

**Ольга Олександрівна Сухачова**канд. екон. наук, доц.  
e-mail: suhacheva84@gmail.com,Центральноукраїнський інститут розвитку людини  
Відкритого міжнародного університету розвитку  
людини «Україна», м. Кропивницький**ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ**

**Вступ.** Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємств сфери зв'язку 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 є величезним резервом підвищення ефективності діяльності підприємств, 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 підприємств сфери зв'язку, саме його вчасне прийняття та реалізація забезпечить стале функціонування і розвиток підприємств даної сфери. Постійне покращення цього процесу прийняття управлінських рішень сприятиме підвищенню якості управлінської діяльності та ефективності підприємств у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатозначність поняття «рішення» слід враховувати і при визначенні категорії «управлінське рішення». Управлінське рішення – це найважливіший елемент управління будь-якого керівника, тому багато вчених приділяли цьому питанню значне місце у своїх наукових працях [1].

На думку О. Кузьміна, управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [10].

М. Виноградський і А. Виноградська вважають, що управлінське рішення – це підсумок попередньо обдуманого мети та засобів її досягнення [4].

На думку Д. Дерлоу, рішення – це пункт, у якому вибір робиться між альтернативами й, як правило, можливостями, що конкурують [6]. Найважливішою рисою вибору між альтернативами в процесі прийняття рішення, на наш погляд, безперечно, однак конкуруючі можливості є несистематичними і мають імовірнісний характер.

Н. Мала й І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь-яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [14].

Категорія управлінське рішення має багатоаспектний зміст. У широкому смислі термін управлінське рі-

шення можна розуміти як концентрований вираз процесу управління на його заключній стадії, як команду, що надходить від управляючої підсистеми до керованої і підлягає виконанню. Управлінське рішення має соціально-економічну природу. Воно зв'язано з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, вміння, знання та навички. Разом з тим, деякі теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку залишаються фрагментарно дослідженими. Тому для побудови цілісного процесу розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку потребує подальших досліджень даних питань.

**Метою статті** є узагальнити теоретичні основи 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. Систематизувати практичні здобутки процесу розробки та прийняття управлінських рішень з урахуванням особливостей діяльності підприємств зв'язку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Закону України «Про зв'язок» підприємство зв'язку – підприємство, що здійснює свою господарську діяльність для забезпечення функціонування засобів, споруд та мереж зв'язку з метою надання послуг зв'язку або в установленому законодавством України порядку надає послуги зв'язку [11].

Основними принципами діяльності підприємств зв'язку є: [11]

1) доступ споживачів до загальнодоступних послуг зв'язку, які необхідні їм для задоволення власних потреб, участі в політичному, економічному та громадському житті;

2) взаємодія та взаємозв'язаність телекомунікаційних мереж для забезпечення можливості зв'язку між споживачами всіх мереж;

3) забезпечення сталості телекомунікаційних мереж і управління цими мережами з урахуванням їх технологічних особливостей на основі єдиних стандартів, норм та правил;

4) державна підтримка розвитку вітчизняного виробництва технічних засобів зв'язку;

5) заохочення конкуренції в інтересах споживачів послуг зв'язку;

6) збільшення обсягів послуг зв'язку, їх переліку та утворення нових робочих місць;

7) впровадження світових досягнень у сфері зв'язку, залучення, використання вітчизняних та іноземних матеріальних і фінансових ресурсів, новітніх технологій, управлінського досвіду;

8) сприяння розширенню міжнародного співробітництва у сфері зв'язку та розвитку глобальної телекомунікаційної мережі;

9) забезпечення доступу споживачів до інформації про порядок отримання та якість послуг зв'язку;

10) ефективність, прозорість регулювання у сфері зв'язку.

Для визначення напрямів та шляхів подальшого розвитку підприємств зв'язку важливо враховувати їх особливості, які впливають на виробництво та споживання їх послуг, та певною мірою визначають їх властивості. Однією з особливостей підприємств зв'язку, яка впливає на підприємства є створення сприятливих умов діяльності у сфері зв'язку з урахуванням особливостей технологій та ринку зв'язку економічної діяльності підприємств зв'язку та експлуатацію засобів та систем зв'язку. Споживчою вартістю кінцевого результату діяльності підприємств зв'язку є корисний ефект, який отримується у процесі передавання інформації.

Наслідком цієї особливості є:

- невідокремленість процесу виробництва від процесу споживання;

- участь споживача у виробничому процесі;

- незначна частка матеріальних витрат у загальній сумі виробничих витрат (3-5%), внаслідок практичної відсутності витрат на сировину та матеріали, а також відсутності потреби у великих складських приміщеннях для зберігання сировини та готової продукції;

- специфічні вимоги до якості послуг;

- нерівномірність надходження навантаження (вимог на надання послуг зв'язку) з боку населення та підприємств на протязі року, місяця, тижня, доби;

- одночасне виконання підприємствами зв'язку функцій виробництва та реалізації послуг.

