

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**СУХАЧОВА ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 65.012.123:338.47

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ**

**Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**КИЇВ -2020**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному університеті телекомунікацій Міністерства освіти і науки України, м. Київ

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, доцент  
**Лазоренко Лариса Віталіївна**,  
Державний університет телекомунікацій  
Міністерства освіти і науки України (м. Київ),  
професор кафедри менеджменту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, доцент  
**Гуцалюк Олексій Миколайович**,  
Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний  
європейський університет»  
Міністерства освіти і науки України (м. Київ),  
проректор з наукової діяльності;

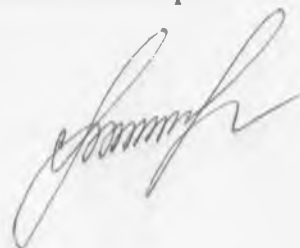
кандидат економічних наук, доцент  
**Булах Тетяна Миколаївна**,  
Національна академія статистики обліку і аудиту  
Державної служби статистики України (м. Київ),  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності.

Захист відбудеться 27 серпня 2020 р. о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.861.03 у Державному університеті телекомунікацій Міністерства освіти і науки України за адресою: 03110, м. Київ, Солом'янська, 7, конференц-зала.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного університету телекомунікацій МОН України за адресою: 03110, м. Київ, Солом'янська, 7.

Автореферат розісланий «24» липня 2020 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



А. М. Сорока

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства вирішальне значення мають знання та вміння ведення діяльності на новітньому технологічному та менеджерському рівні з високою продуктивністю праці, наданням високоякісних послуг для забезпечення власної надійної ніші на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Вдосконалення управління на всіх рівнях – величезний резерв підвищення ефективності діяльності підприємства, а якість управління у кінцевому рахунку визначається прийнятими оперативними, плановими та організаційними рішеннями. Саме рішення є “продуктом” управлінської праці. Оскільки будь-яке рішення спрямоване на подолання проблемної ситуації, яка виникає в діяльності підприємства, саме його вчасне прийняття та реалізація забезпечить стає функціонування і розвиток підприємства. Постійне покращення цього процесу сприятиме підвищенню якості управлінської діяльності та ефективності підприємства в цілому.

**Теоретичною базою** досліджуваної проблематики є праці вчених, які сприяли визначенню концептуальних засад теорії управлінських рішень, а саме К Батюк, Б. Балдін, В Василенко, І. Гевко, Д. Горового, О. Гусевої, С. Клименко, О. Кузьміна, Н. Малої, Л. Мороз, Л. Огієнко, В. Приймак, І. Проник, О. Сопільник та інших. Теоретико-прикладні аспекти оцінювання ефективності управлінських рішень підприємств та телекомунікаційних підприємств досліджувалися Н. Василюком, М. Верескуном, Т. Вяткіною, О. Гудзь, О. Виноградовою, О. Князевою, Л. Лазоренко,. Окремі питання технології прийняття управлінських рішень, зокрема, у підприємствах зв'язку, розглядалися дослідниками: С. Боняр, А. Сорокою, І. Зеліско, В. Колосок, І. Охрименком, П. Стецюком, В. Сумцовим, О. Тополенко, Д. Юдіним та ін.

Разом з тим, деякі теоретико-методичні та практичні аспекти технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку залишаються фрагментарно дослідженими. Для побудови цілісної концепції процес розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку потребує подальших досліджень проблемних питань: обґрунтування понятійно-категоріального апарату, виявлення ролі та місця стратегічних рішень у процесі управління підприємством, а також удосконалення методичних засад оптимізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, впровадження оцінювання управлінських рішень. Зазначені напрями дослідження, їх практична важливість і безперечна актуальність зумовили вибір теми дисертації, її мету, завдання, об'єкт, предмет і логіко-структурну побудову.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» МОН України за темою: «Організаційно-управлінські засади та механізми модернізації національного господарства» (номер державної реєстрації

0114U000511), де використано розробки здобувача щодо оцінки оптимізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є наукове узагальнення теоретико-методичних основ технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її модернізації, з урахуванням особливостей стратегічного планування та психологічних аспектів цього процесу.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних **завдань**:

розкрити сутність і зміст рішення та його особливостей для підприємств зв'язку, а також висвітлити теоретичне значення управлінських рішень і уточнити його для підприємств зв'язку;

розглянути основні етапи технології розробки та прийняття управлінських рішень у підприємствах та визначити їх для підприємств зв'язку;

систематизувати методологічні та практичні здобутки процесу розробки та прийняття управлінських рішень та їх оцінки з урахуванням особливостей діяльності підприємств зв'язку;

виявити основні тенденції сучасного управління підприємствами зв'язку України та його взаємозв'язок із процесом розробки та прийняття управлінських рішень;

оцінити технологію розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку з метою її удосконалення;

проаналізувати вплив прийнятих управлінських рішень на кінцеві результати діяльності підприємств зв'язку з метою оцінки ефективності їх функціонування;

запропонувати методологічні підходи до оптимізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку та їх практичного застосування як способу максимізації рентабельності діяльності підприємств зв'язку;

розробити науково-практичні рекомендації щодо методів стратегічного планування для прийняття стратегічних управлінських рішень у підприємствах зв'язку з метою утримання та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку;

обґрунтувати напрями підвищення якості та ефективності управлінських рішень підприємств зв'язку.

**Об'єктом дослідження** є сукупність економічних процесів і явищ в управлінні підприємствами.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку.

**Методи дослідження.** Методологічною та теоретичною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теоретико-методологічних питань

щодо технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, а також досягнення світової науки у вирішенні цієї проблеми.

Поставлені в дисертаційній роботі задачі вирішувалися за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів. Із загальнонаукових використовувалися наступні методи: дедукції (при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин), індукції (при формуванні загальних висновків щодо проведеного дослідження), абстрактно-логічний метод та метод синтезу (при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження), аналізу (при розробці класифікацій управлінських рішень, вивченні тенденцій управління підприємствами, обробці отриманих результатів) та історичний (при вивченні еволюції розвитку підходів до економічної сутності технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку).

