням та відповідальними особами. Розплановані фази життєвого циклу проєкту від ініціації до завершення, а також завдання на кожному з етапів, терміни та можливі складності.

На основі розробленого життєвого циклу та запланованій команді проєкту, сформовано учасників, що є відповідальними на кожному етапі проєкту. Проведено розподіл обов'язків між учасниками проєкту та результати відображені на організаційній структурі. Розроблений календарний план, щодо реалізації проєкту з використання інструменту Project Management. Для ілюстрації плану графіка з метою планування та управління використано діаграму Ганта.

Підприємство «XXX» має широкі можливості підвищити свої шанси на успіх, якщо включить наступні міжнародні практики прийняття управлінських рішень до свого процесу:

- а) Сегментування своїх рішень;
- б) Розуміння основних причин підводних каменів у прийнятті управлінських рішень.
- в) Спостереження за якістю та швидкістю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Динамика процесса познания: В 3-х кн. — М.: МГУ, 1985.
- 2) Основы теории управления войсками / Под ред. П. К. Алтухова. — М.: Воениздат, 1984.
- 3) В. М. Колпаков. Теория и практика принятия управленческих решений. 2-е издание, переработанное и дополненное. Киев, 2004. 504 с.
- 4) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1997. 492 с.
- 5) Черноморов Г.А. Теория принятия решений: учебное пособие. Москва, 2002, 276 с.
- 6) Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. — К.:Кондор, 2009. 187 с.
- 7) Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. Пособие. Москва, 1999. 292 с
- 8) Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: Нимб, 1999. 703 с.
- 9) Саати Т. Принятие решений. Москва, 1993. 278 с.
- 10) Changeboard team. Change Board. URL:  
<https://www.changeboard.com/article-details/16961/16-different-decision-making-techniques-to-improve-business-outcomes/>
- 11) Business Management Ideas. URL:  
<https://www.businessmanagementideas.com/management/decision-making-management/decision-making-definitions-types-techniques-methods-process-and-steps/18249>
- 12) Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ, 2008. 416 с.
- 13) Management Study Guide. URL:  
<https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>
- 14) Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. - Київ, 1996. 78 с.

- 15) Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Учебник. — МН.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс». 1997. 284 с.
- 16) Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.
- 17) Лазарев В. Н. Управленческие решения. — Ульяновск: УлГТУ, 2011. 56 с.
- 18) Киржнер Л. А., Киенко Л. П. Менеджмент организаций — М: КНТ, 2009. 688 с.
- 19) Доронин А. О., Щекин Г. В. , Данакин Н. С. Основы социального управления.— М: Высшая школа, 2001. 271 с.
- 20) Виханский О. С. Стратегическое управление.- М.: Экономистъ, 2006.
- 21) Лукичева Л. И. Управленческие решения. — М: Омега, 2009.
- 22) Вахрушина М. А. Управленческий анализ. — М: Омега-Л, 2010. - 399 с.
- 23) Ланет БІЗНЕС. URL: <https://lanet.business/>
- 24) Ланет. URL: <https://www.lanet.ua/>
- 25) Статистика «XXX» URL: [https://static.lanet.ua/docs/multimedia/Ukraine\\_Telecom\\_Trend\\_2019.pdf](https://static.lanet.ua/docs/multimedia/Ukraine_Telecom_Trend_2019.pdf)
- 26) Мескон М. М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджменту. Москва, 2002. 702 с.
- 27) Друкер П.Ф. Эффективный управляющий, Москва, 2014. 268 с.
- 28) Кихлер Э. Принятие решений в организациях Харьков, 2004. 160 с.
- 29) Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Під ред.. Ю.Є. Петруні – Дніпропетровськ, 2013. 320 с.
- 30) Євтушенко О. Н Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко. Наукові праці. Державне управління. 2014.
- 31) Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Київ, 2017. 204 с.
- 32) Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку Київ, 2011. 174 с.

- 33) Довбенко М.В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов Москва, 2011. 320 с.
- 34) Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
- 35) Кузнецова І.О. Технологія управління як джерело ключової здібності підприємства. Івано-Франківськ, 2014. 187 с.
- 36) Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. – № 2. – С. 116-123
- 37) McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency>
- 38) Harvard Business Publishing. URL: <https://hbr.org/2017/07/being-the-boss-in-brussels-boston-and-beijing>
- 39) EU Business School. URL: <https://www.euruni.edu/blog/switzerland-3rd-best-european-country-startups/>
- 40) Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3060150-ekonomicnij-uspih-polsi-v-dobu-koronakrizi.html>