Розкриємо ці особливості дещо докладніше. Однією з особливостей діяльності підприємств зв'язку є невідокремленість у часі процесів виробництва і споживання послуг. Особливо чітко це простежується у підприємствах телефонного зв'язку, де сам процес передавання телефонного повідомлення (інформації) і процес виробництва відбувається за участю споживача і без нього неможливий. Звідси випливають специфічні вимоги до діяльності підприємств зв'язку, яка повинна забезпечувати максимальне наближення засобів зв'язку до споживачів, збільшення щільності мережі пунктів зв'язку.

Тісно пов'язана з попередньою наступна особливість діяльності підприємств зв'язку, яка полягає у тому, що процес передавання інформації завжди є двобічним, оскільки відбувається між відправником і одержувачем інформації. Оскільки необхідність у передаванні інформації може виникнути між абонентами, які знаходяться в будь-яких точках країни чи світу, це потребує створення надійної, стійкої, розвиненої мережі зв'язку, що поєднує всі населені пункти між собою.

Вимоги наведених вище особливостей діяльності підприємств зв'язку привели до того, що їх розміщено на території країни так, що вони обхвачують практично усі населені пункти і створюють єдину мережу зв'язку країни. Ця мережа складається з різноманітних

лінійних і станційних споруд, поєднаних між собою лініями і каналами, які взаємодіючи, забезпечують двобічний процес передавання інформації. При цьому, в залежності від характеру інформації, що передається, схеми побудови мережі зв'язку, технології виробництва у створенні кінцевої послуги можуть приймати два, три і більш операторів, які до того ж можуть мати різну відомчу приналежність. Тобто, як правило, підприємства зв'язку, що беруть участь у процесі передавання інформації, не завжди є єдиним виробником цієї послуги.

Специфіка діяльності підприємств зв'язку, яка полягає у тому, що виробничий процес не закінчується в межах одного підприємства, а в створенні кінцевої послуги приймають участь декілька організаційно та фінансово відокремлених підприємств зв'язку, які виконують різні технологічні операції в процесі надання послуги користувачам, потребує чітко організованої системи взаємодії усіх учасників процесу виробництва послуг зв'язку. З техніко-технологічної точки зору ця особливість підприємств зв'язку потребує єдності побудови мережі зв'язку, наявності ефективного техніко-технологічного механізму використання сполученого обладнання, дотримання єдиних правил технічної експлуатації тощо. З економічної точки зору – наявності умов для справедливого економічного партнерства операторів, що взаємодіють у процесі надання послуг, яке забезпечує їхні комерційні інтереси в умовах ринкових відносин. Ці умови повинен створювати господарський механізм управління підприємствами зв'язку.

Невідокремленість у часі процесів виробництва і споживання послуг призводить до того, що послуги незадовільної якості, які є наслідком певних порушень у роботі підприємства, не можуть бути усунені у процесі поточного контролю якості, та обов'язково прийдуть до споживача. Одночасно, невідповідність якості послуг вимогам може не тільки лишити послугу її корисності, але й спричинити шкоду, яка за своїми наслідками може значно перевищити вартість самої послуги. Тому саме забезпеченню високої якості послуг підпорядкована більшість заходів у сфері розвитку підприємств зв'язку, уся система їх експлуатаційної та економічної роботи. Нерівномірність надходження вимог на надання послуг зв'язку від населення та підприємств на протязі року, місяця, тижня, доби, з одного боку, та нормовані вимоги до якості послуг призводять до необхідності створення певних резервів виробничих потужностей підприємств зв'язку, розрахованих на обслуговування споживачів [19-20] у періоди найбільшого навантаження. У періоди спаду навантаження ці виробничі потужності не застосовуються, що знижує ефективність їх використання та, як наслідок, знижує економічну ефективність діяльності підприємств зв'язку. Ці обставини потребують спеціальних організаційно-технічних заходів з боку підприємств зв'язку, з метою усунення негативних для них наслідків нерівномірності надходження вимог на надання послуг зв'язку.

Одночасне виконання підприємствами зв'язку функцій виробництва та реалізації послуг призводить до появи та використання, двох понять відносно кінцевого результату діяльності підприємств зв'язку – продукція та послуга, як два боки однієї медалі. З боку підприємства кінцевий результат його діяльності роз-

глядається як продукція, а з боку споживача – послуга.