Крім загальнонаукових методів дослідження в дисертаційній роботі використовувалися такі спеціальні методи: факторний аналіз (при дослідженні впливу окремих факторів на процес розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку), розрахунково-конструктивний та метод порівняння (при обґрунтуванні управлінських рішень підприємств зв'язку), табличний, графічний та метод експертних оцінок (при аналізі та оцінці прийнятих управлінських рішень), економіко-статистичний (при виявленні та встановленні причинно-наслідкових зв'язків), методи лінійного програмування (при розробці оптимізаційної моделі технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку) та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, міжнародних організацій, дані статистичної, фінансової та нефінансової звітності підприємств зв'язку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем дослідження теорії та технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, а також результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає у такому:

*удосконалено:*

оптимізаційну модель технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, яка базується на використанні методів лінійного програмування, охоплює інструментальну й методологічну підсистему з відповідним обмеженнями для обґрунтування максимізації рентабельності діяльності підприємства зв'язку;

процес розробки та прийняття стратегічних рішень на підприємствах зв'язку на основі матричних методів стратегічного планування;

інструментарій оцінювання ефективності управлінських рішень підприємств зв'язку та ефективності технології їх розробки та прийняття з

використанням методу експертних оцінок;

уточнення терміну «управлінські рішення підприємств зв'язку» з методологічним виділенням основних етапів їх розробки та прийняття, які найбільш притаманні підприємствам цієї галузі;

науковий підхід підвищення якості та ефективності управлінських рішень підприємств зв'язку, результатом чого є підвищення якості їх системи управління в цілому;

*набули подальшого розвитку:*

наукове положення щодо характеристики і змісту «рішення підприємства зв'язку» з метою забезпечення безперерійного його функціонування, спрямованого на надання суспільству необхідних послуг відповідної якості з урахуванням сучасних технологічно-комунікаційних вимог;

систематизація основних етапів технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, яка побудована на основі її уточнення з урахуванням існуючих тенденцій у досліджуваній сфері;

пріоритетні напрями посилення реалізації інноваційних підходів до технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку шляхом прийняття на підприємствах стратегічних рішень, спрямованих на їх стратегічний розвиток.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення сформованих автором у дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій полягає у тому, що основні положення та висновки дисертаційного дослідження можуть використовуватися в роботі органами законодавчої, виконавчої влади та підприємствами зв'язку для визначення підходів щодо удосконалення технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку.

Результати дисертаційного дослідження у вигляді методичних рекомендацій щодо формування етапів процесу розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку прийнято до використання ПАТ «Укртелеком» (довідка про впровадження № 04/21 від 19.04.2019 р.).

Рекомендації щодо побудови моделі оптимізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, яка дає можливість оптимізувати товарно-ринкову стратегію, фінансові активи та джерела фінансування, прийнято до використання Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (довідка № 154/118 від 12.03.2018 р.).

Рекомендації щодо методики оцінювання ефективності управлінських рішень підприємств зв'язку прийнято до використання ПрАТ «Київстар» (довідка про впровадження № 25/18 від 22.05.2019 р.).

Результати дисертаційного дослідження прийнято до використання у навчальному процесі Кіровоградського інституту розвитку людини Відкритого міжнародного університету розвитку людини «України» при викладанні дисциплін: «Менеджмент» та «Стратегічне управління» (довідка № 27.1/17-260 від 08.10.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, отримані в ході проведення дослідження, розроблено здобувачем самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях, зокрема: «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії» (м. Миколаїв, 2019 р.); «Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти» (м. Запоріжжя, 2020 р.); «Вдосконалення економіки та фінансової системи на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості» (м. Запоріжжя, 2020 р.); «Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи» (м. Київ, 2020 р.); «Стан та перспективи розвитку обліку, фінансів та підприємництва в умовах трансформації економіки» (м. Київ, 2020 р.).

**Публікації.** Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи в повному обсязі опубліковано у 10 наукових працях загальним обсягом 3,13 друк. арк, з яких: 3 статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз обсягом 1,5 друк. арк. та 5 матеріалах конференцій, обсягом 0,6 друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 3,13 друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг дисертації становить – 173 сторінки, список використаних джерел із 156 найменувань та 10 додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, її зв'язок з науковими програмами, планами і темами, сформульовано її мету, завдання, об'єкт, предмет, методологію та методи дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, відображено їх апробацію та особистий внесок здобувача.

У *першому розділі* «**Теоретичні основи розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку**» розкрито сутність і зміст рішення та його особливостей для підприємств зв'язку, а також висвітлено теоретичне значення управлінських рішень і уточнено його для підприємств зв'язку; розглянуто основні етапи технології розробки та прийняття управлінських рішень у підприємствах та визначено їх для підприємств зв'язку; систематизовано методологічні та практичні здобутки процесу розробки та прийняття управлінських рішень та їх оцінки з врахуванням особливостей діяльності підприємств зв'язку.

Результати сутнісного розгляду понять «рішення», «управлінське рішення» та «управлінське рішення підприємств» дозволили установити, що управлінське рішення підприємств зв'язку повинно обов'язково відповідати

таким вимогам, як своєчасність, цілеспрямованість та ефективність, а процес його розробки та прийняття має відбуватися не лише на основі аналізу внутрішнього стану підприємства, а й зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Проаналізовано основні технології, моделі та методи розробки і прийняття управлінських рішень підприємствами, в результаті чого доходимо висновку, що для розробки, прийняття та оцінки управлінських рішень доцільно використовувати відповідні моделі та методи в залежності від умов діяльності, а саме: для умов визначеності найбільш ефективними методами будуть методи математичного програмування, статистичні методи та методи прогнозування; для умов ризику та невизначеності – методи стохастичного моделювання, імітаційне моделювання, теорія ігор, теорія масового обслуговування, системний аналіз та евристичні методи.

За результатами вивчення особливостей технології розробки та прийняття управлінських рішень для підприємств зв'язку, визначено основні її етапи (рис. 1).

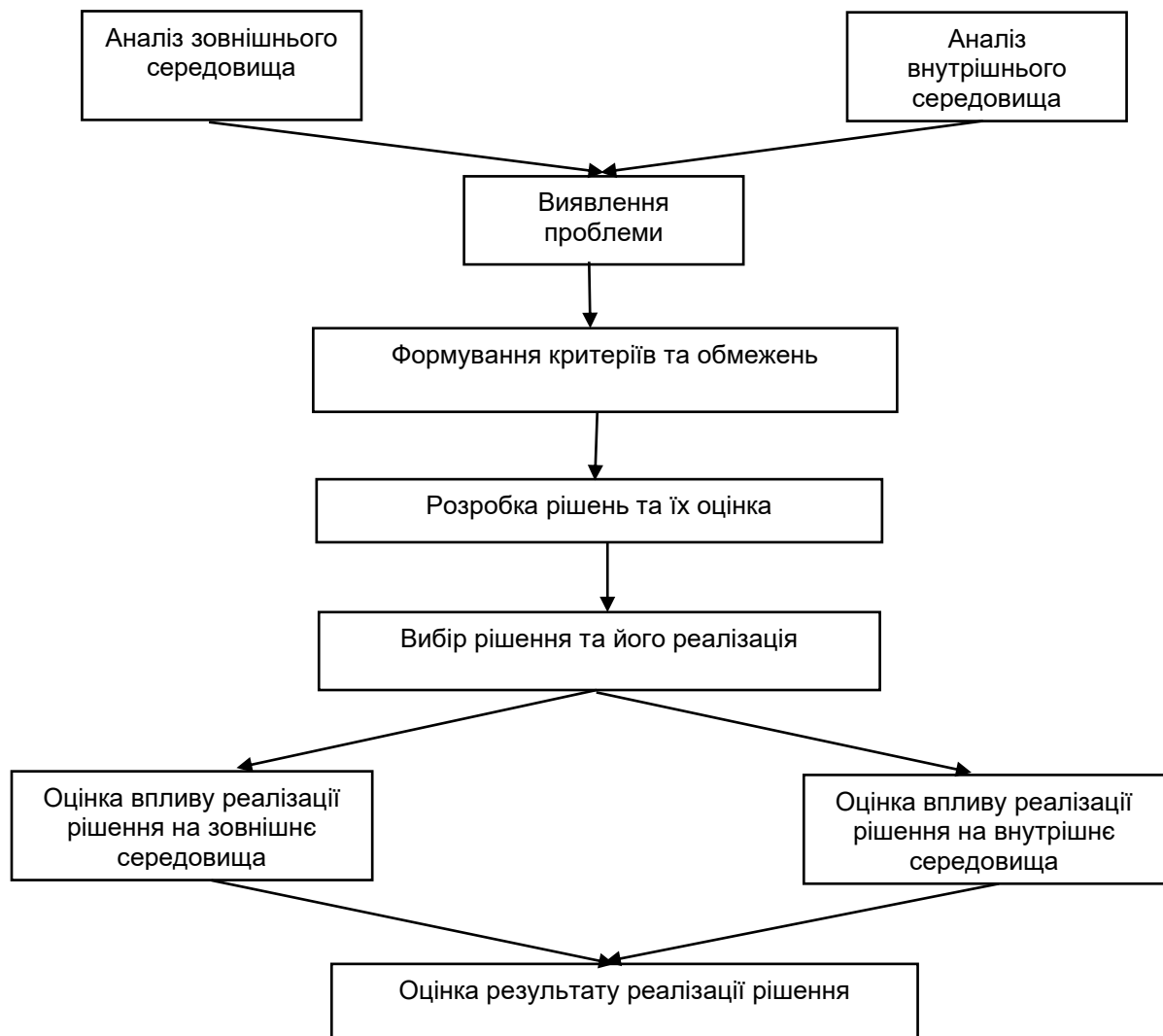


Рис. 1. Процес розробки та прийняття управлінських рішень для підприємств зв'язку\*

\*Авторська розробка



Виявлено, що основними етапами їх розробки є: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення проблеми, формування критеріїв та обмежень, розробка рішень та їх оцінка, вибір рішення та його реалізація, оцінка впливу реалізації рішення на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, оцінка результату реалізації рішення. Для комплексної оцінки управлінських рішень доцільно враховувати не лише ефективність діяльності, але й окремі види ефектів. Для підприємств зв'язку найбільш суттєвими є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

**У другому розділі «Діагностика технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку»** виявлено основні тенденції сучасного управління підприємствами зв'язку України та його взаємозв'язок з процесом розробки та прийняття управлінських рішень; оцінено технологію розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку з метою її удосконалення; проаналізовано вплив прийнятих управлінських рішень на кінцеві результати діяльності підприємств зв'язку з метою оцінки ефективності їх функціонування.

Для досягнення кращого результату при оцінці системи управління підприємств зв'язку досліджено їх організаційні структури управління, які є основою забезпечення ефективної управлінської діяльності на будь-якому підприємстві. У процесі такого дослідження з'ясовано, що всі розглянуті організаційні структури управління підприємств зв'язку є ідентичними і складаються з дирекцій за напрямками діяльності.

Проаналізовано ефективність системи управління підприємств зв'язку за допомогою методу експертних оцінок та означено основні критерії, в результаті чого визначено, що досліджувані підприємства зв'язку мають достатній рівень ефективності їх системи управління (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка системи управління підприємств зв'язку\*

Критерії	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ-Україна»	ТОВ «Lifecell»
Отримання інформації	0,7	0,7	0,6
Передача інформації	0,7	0,7	0,7
Комунікаційний процес	0,6	0,8	0,6
Наявність технічних засобів	1	1	0,9
Свочасність прийняття рішень	0,5	0,7	0,6
Залучення працівників до процесу прийняття рішень	0,4	0,3	0,4
Доведення рішень до виконавців	0,7	0,7	0,7
Рівень виконання функцій співробітниками	0,7	0,7	0,7
Наявність можливості працівників самостійно реагувати на ситуацію	0,3	0,4	0,4
Наявність зворотного зв'язку	0,3	0,6	0,5
Середнє значення	0,59	0,59	0,56

\*Авторська розробка

Зроблено діагностику процесу розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, яка показала, що цей процес є подібний для досліджуваних підприємств, але має свої особливості на перших етапах, пов'язані з пошуком інформації, її передачею та оцінкою проблемної ситуації. Решта етапів процесу розробки та прийняття управлінських рішень є незмінними для всіх підприємств зв'язку.

Проведено оцінку ефективності технології розробки та прийняття управлінських рішень, яка продемонструвала, що ефективність технології розробки та прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ-Україна» є значно вищою, а у ТОВ «Lifecell» – нижчою, але у всіх підприємствах зв'язку вона є вище середньої (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ефективності технології прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку\*

Показники	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ-Україна»	ТОВ «Lifecell»
Коефіцієнт повноти отриманої інформації	0,7	0,7	0,6
Коефіцієнт своєчасності прийняття рішень	0,5	0,7	0,6
Коефіцієнт ймовірності оптимальності рішень	0,5	0,5	0,5
Коефіцієнт своєчасності доведення рішень до виконавців	0,7	0,6	0,6
Коефіцієнт своєчасності реалізації рішень	0,8	0,7	0,6

\*Авторська розробка

Проаналізовано ефективність безпосередньо управлінських рішень підприємств зв'язку, в результаті чого з'ясовано, що у ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ-Україна» вони є достатньо ефективними, оскільки сприяють підвищенню рентабельності та загальній ефективності діяльності підприємств: рентабельність підприємств з року в рік зростає і становить для ПрАТ «Київстар» 0,84 у 2018 році, порівняно з 0,31 у 2016 році, а для ПрАТ «ВФ-Україна» – 0,15 порівняно з 0,1 у 2016 році. ТОВ «Lifecell» є збитковим, але ефективність прийнятих управлінських рішень не можна вважати низькою, адже збиток підприємства пов'язаний зі спрямуванням коштів у забезпечення його конкурентоспроможності, що дозволило підприємству залишитися на ринку телекомунікаційних послуг.