З урахуванням особливостей діяльності підприємств зв'язку можна виділити наступні основні властивості послуг зв'язку як кінцевого результату їх функціонування:

– невідчутність – послугу неможливо побачити, спробувати, почути до часу її отримання;

– невідокремленість від джерела – послуга невідокремлена від свого джерела, чи то людина, чи машина, в той час як товар у матеріальному вигляді існує незалежно від присутності або відсутності його джерела;

– несхоронність – послугу не можливо зберігати;

– мінливість якості – якість послуг коливається у великих межах.

Управління підприємством повинно здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, які відповідають його розвитку [3]. Саме такий підхід до управління підприємством найбільше відповідає особливостям діяльності підприємств галузі зв'язку.

Для діяльності підприємств зв'язку важливою є ефективна діяльність, про що свідчить рівень її рентабельності та прибутковості. Основою підвищення прибутковості підприємств є розробка, прийняття та реалізація раціональних управлінських рішень. Для підготовки таких рішень доцільно використовувати відповідні методи та способи, враховуючи особливості та умови діяльності, наявність інформації, потреби підприємства. Саме ці ознаки визначають зміни у технології прийняття управлінських рішень для підприємств зв'язку.

Так, в умовах визначеності, коли існує велика кількість достовірної інформації про стан діяльності і можна передбачити подальший розвиток діяльності того чи іншого підприємства, слід використовувати такі методи розробки та обґрунтування рішень, які враховують велику кількість факторів впливу на виробництво і вимагають достатній обсяг інформації про стан діяльності підприємства. До таких методів належать методи математичного програмування, статистичні методи та методи прогнозування.

Але умови, в яких функціонують підприємства зв'язку, не можна назвати умовами визначеності. Це умови ризику, а в окремих випадках, і умови невизначеності. Відсутня необхідна, достовірна та своєчасна інформація, неможливо передбачити розвиток подій не тільки на рівні окремого підприємства, а й на рівні галузі, а, отже, не можна застосовувати кількісні методи і робити точні розрахунки, приймаючи ті чи інші рішення.

У таких умовах дуже складно розробити виважене, обґрунтоване рішення, що і може бути причиною негативних наслідків діяльності. Тому постає питання, яким чином поєднати існуючі методи розробки рішень, щоб прийняти раціональне рішення в сучасних умовах.

В умовах ризику та невизначеності доцільно застосовувати методи стохастичного моделювання. Але для цього необхідні спеціальні знання, якими, як правило, не володіють спеціалісти підприємств зв'язку. Це є основною причиною неможливості використання

складних математичних методів та моделей. Тому необхідно застосовувати простіші методи, які б не вимагали додаткових знань, були зручні у використанні і давали можливість розробляти раціональні рішення.

Найкращий метод, який може використовуватися в умовах ризику та невизначеності для розробки управлінських рішень, є системний аналіз, який передбачає синтез ідей і принципів теорії управління підприємством. Цей метод дає можливість розв'язувати задачі, поєднуючи кількісні та евристичні методи прийняття управлінських рішень. Таке поєднання дозволяє спочатку зробити якісну характеристику проблеми, а потім за допомогою відповідних кількісних методів провести аналіз і прийняти рішення. З іншого боку, системний аналіз створює умови для систематизації наявних фактичних даних, тим самим забезпечуючи керівника необхідною інформацією, якої, як правило, недостатньо для вирішення певної проблеми. При системному дослідженні можна поєднувати будь-які методи. Це залежить від ситуації, людини, яка проводить аналіз, її знань, умінь, технічного та інформаційного забезпечення і умов діяльності.

До того ж сама технологія прийняття управлінських рішень також має свої особливості для підприємств зв'язку. Отже, процес розробки та прийняття управлінського рішення у підприємстві зв'язку включає такі етапи [18]:

- 1) аналіз ситуації;
- 2) виявлення і формулювання проблем;
- 3) групування проблем за їх характером і терміновістю;
- 4) вибір альтернатив, та їх оцінка;
- 5) вибір рішення;
- 6) розробка плану реалізації рішення;
- 7) порівняння практичних результатів здійснення рішення з теоретичними прогнозами.

Окрім процесу розробки стандартних рішень у підприємствах зв'язку виділяють ще і процеси прийняття бінарних та багатокритеріальних управлінських рішень. У бінарному рішенні подаються дві альтернативи, які є діаметрально протилежними. Як правило, це конкуруючі за своїм характером альтернативи, які примушують до вибору «так/ні», «або/або». Ці рішення відрізняються високим ступенем невизначеності, що пов'язана з ними. Бінарні рішення відображають неприродний стан речей. Ця неприродність називається обмеженнями, що накладаються на вибір [15].

Існують причини виникнення бінарних рішень:

- 1) перекладання прийняття рішень вищим керівникам. Підлеглі або інші особи, що бажають вплинути на рішення, дуже часто подають його для розгляду в бінарній формі. Така спроба спрямована на те, щоб примусити до вибору, який відповідає їх інтересам;
- 2) поверхневий аналіз проблеми;
- 3) нестача часу для розробки оптимального рішення;
- 4) оправданість бінарних рішень в окремих випадках.

Бінарні рішення відрізняються від інших типів рішень тим, що вони накладають жорсткі обмеження на ситуацію прийняття рішення. Протиставлення, що викликається безпосередньо природою альтернатив, може сприяти необ'єктивності та невірності даних. У будь-якому випадку керівник або колегіальний орган повинен прагнути змінити тип рішення з бінарного на стандартний. У випадку, коли бінарна постановка не-

обхідна, то вибір можна зробити за допомогою наступних кроків:

- 1) постановка мети рішення;
- 2) вивчення потенційних результатів після прийняття та реалізації рішення;
- 3) виявлення критеріїв оцінки рішення;
- 4) розподіл критеріїв і поєднання альтернатив;
- 5) визначення обмежень і їх характеру;
- 6) виявлення і оцінка ризику, визначення ймовірності й серйозності виникнення ризику при прийнятті того чи іншого рішення.

При прийнятті багатокритеріальних рішень використовують той же метод оцінки альтернатив за бажаними критеріями, що й у випадку прийняття стандартного рішення. Найбільш важлива характеристика одержує найвищу оцінку, а інші критерії ранжуються відповідно до неї. Необхідно оцінити кожну альтернативу індивідуально і порівняти її не з іншими альтернативами, а з деяким ідеальним зразком. Для цього існують оцінки за всіма критеріями (див. таблицю).

Таблиця

Процес прийняття багатокритеріального рішення						
Крок 1. Постановка цілі рішення						
Крок 2. Встановлення критерій рішення	Крок 3. Розподіл критеріїв		Кроки 4 і 5. Розробка і прийняття альтернатив			
	Обмеження		Альтернатива	Обмеження	Так	Ні
	Бажані характеристики	Оцінка, бали	Бажані характеристики		Бали	
	Підсумкова оцінка. Ідеальний бал (підсумкова оцінка). Мінімальний бал		Бал альтернативи. Мінімальний бал			
Кроки 6 і 7. Виявлення і оцінка ризику						
Альтернативи					Ймовірність	
Якщо Тоді Якщо Тоді						

Відповідно до цього наведемо процес розробки та прийняття управлінських рішень для підприємств зв'язку (див. рисунок).

Аналіз зовнішнього середовища разом з аналізом внутрішнього середовища забезпечує збір необхідної інформації про ситуацію та можливі проблеми, для подолання яких потрібно здійснювати розробку та прийняття управлінських рішень. Для того, щоб найбільш ефективно здійснити такий аналіз доцільно використовувати такі методи, як SWOT-аналіз, який дає можливість не тільки зібрати необхідну інформацію в достатній кількості, а й оцінити її та ситуацію як в середині підприємства, так і за його межами.

На основі отриманої і проаналізованої інформації здійснюється виявлення проблеми, після чого формулюється критерії та обмеження, які сприяють прийняттю саме раціональних рішень.

Далі за допомогою відповідних методів, які відповідають конкретним умовам діяльності здійснюється розробка ряду рішень, а потім за допомогою критеріїв оцінки вибирається найкраще для даної ситуації. Слід зауважити, це не обов'язково буде оптимальне рішення, але воно буде найбільш раціональне для конкретних умов діяльності. Після чого відбувається оцінка наслідків його реалізації, а саме, як воно вплинуло на ситуації в середині підприємства, зокрема, його прибутковість, рентабельність, продуктивність праці його працівників, інноваційну ефективність, так і на ситуацію за межами підприємства, в тому числі ринок послуг, цінову політику на ринку, залучення споживачів [21], споживчий попит на послуги тощо.

Також важливу роль у діяльності підприємств зв'язку відіграють різні види ефекту.

У науковій літературі зустрічаються різні точки зору щодо видів ефектів [12]: економічний, науково-технологічний, соціальний, фінансовий, податковий, маркетинговий, ресурсний, екологічний, регіональний та етнічно-культурний. Однак основними для підприємства зв'язку, з огляду на технологічні особливості [22], є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

Розглянемо кожний з видів ефекту та його змістовне наповнення [10]:

1. Технічний ефект відображається в ефективності прийнятих технічних рішень, які відповідають технологічним вимогам інноваційного розвитку підприємства та сприяють його подальшому ефективному економічному й інноваційному розвитку.