Проведений аналіз впливу прийнятих управлінських рішень на результативні показники діяльності підприємств зв'язку (рис. 2, 3).

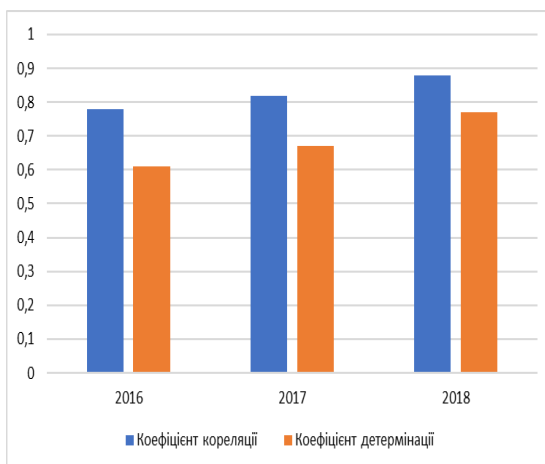


Рис. 2. Залежність прибутку від управлінського рішення щодо зміни тарифів на надання послуг підприємств зв'язку\*

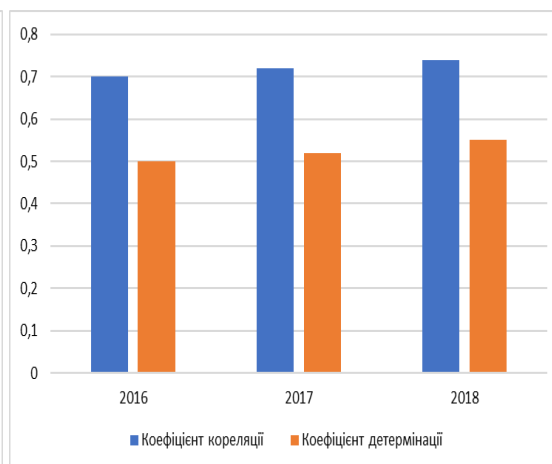


Рис. 3. Залежність рентабельності діяльності від управлінського рішення щодо зміни тарифів на надання послуг підприємств зв'язку\*

\*Авторська розробка

Як видно з рисунків у всіх досліджуваних підприємствах кореляційна залежність між відповідним прийнятим рішенням щодо зміни тарифів та рентабельністю діяльності і прибутком підприємства є досить тісною і становить в середньому 0,8 за три роки. Це означає, що ефективність та прибутковість діяльності підприємств зв'язку прямопропорційно залежить від ефективності прийнятих рішень, що свідчить про те, що якісні та ефективні рішення сприятимуть підвищенню прибутковості та рентабельності підприємств.

**У третьому розділі «Модернізація технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку»** запропоновано методологічні підходи до оптимізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку та їх практичне застосування як способу максимізації рентабельності діяльності підприємств зв'язку; розроблено науково-практичні рекомендації щодо методів стратегічного планування для прийняття стратегічних управлінських рішень у підприємствах зв'язку з метою утримання та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку; обґрунтовано напрями підвищення якості ефективності управлінських рішень підприємств зв'язку.

Доведено, що прибуток – це основне джерело розвитку діяльності підприємства.

Побудовано «дерево цілей» щодо розробки рішень для збільшення прибутковості підприємств зв'язку (рис. 4).

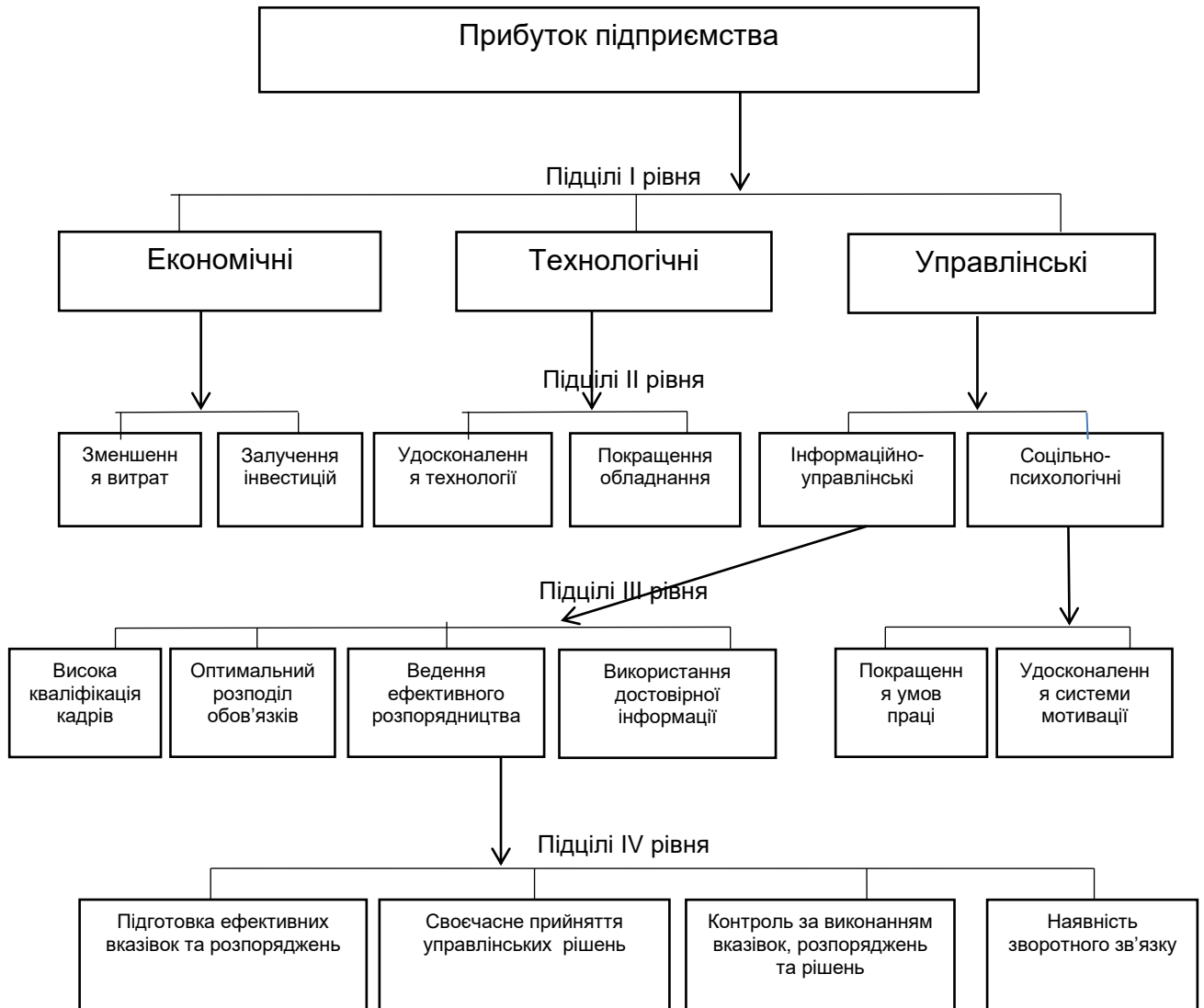


Рис.4. «Дерево цілей» підвищення суми прибутку підприємства зв'язку\*

\*Авторська розробка

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розглянуті підприємства зв'язку за винятком ТОВ «Lifecell» є прибутковими, рентабельними і досить активно розвиваються. Для відновлення прибутковості ТОВ «Lifecell» запропоновано рішення щодо оптимізації диверсифікації його товарно-ринкової стратегії.