2. Економічний ефект, який охоплює систему показників, які відображають відношення результатів і витрат кожного виду діяльності.

3. Ресурсний ефект, який визначає вплив інноваційних технологій на обсяги споживання певного ресурсу і подолання проблем його обмеженості або великої вартості.

4. Соціально-екологічний ефект, який полягає у визначенні внеску інновацій у поліпшення життя працівників конкретного підприємства зв'язку, а також враховує вплив інновацій на вирішення проблем охорони довкілля.

Для прийняття ефективних рішень дуже важлива їх інформаційна підтримка. Процес розробки та прийняття рішень є, по суті, інформаційний процес, який базується на обробці формалізованої та неформалізованої інформації, різноманітних даних та знань.

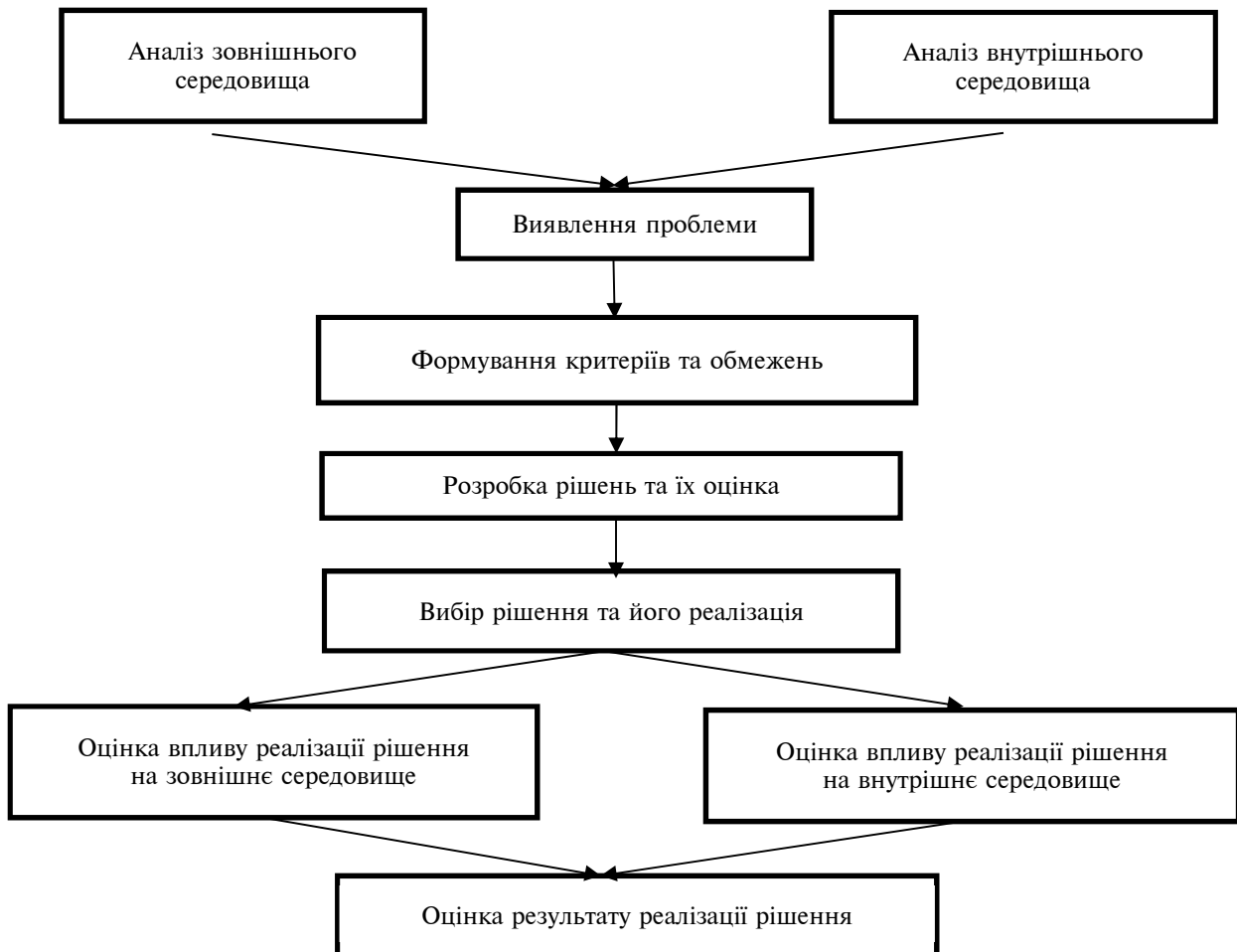


Рисунок. Процес розробки та прийняття управлінських рішень для підприємств зв'язку

Складено автором.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту існує п'ять головних типів інформаційних систем: ділово-процесійні, офісні автоматизаційні, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення, системи підтримки виконання рішення [15].