У основу оптимізації диверсифікації товарно-ринкової стратегії має бути покладене подолання збиткового характеру діяльності підприємства, що є основною причиною його передкризового стану. Тому як цільова функція стратегії, що розробляється, приймається максимізація рентабельності діяльності:

$$P = X_1 / X_2 * 100 \rightarrow \max \quad (1)$$

де:  $X_1$  – нетто-результат експлуатації інвестицій, тис. грн.;

$X_2$  – вартість капіталу підприємства, тис. грн.

З отриманого розв'язку виходить, що для ТОВ «Lifecell» найбільш вигідними послугами будуть послуги, наведені в табл. 3

Таблиця 3

Найбільш вигідні тарифні плани для ТОВ «Lifecell»\*

безмежні розмови в середині мережі плюс 30 хвилин дзвінків на інші оператори для категорії споживачів старшого віку	безмежні розмови в середині мережі, безлімітний Інтернет та 500 хвилин дзвінків на інші оператори, 100 хвилин у роумінгу для категорії споживачів середнього віку та молоді від 25 до 40 років
безмежні розмови в середині мережі плюс 1 Гб Інтернету та 200 хвилин дзвінків на інші оператори для категорії споживачів середнього віку	безмежні розмови в середині мережі, безлімітний Інтернет та 500 хвилин дзвінків на інші оператори, безкоштовний доступ до соціальних мереж та ігор для молоді від 18 до 25 років, а також підлітків від 12 до 18 років
безмежні розмови в середині мережі, безлімітний Інтернет та 500 хвилин дзвінків на інші оператори для категорії споживачів середнього віку та молоді від 25 до 40 років	безмежні розмови в середині мережі, безлімітний Інтернет та 500 хвилин дзвінків на інші оператори, безкоштовний доступ до соціальних мереж та ігор, безкоштовний доступ до кінотеки для дітей та молоді

\*Авторська розробка

Досягнення оптимальної товарно-ринкової стратегії ТОВ «Lifecell» вимагає досягнення оптимальної структури його активів і джерел фінансування.

Порівняння фактичної та оптимальної структури активів і джерел фінансування наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Порівняння фактичної та оптимальної структури активів і джерел фінансування ТОВ «Lifecell», млн грн.\*

Найменування показника	Фактичне значення	Оптимальне значення
Запаси	4507,2	4852,4
Дебіторська заборгованість	2877,9	2621,3
Кредиторська заборгованість	4597,0	4178,2
Фінансові інвестиції	6264,0	6304,0
Власні засоби	9376,59	11458,3
Довгострокові позикові засоби	7094,52	7544,1
Короткострокові позикові засоби	12082,7	10784,6

\*Авторська розробка

Доведено, що оптимізація збільшує вартість майна ТОВ «Lifecell», зменшує довгострокові та короткострокові позикові засоби, збільшує запаси та фінансові інвестиції. Це сприятиме позитивній динаміці прибутку та рівню рентабельності протягом наступних років.

Відповідно до результатів максимізації значення рентабельності

діяльності за даних умов та обмежень його значення складе 0,12 % з поступовим збільшенням.

Аргументовано, що для подальшого розвитку підприємства необхідно приймати стратегічні рішення. Процес розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень для підприємств зв'язку наведено на рис. 5.

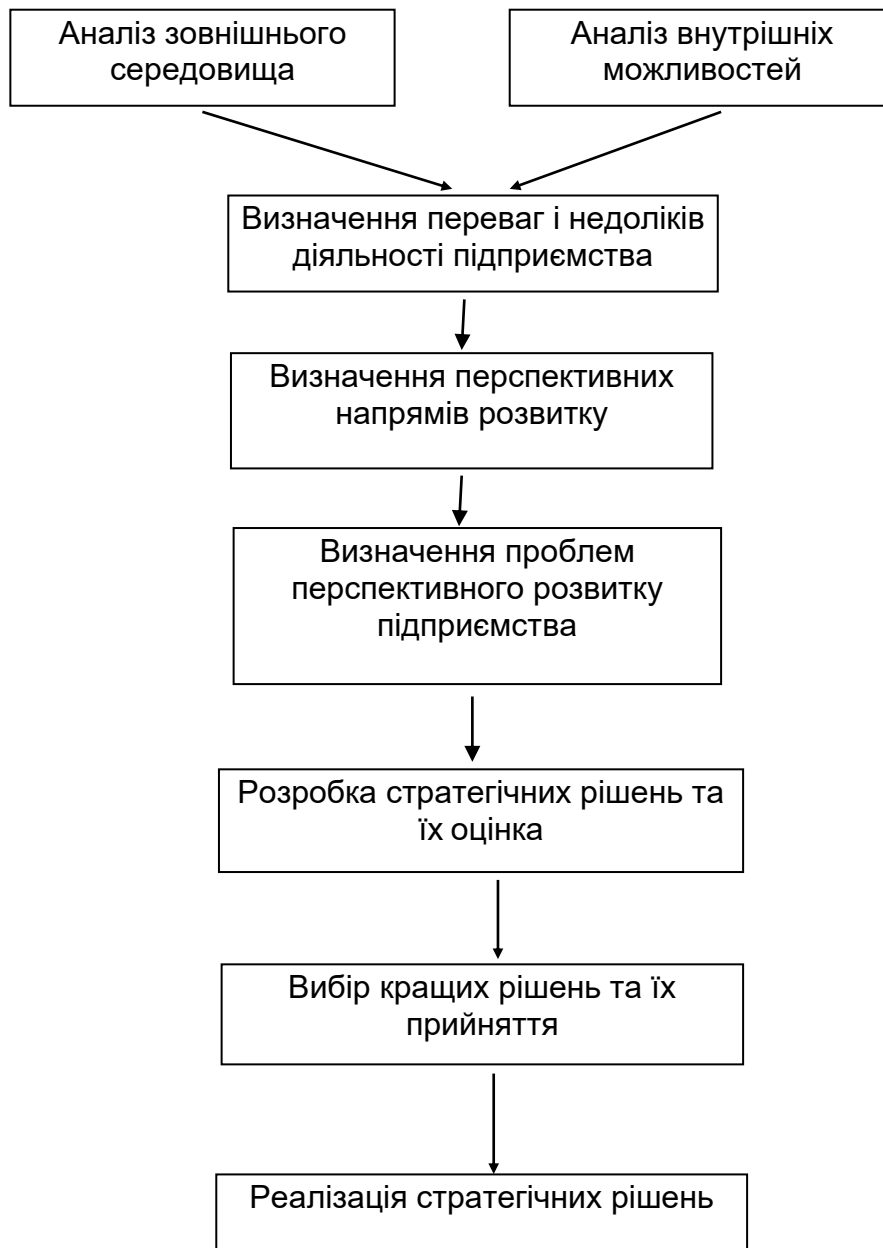


Рис. 5. Процес розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень для підприємств зв'язку\*

\*Авторська розробка

Доведено, що тільки якісні та ефективні рішення сприятимуть розвитку підприємства.

Визначено складові процесу прийняття якісного та ефективного управлінського рішення підприємств зв'язку (рис. 6).

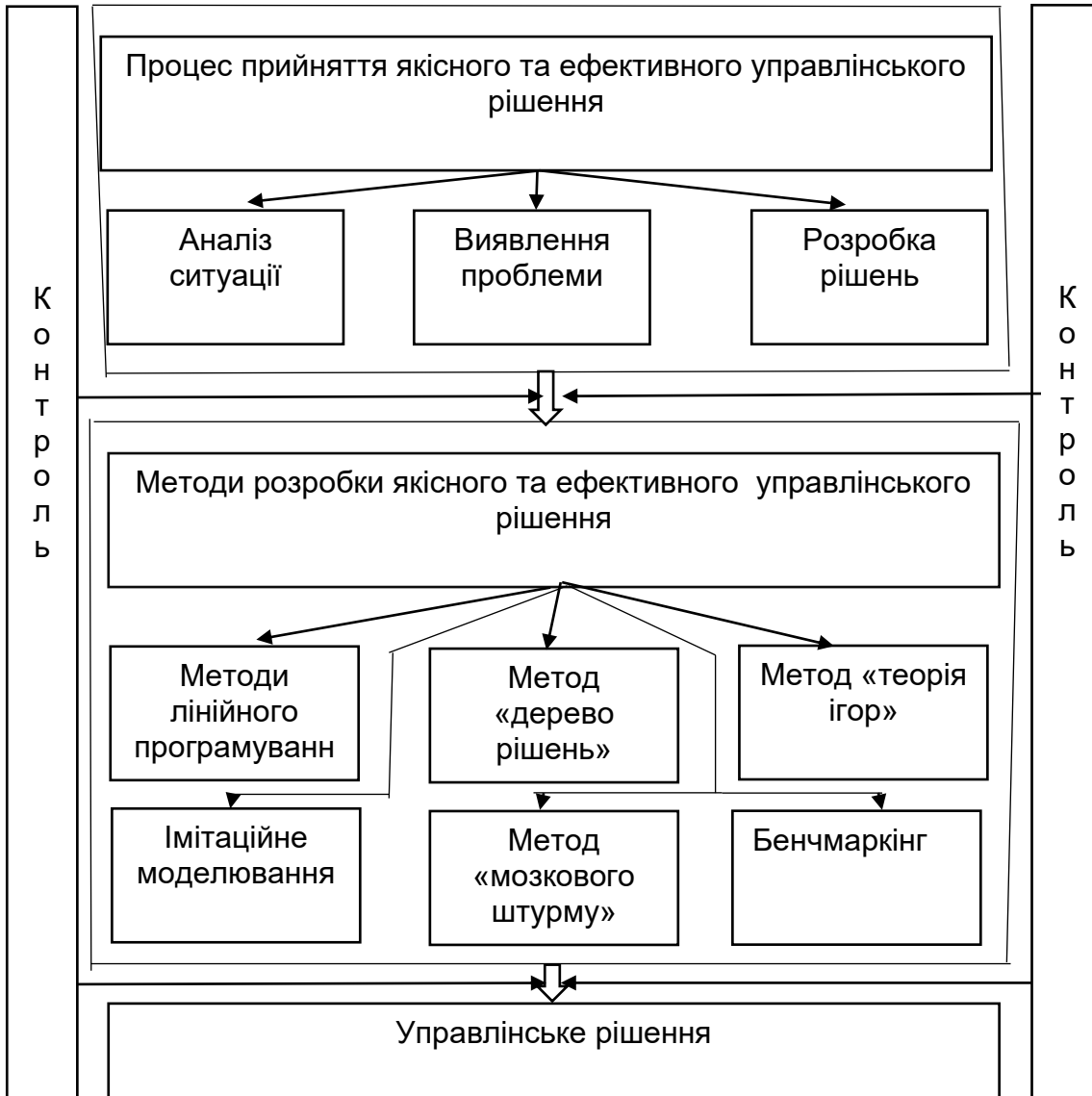


Рис. 6. Процес прийняття якісного та ефективного управлінського рішення підприємств зв'язку\*

\*Авторська розробка

Саме поєднання запропонованих складових дасть можливість прийняти якісне та ефективне управлінське рішення у підприємстві зв'язку

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дисертаційного дослідження дають можливість сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Наукові здобутки щодо змістового наповнення понятійного апарату в частині розкриття дефініцій «рішення», «управлінське рішення» та «управлінське рішення підприємств зв'язку». З цих позицій запропоновано трактувати за сутністю, змістом, формою і результатом управлінського рішення підприємств зв'язку, як такого, що базується на виборі альтернативного варіанту та спрямоване на подолання проблемної ситуації

на основі комплексного управління з урахуванням особливості функціонування підприємств зв'язку. Саме такий підхід сприятиме ефективному управлінню підприємств зв'язку та розширенню їх можливостей.

2. Доведено доцільність процесу розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку. Встановлено, що для підприємства зв'язку найбільш важливими етапами даного процесу є: аналіз ситуації; виявлення і формулювання проблем; групування проблем за їх характером і терміновістю; вибір альтернатив, та їхня оцінка; вибір рішення; розробка плану реалізації рішення; порівняння практичних результатів здійснення рішення з теоретичними прогнозами.