Ділово-процесійна система – це комп'ютерно-інформаційна система, що виконує щоденні поточні операції, необхідні для розвитку бізнесу і забезпечує пряму підтримку на операційному рівні організації. Ця система – головне джерело інформації, яка використовується іншими типами комп'ютерних систем організації.

Офісна автоматизаційна система має завданням полегшити зв'язок і підвищити продуктивність менеджерів та офісних працівників через документи. Ця система селекторної інформації може також включати електронний календар, телеконференцію, графіки та інше.

Управлінська інформаційна система – комп'ютерна інформаційна система, що постачає повсякденну інформацію і часто дозволяє здійснювати доступ до поточної та історичної інформації, потрібної менеджерам, головним чином середнього і нижчого рівнів. Система орієнтована на фактичні, операційні напрямки діяльності й особливо важлива в плануванні,

прийнятті рішень, при контролюванні. Як правило, система підсумовує інформацію з ділово-операційних систем для підготовки поточних доповідей, які використовуються менеджерами.

Система підтримки рішень – комп'ютерна інформаційна система, що підтримує процес прийняття управлінських рішень в ситуаціях, які не досить добре структуровані. Такі системи загалом не вказують, які рішення є оптимальними. Проте вони роблять спробу спрямувати процес прийняття рішень у правильному напрямку за допомогою спеціальних заходів, які створюють умови для більш детального аналізу ситуації.

Система підтримки виконання рішень – це комп'ютерна інформаційна система, що підтримує виконання рішень і ефективно функціонування організації на вищих рівнях. Такі системи, головним чином, розроблені недавно і їх інколи називають виконавчо-інформаційними системами.

На відміну від систем підтримки рішень, які мають тенденцію до більш вузького використання, системи підтримки виконання рішень включають більше загальних комп'ютерних потужностей, телекомунікацій, опцій дисплею (графіки, таблиці), які можна використовувати для вирішення багатьох проблем. Системи підтримки виконання рішень мають тенденцію до меншого використання аналітичних моделей, ніж

системи підтримки рішень, отримують інформацію з різних джерел, дозволяють прийняти більшу кількість рішень з досить складних питань.

Вибір системи інформації для підприємства залежить від діючої чи проектованої системи управління, а також від ступеня централізації, виду і рівня забезпечення технічними засобами збирання, передачі і обробки інформації. У свою чергу, інформаційна система активно впливає на систему управління. Це слід враховувати при формуванні структурних функціональних підрозділів, розподілі чисельності апарату управління між структурними підрозділами тощо.

Інформаційна підтримка управлінських рішень пройшла у своєму розвитку декілька етапів. На першому із них вважалося, що інформаційна підтримка рішень є необхідною умовою підвищення їх якості і що, чим більше інформації подається керівнику у підтримку рішення, яке приймається, тим якісніше воно має бути. Однак збільшення обсягу інформації, що використовується для прийняття рішень, мало пов'язано з підвищенням їх якості. Це пояснюється певною кількістю обставин [17, с. 52].

Коли для підтримки рішення пропонується інформація, яка дійсно потрібна для вирішення проблеми, але у великій кількості, вона або ігнорується керівником, або примушує його витратити більше цінного часу на засвоєння цієї інформації і викликає у нього інформаційне перевантаження. У будь-якому випадку це негативно впливає на якість рішення. Якщо ж до того у всьому обсязі цієї інформації є ще й така, яка немає відношення до проблеми, що часто трапляється на практиці, то це створює зайвий надлишок інформації, який ніяк не сприяє підвищенню якості рішення, а скоріше її знижує.

На другому етапі інформаційної підтримки управлінських рішень стали вважати, що ініціатива у підтримці рішень повинна належати керівнику з акцентом на проблеми та рішення більш новаторського характеру, які його захоплюють та цікавлять. Передбачалося, що керівник може проникнути в суть складної проблеми і на цій основі мати уявлення про необхідну йому інформацію. Як тільки таке уявлення у керівника сформувалося, він повністю готовий до засвоєння інформації, яка надходить. При цьому керівник може розібратися в інформації, яка подається йому за його запитом і свідомо обмежувати свою інформаційну потребу в тому випадку, коли йому загрожує інформаційне перевантаження.

Але і цей підхід має недоліки. Виявляється, що поруч із об'єктивно необхідною для вирішення проблеми інформацією керівник все ж таки отримує не потрібні, зайві дані. У результаті і при такому підході зберігається можливість виникнення у нього інформаційного перевантаження.

На третьому сучасному етапі розвитку інформаційної підтримки управлінських рішень почало складатися уявлення про те, що акцент слід робити на засоби задоволення потреб в інформації кожного конкретного керівника, об'єктивно необхідній для вирішення проблеми. Для знаходження оптимального рішення проблеми керівнику потрібен деякий оптимальний рівень кількості та якості інформації. Однак, поки що відсутні надійні засоби для визначення потреб інформації для розв'язку проблеми.

Таким чином, завданням інформаційної підтримки управлінських рішень на сучасному етапі є забезпечення керівника або керуючого органу – як за їх запитом, так і у регулярному режимі – своєчасною, безпомилковою та необхідною інформацією на всіх етапах процесу прийняття рішень. Тільки у такому випадку існуватиме реальна можливість розробки, обґрунтування та реалізації раціональних управлінських рішень, які будуть корисними для діяльності підприємств зв'язку.

**Висновки.** В дослідженні проаналізовано основні технології, моделі та методи розробки та прийняття управлінських рішень підприємствами, в результаті чого доведено 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. А для комплексної оцінки управлінських рішень доцільно враховувати не тільки ефективність діяльності, але й окремі види ефектів. Для підприємств зв'язку найбільш суттєвими є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

Отже, проведене дослідження галузевих особливостей розробки та прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку стає базою для подальшого аналізу цього процесу, виявлення тенденцій та оцінки його ефективності.

#### Список використаних джерел

1. Батюк Б. Б., Гарасим П. М., Батюк О. Я. Критерії ефективності прийняття управлінських рішень. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriteriyi-efektivnosti-priinyattya-upravlinjskix-rishen>.
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених (30 квіт. 2020 р.). Кропивницький, 2020. С. 27–30.
3. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтеллект XXI*. 2018. № 4. С. 40–44.
4. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2015. №4. С.195–201.
5. Виноградова О. В. Проблемні питання інформаційного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. №12/1. С. 38–41
6. Гудзь О. Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі*. Тернопіль: Крок, 2014. 295 с.
7. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 273–278.



8. Гуцалюк О. М., Коцюрба О. Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансового забезпечення діяльності підприємств ЖКГ. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 141-149.

9. Гуцалюк О. М., Череватенко В. А. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6 (87). С. 8-13.

10. Гусева О. Ю. Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 261-266

11. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. Київ : Всеуито; Наук. думка, 2001. 242 с.

12. Данилович М. Л. Системний процес прийняття рішень в організації. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. 1999. № 369. С. 89-92.

13. Кошилок Г. В., Малишко В. С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 361-368.

14. Лазоренко Л. В. Роль соціально-психологічних аспектів в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в організаційно-правових формуваннях АПК. *Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання*. Київ: ІАЕ, 2001. С. 662-664.

15. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.

16. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпропетровськ: РВВДНУ, 2002. 108 с.

17. Сумцов В. Г. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 448с.

18. Субетто А. И. Проблемы независимости в методологии оценивания качества. *Методология и практика оценивания продукции*. Львов, 1990. С. 84-90.

19. Трушкіна Н. В. Формування системи контрактних взаємовідносин вугледобувного підприємства зі споживачами вугільної продукції. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 103-109.

20. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.

21. Trushkina N., Prokopyshyn O., Dranus L. Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph*. Iss. 4 / in ed. D. Diachkov; Poltava State Agrarian University. Prague: Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2022. P. 190-196.

22. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар». URL: [http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit\\_finres\\_2016.pdf](http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2016.pdf).

## References

1. Batyuk, B. V., Garasim, P. M., Batyuk, O. Ya. [Criteria for the effectiveness of management decisions]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kriteriyi-efektivnosti-priynyattya-upravlinskih-rishen> [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I. (2020). Optymizatsiia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriumstvom

[Optimization of the strategic enterprise management system]. *Ekonomiko-pravovi dyskusii [Economic and legal discussions]*: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference Students, Graduate Students and Young Scientists. (pp. 27-30). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].

3. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriumstvom. [The main aspects of corporate governance]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, № 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].

4. Vinogradova, O.V. (2015). Problemy rehlementatsii kontroliu protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriumstvi [Problems of regulation of control over the process of making managerial decisions at the enterprise]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, pp. 195-201 [in Ukrainian].

5. Vinogradova, O. V. (2015). Problemni pytannia informatsiinoho zabezpechennia kontroliu protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen [Problematic issues of information support of control over the decision-making process]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Law*, 12/1, pp. 38-41 [in Ukrainian].