3. Узагальнення моделей та методів розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку дали можливість стверджувати, що для розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку характерними є: методи експертних оцінок, метод «дерева цілей», метод Монте-Карло, морфологічний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, метод аналогії та інтуїції, методи економіко-математичного моделювання та методи стратегічного управління. Розглянуті методи та їх використання дають змогу здійснювати моніторинг, аналіз та оцінку впливу великої кількості чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на процес розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку задля отримання максимально якісного та ефективного управлінського рішення, яке сприятиме підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано особливості розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку, однією з яких є прийняття високотехнологічних рішень, спрямованих на постійне удосконалення функціонування підприємств зв'язку, що і визначає їх стратегічні напрями діяльності з метою досягнення максимального рівня їхнього розвитку.

2. З'ясовано, що процес розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку здійснюється на всіх рівнях системи управління підприємств, де кожен підрозділ відповідає за конкретну ділянку роботи і в межах якої відбувається прийняття того чи іншого рішення.

Проаналізовано організаційні структури управління підприємств зв'язку, які за своєю архітектонікою є подібними у всіх трьох досліджуваних підприємств і мають приблизно однакову кількість головних керівних органів (дирекцій), яким, в свою чергу, підпорядковуються підрозділи відповідного напрямку. Правильне встановлення зв'язків між керівниками та підлеглими сприятиме оптимальній передачі інформації та своєчасності прийняття рішень, їх доведення до виконавців та реалізації.

3. З метою визначення ефективності технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку та ефективності безпосередньо управлінських рішень зроблено їх оцінку у ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ТОВ «Lifecell». Визначено, що ефективність технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку



знаходиться на достатньому рівні в межах 0,5-0,8, а от, що стосується ефективності безпосередньо управлінських рішень, то в ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ-Україна» вони є достатньо ефективними, оскільки сприяють підвищенню рентабельності та загальній ефективності діяльності підприємств: рентабельність підприємств з року в рік зростає і становить для ПрАТ «Київстар» 0,84 у 2018 році, порівняно з 0,31 у 2016 році, а для ПрАТ «ВФ-Україна» – 15% порівняно з 10% у 2016 році. ТОВ «Lifecell» є збитковим, але ефективність прийнятих управлінських рішень не можна вважати низькою, адже збиток підприємства пов'язаний зі спрямуванням коштів у забезпечення його конкурентоспроможності, що дозволило підприємству залишитися на ринку телекомунікаційних послуг.

4. Проведений аналіз впливу прийнятих управлінських рішень на результативні показники діяльності підприємств зв'язку показав, що у всіх досліджуваних підприємствах кореляційна залежність між відповідним прийнятим рішенням щодо зміни тарифів та рентабельністю діяльності і прибутком підприємства є досить тісною і становить в середньому 0,8 за три роки. Це означає, що ефективність та прибутковість діяльності підприємств зв'язку прямопропорційно залежить від ефективності прийнятих рішень, що свідчить про те, що якісні та ефективні рішення сприятимуть підвищенню прибутковості та рентабельності підприємств.

7. Аргументовано, що рентабельність діяльності є вирішальним чинником оцінки її ефективності будь-яких підприємств, в тому числі й підприємств зв'язку. Відповідно до цього запропоновано методику оптимізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку з цільовою функцією – максимізацією рентабельності діяльності на основі оптимізації диверсифікації товарно-ринкової стратегії, фінансових активів та джерел фінансування підприємства. Розроблена модель містить кількісну оцінку вказаних показників з використанням певних обмежень, що дає можливість всебічно підійти до прийняття раціональних управлінських рішень і отримати найкраще рішення у конкретній ситуації.

8. Запропоновано концептуальний підхід до розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень підприємств зв'язку, який ґрунтується на наріжних принципах, що окреслюють фундаментальні характеристики стратегічного управління у контексті специфіки діяльності підприємств зв'язку. Стратегічні рішення формуються на основі оцінки діяльності підприємства, яка базується на методах стратегічного планування, зокрема, матриці життєвого циклу СЗГ. При використанні запропонованого підходу буде розроблене ефективне стратегічне рішення для розвитку підприємства.

9. Відмічено, що прийняті управлінські рішення підприємств зв'язку не завжди є якісними та ефективними. Інколи взагалі ці дві ознаки одночасно не притаманні рішенням. Обґрунтовано вплив окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на процес розробки та прийняття якісних і ефективних управлінських рішень підприємств зв'язку та визначено основні методи, що його забезпечують. Такий підхід до розробки та

прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку сприятиме підвищенню якості та ефективності прийнятих управлінських рішень та управління діяльності підприємств зв'язку в цілому.

Використання викладених вище теоретико-методологічних підходів і практичних напрацювань сприятиме модернізації технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку в Україні.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Статті у наукових фахових періодичних виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:**

1. Сухачова О.О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип 39. С. 251-254
2. Сухачова О.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 97-100
3. Сухачова О.О. Формування «дерева цілей» підвищення суми прибутку підприємств зв'язку. *Держава та регіони*. 2019. № 6 (111). С. 101-106

### **Статті в наукових фахових виданнях України:**

1. Сухачова О.О. Процес прийняття управлінських рішень в ПрАТ «Київстар». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 62-66
2. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80-84

### **Публікації за матеріалами наукових конференцій:**

1. Сухачова О.О. Роль заробітної плати в процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 31 січня 2020 року)*. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. С. 49-51
2. Сухачова О.О. Алгоритм розробки та прийняття управлінських рішень для підприємств зв'язку. *Вдосконалення економіки та фінансової системи на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11 квітня 2020 р.)*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. С. 52-54
3. Сухачова О.О. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. *Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для*

- студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.).*  
К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 51-53
4. Сухачова О.О. Роль економічного аналізу в оцінці кризових явищ підприємства. *Стан та перспективи розвитку обліку, фінансів та підприємництва в умовах трансформації економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 18 січня 2020 р.).* К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 42-44
  5. Сухачова О.О. Формування стратегії інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства. *Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 27 грудня 2019 р.).* Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2019. С. 143-146.

## АНОТАЦІЯ

**Сухачова О.О. Організація процесу розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет телекомунікацій Київ, 2020

Систематизовано наукові здобутки до процесу розробки та прийняття управлінських рішень з урахуванням особливостей діяльності підприємств зв'язку, визначено основні етапи технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку.

Здійснено оцінку ефективності управління, технології розробки та прийняття управлінських рішень та прийнятих управлінських рішень у ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» і ТОВ «Lifecell». Проаналізовано процес розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку.

Запропоновано й обґрунтовано методологічні засади побудови оптимізаційної моделі процесу розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку та здійснено її практичне застосування для забезпечення максимізації рентабельності діяльності досліджуваних підприємств.

Розроблено концептуальний підхід до розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень підприємств зв'язку, який ґрунтується на наріжних принципах, що окреслюють фундаментальні характеристики стратегічного управління у контексті специфіки діяльності підприємств зв'язку. Визначено складові процесу розробки та прийняття якісних та ефективних управлінських рішень підприємств зв'язку.

**Ключові слова:** підприємство зв'язку, управління, управлінське рішення, процес розробки та прийняття управлінських рішень, технологія,

методи, стратегічні рішення, стратегічне планування, оптимізація, модель, якість, ефективність, модернізація.

## АННОТАЦИЯ

**Сухачева О. А. Организация процесса развития и принятия управленческих решений предприятий связи. - Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Государственный университет телекоммуникаций Киев, 2020.

Систематизированы научные наработки процесса разработки и принятия управленческих решений с учетом особенностей деятельности предприятий связи, определены основные этапы технологии разработки и принятия управленческих решений на предприятиях связи.

Произведена оценка эффективности управления, технологии разработки и принятия управленческих решений в ЧАО «Киевстар», ЧАО «ВФ-Украина» и ООО «Lifecell». Проанализирован процесс разработки и принятия управленческих решений для предприятий связи.

Предложены и обоснованы методологические основы построения оптимизационной модели процесса разработки и принятия управленческих решений для предприятий связи и осуществлено ее практическое использование для обеспечения максимизации рентабельности деятельности предприятий связи.

Разработан концептуальный подход к разработке и принятию стратегических управленческих решений предприятий связи, основанный на важных принципах, определяющих фундаментальные характеристики стратегического управления в контексте специфики деятельности предприятий связи. Определены составляющие процесса разработки и принятия качественных и эффективных управленческих решений для предприятий связи.

**Ключевые слова:** предприятие связи, управление, управленческое решение, процесс разработки и принятия управленческих решений, технология, методы, стратегические решения, стратегическое планирование, оптимизация, модель, качество, эффективность, модернизация.

## SUMMARY

**Suhachova Olga Organization of the process of making and taking of managerial decisions of communication enterprises. –Manuscript.**

Candidate of Economic Sciences thesis in specialty 08.00.04 “Economics and Management of Enterprises ( by economic activities)”. – State University of Telecommunications. – Kyiv, 2020.

Scientific achievements evidence of the informative content of the

conceptual apparatus framework in the part terms of disclosing of hyphens and the definitions of ““decisions””, ““management decisions”” and ““management managerial decisions of communications enterprises””. These It is proposed to interpret these positions are proposed to interpret by their essence, content, form and result of management managerial decisions of communications enterprises, as such, as based on at the alternative option choice of an alternative option and aimed at a overcoming d dressing the problem situation on the basis of complex integrated management with abilities capabilities.

The results expediency of the process of development developing and adoption adopting of management managerial decisions of the communications enterprises are has been proved by the dock. It is has been established that for the enterprise of communications company the most important stages of this process are as follows: situation analysis of the situation; identification and formulation of problems; grouping of problems by their nature and urgency; selection of ing alternatives, and their evaluation ng them; selecting decisions choice of solution and; realization implementation of decisions.

The generalization of models and methods of for the developing development and amaking doption of managerial decisions of communications enterprises of communication язку gave an opportunity made it possible to argue that typical methods for the development and adoption of managerial decisions of communications enterprises Typical are as follows: methods of expert assessments, the “goal tree” method of "goal tree", Monte Carlo method, morphological analysis, correlation analysis, factor analysis, method of analogy and intuition, methods of economic and mathematical modeling and method of strategic management.

The peculiarities features of the development and adoption of managerial decisions of communications enterprises, one of which is the adoption of high-tech decisions solutions aimed at constantly improvement improving of the functioning of communications enterprises, and which defines determines their strategic directions of activity in order to achieve the maximum level of their development, have been justified.

It was found has been established that the process of developing and adopting managerial decisions of communications enterprises is carried out at all levels of the enterprise management system, where each division unit is responsible for a specific area of work and within which the acceptance of a particular decision is made.

In order to determine the effectiveness of the technology strategy of development and adoption of managerial decisions of communications enterprises and the effectiveness of the management managerial decisions, their the assessment of the latter has been carried out was made at Kyivstar, Vodafone-Ukraine and Lifecell. It is determined was established that the efficiency of the technology strategy of development and acceptance adoption of managerial decisions of the communications enterprises is was at a sufficient level in the range of 0.5-0.8., Aas for the effectiveness of tThe managerial decisions,, are quite effective in Kyivstar and Vodafone Ukraine. They are quite effective, as they help

to increase profitability and overall efficiency of the enterprises: the profitability of enterprises from year to year grows every year and it is 0.84 for Kyivstar in 2018 compared to 0.31 in 2016 - 0.31, and for Vodafone Ukraine, it is -15% compared to 10% in 2016 - 10%. Lifecell is unprofitable, but the efficiency of the managerial decisions can not be considered low, because since the company's damage is losses are connected the result of with the direction of funds in ensuring its the competitiveness of the company, which allowed the company to remain in the telecommunication services market of telecommunication services.

Correlation analysis of the influence of taken managerial decisions on effective indicators of activity the performance of communications enterprises of communication has shown, that in all the enterprises surveyed subject to study, the correlation dependence between the relevant decision to change tariffs and the profitability of activity and profit of the enterprise is quite close and is on average for amounts to 0.8 on average for 3 years 0.8.

It has been argued substantiated that profitability is the deciding decisive factor in assessing evaluating the effectiveness of any enterprises, including communications enterprises. According to this Consequently, the a methodology has been proposed of for optimization optimizing of the technology of development and adoption of decision -making managerial decisions of communications enterprises with the a target function, namely, the is offered-maximizing of profitability on the basis of the optimization of commodity product-market strategy, financial assets and funding sources of the enterprise.

A Conceptual approach to the development and adoption of strategic managerial decisions of communications enterprises is has been proposed, based on the cornerstones of key principles that outline the fundamental characteristics of strategic governance management in the context and of specifics of communications enterprises.. Strategic decisions are based developed based on the estimation of the enterprise's activity, which is based on the methods of strategic planning, in particular, the SPG lifecycle matrix.

It has been noted that the accepted management managerial decisions of communications companies are not always qualitative and effective. Sometimes, in general, these two features are not yet inherent in the solution. The impact of certain factors of external and internal environment of the enterprise on the process of development and adoption of qualitative and effective managerial decisions of communications enterprises is has been defined and the main key methods of its supply ensuring the above impact are have been determined.

**Keywords:** communications enterprise, management, managerial decisions, process of development and decision-making adoption of decisions, technology, methods, strategic decisions, strategic planning, optimization, model, quality, efficiency, modernization.