6. Hudz, O. E. (2014). Formuvannia portfelii stratehii v korporatyvnomu upravlinni [Formation of a portfolio of strategies in corporate governance]. *Intehratsiina systema osvity, nauky i vyrobnytstva v suchasnomu informatsiinomu prostori [Integration system of education, science and production in the modern information space]*. Ternopil, Krok. 295 p. [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O. M. (2014). Mistse tekhnolohii upravlinnia personalom pidpriumstva v systemi menedzhmentu [The place of enterprise personnel management technology in the management system]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1 (7), pp. 273-278 [in Ukrainian].

8. Hutsaliuk, O. M., Kotsyurba O. Yu. (2015). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti finansovoho zabezpechennia diialnosti pidpriumstv ZhKH. [Theoretical approaches to determining the essence of financial support for housing and communal services]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, pp. 141-149 [in Ukrainian].

9. Hutsaliuk, O. M., Cherevatenko, V. A. (2015). Rozvytok mizhnarodnoho biznesu v konteksti mizhnarodnoho menedzhmentu [Development of international business in the context of international management]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriumnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 6 (87), pp. 8-13 [in Ukrainian].

10. Husieva, O. Yu. (2015). Metodolohichni osnovy formuvannia systemnykh kompetentsii stratehichno oriietovanoho pidpriumstva [Methodological bases of formation of system competences of the strategically oriented enterprise]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: the realities of time*, 4 (20), pp. 261-266 [in Ukrainian].

11. Darlow, D. (2001). Kliuchovi upravlinski rishenia: tekhnolohiia pryiniattia rishen [Key management decisions: decision-making technology]. Kyiv, Vseuvyto; Nauk. dumka. 242 p. [in Ukrainian].

12. Danilovich, M. L. (1999). Systemnyi protses pryiniattia rishen v orhanizatsii [Systematic decision-making process in the organization]. *Visnyk Derzhavnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic State University*, 369, pp. 89-92 [in Ukrainian].

13. Koshilok, G. V., Malysko, V. S. (2016). Faktornyi analiz rentabelnosti vlasnoho kapitalu pidpriumstva [Factor analysis of return on equity of the enterprise].

- Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 7, pp. 361–368 [in Ukrainian].
14. Lazorenko, L. V. (2001). Rol sotsialno-psykhologichnykh aspektiv v protsesi pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen v orhanizatsiino-pravovykh formuvanniakh APK [The role of socio-psychological aspects in the process of making and implementing management decisions in the organizational and legal formations of the agro-industrial complex]. *Problemy efektyvnoho funktsionuvannia APK v umovakh novykh form vlasnosti ta hospodariuvannia* [Problems of effective functioning of agro-industrial complex in the conditions of new forms of ownership and management. (pp. 662-664). Kyiv, IAE [in Ukrainian].
15. Pryimak, V. M. (2008). Pryiniattia upravlinskykh rishen [Management decision making]. Kyiv, Attica. 240 p. [in Ukrainian].
16. Sopilnyk, O. V. (2002). Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen [Technology of managerial decision making]. Dnipropetrovsk, RVVDNU. 108 p. [in Ukrainian].
17. Sumtsov, V. G. (2004). Stratehichne upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu [Strategic management of entrepreneurial activity]. Luhansk, SNU named after V. Dahl. 448 p. [in Ukrainian].
18. Subetto, A. I. (1990). Problemy nezavisimosti v metodologii otsenivaniya kachestva [Problems of independence in the methodology of quality assessment]. *Metodologiya i praktika otsenivaniya produktii* [Methodology and practice of product evaluation]. (pp. 84-90). Lviv [in Russian].
19. Trushkina, N. V. (2017). Formuvannia systemy kontraktnykh vzaiemovidnosyn vuhledobuvnoho pidpriemstva zi spozhyvachamy vuhilnoi produktsii [Formation of a system of contractual relations between a coal mining enterprise and consumers of coal products]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of Economic Science of Ukraine*, no. 1(32), pp 103-109 [in Ukrainian].
20. Trushkina, N. V. (2020). Kliientoorientovanyi pidkhid do lohistychnoho servisu v umovakh informatsiinoi ekonomiky [A customer-oriented approach to logistics service in the conditions of the information economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 196-204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204> [in Ukrainian].
21. Trushkina, N., Prokopyshyn, O., Dranus, L. (2022). Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. In: Diachkov D. (Ed.), *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*: collective monograph. Prague: Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., iss. 4, pp. 190-196.
22. Finansova zvitnist PrAT «Kyivstar» [Financial statements of Kyivstar]. Retrieved from [http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit\\_finres\\_2016.pdf](http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2016.pdf) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2022

#### Формат цитування:

Суначова О. О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери зв'язку України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 70-77. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).70-77](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).70-77)

Sukhachova, O. O. (2022). Sectoral Features of Development and Management Decision-Making at Enterprises in the Communications Sector of Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 70-77. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).70-77](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).70-77)