Міністерство освіти і науки України
**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**
( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
( повна назва кафедри)

УДК 005.53
(індекс)

Кіданчук Валерія Євгеніївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Валерія КІДАНЧУК_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __к.е.н., доц._____ Володимир КОЧКОДАН
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

**Допущено до захисту**
Завідувач кафедри

д.е.н., проф._____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Івано-Франківськ**
**2025 рік**

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**
( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

**Затверджую**
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2025 р.

# З А В Д А Н Н Я
## НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Кіданчук Валерії Євгеніївні_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»
_____

Керівник роботи _к.е.н., доц. Кочкодан В.Б._____
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані сервісного центру «Ремонт ІФ» за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень. Розділ 2 Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ». Розділ 3 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Сильні та слабкі сторони СЦ «Ремонт ІФ»

2 Процес прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

3 Розподіл рішень за напрямками управлінської діяльності СЦ «Ремонт ІФ»

4 Розподіл рішень за сферами діяльності в СЦ «Ремонт ІФ»

5 Напрями вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

6 Прогнозний розрахунок стану дебіторської заборгованості

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 02 червня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської роботи | Строк виконання етапів роботи ( роботи ) | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Вступ | 14.06.25-15.06.25 | Виконано |
| 2 | Розділ 1 Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень | 02.06.25-05.06.25 | Виконано |
| 3 | Розділ 2 Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ» | 06.06.25-10.06.25 | Виконано |
| 4 | Розділ 3 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ» | 11.06.25-13.06.25 | Виконано |
| 5 | Висновки | 14.06.25-15.06.25 | Виконано |

Студент-дипломник _____ Валерія КІДАНЧУК
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Володимир КОЧКОДАН
Особистий підпис Розшифрування підпису

# АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ».

В роботі наведено загальну характеристику СЦ «Ремонт ІФ», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Досліджено управлінські рішення та оцінено процес їх прийняття в СЦ «Ремонт ІФ».

Встановлено, що в сервісному центрі управлінські рішення поділяються на оперативні та стратегічні. Оперативні стосуються щоденних процесів і приймаються керівниками середньої ланки, ґрунтуючись на точних даних. Стратегічні – довгострокові, формуються на основі аналізу зовнішнього середовища і реалізуються керівництвом. Рішення ухвалюються як індивідуально, так і колективно, з урахуванням інтуїції, досвіду та гнучких підходів.

Виявлено низку недоліків, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, на практиці не завжди дотримуються базові етапи ухвалення рішень: формулювання проблеми, визначення цілей, розробка альтернатив, їх відбір, реалізація та оцінка результатів. Найсуттєвішим є ігнорування таких ключових стадій як визначення ризику та його оцінки.

В проектній частині роботи запропоновано напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ», а також здійснено вибір оптимального варіанту вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень для сервісного центру - запропоновано удосконалення вже прийнятого рішення шляхом впровадження математичного аналізу ефективності існуючої стратегії управління дебіторською заборгованістю та розробки нової моделі. Проведені розрахунки підтвердили, що оптимізація підходів дозволить скоротити термін обороту дебіторської заборгованості на 25%, підвищити ліквідність підприємства та знизити фінансові ризики, пов’язані із несвоєчасними платежами клієнтів.

## SUMMARY

The topic of this bachelor's thesis is “Research on the Decision-Making Process at the Service Center “Remont IF”.

The thesis presents a general overview of the service center “Remont IF” and analyzes both its internal and external environments. It examines the management decisions and evaluates the decision-making process within the company.

It has been established that management decisions at the service center are divided into operational and strategic ones. Operational decisions relate to daily processes and are made by middle-level managers based on accurate data. Strategic decisions are long-term, developed through analysis of the external environment, and implemented by senior management. Decisions are made both individually and collectively, taking into account intuition, experience, and flexible approaches.

A number of shortcomings that affect the efficiency of the company’s operations have been identified. In particular, the basic stages of decision-making—such as problem formulation, goal setting, development of alternatives, selection, implementation, and result evaluation—are not always followed in practice. The most critical issue is the neglect of key stages such as risk identification and assessment.

In the project part of the thesis, several directions for improving the decision-making process at SC “Remont IF” were proposed. Moreover, the optimal option for enhancing the process was selected, which involves improving an already implemented decision by introducing mathematical analysis to evaluate the effectiveness of the current accounts receivable management strategy and developing a new model. The calculations confirmed that optimizing the approach to handling receivables would reduce the turnover period by 25%, improve the company’s liquidity, and lower financial risks related to delayed client payments.

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ..... 9
1.1 Суть та класифікація управлінських рішень ..... 9
1.2 Етапи процесу розробки та прийняття управлінських рішень ..... 14
1.3 Моделі прийняття управлінських рішень та їх використання в господарській діяльності підприємств ..... 19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СЦ «РЕМОНТ ІФ» ..... 23
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища ..... 23
2.2 Аналіз зовнішнього середовища організації ..... 34
2.3 Дослідження управлінських рішень та оцінка процесу їх прийняття в СЦ «Ремонт ІФ» ..... 38
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СЦ «РЕМОНТ ІФ» ..... 49
3.1 Напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в сервісному центрі «Ремонт ІФ» ..... 49
3.2 Вибір та обґрунтування оптимального варіанту вдосконалення процесу прийняття рішень в СЦ «Ремонт ІФ» ..... 53
ВИСНОВКИ ..... 62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 65

# ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом функціонування будь-якої організації. Саме від їхньої якості залежить ефективне використання доступних ресурсів — людських, фінансових, матеріальних, енергетичних та інформаційних. Реалізація рішень дає змогу порівнювати заплановані показники з досягнутими результатами, проводити їх аналіз та оцінку.

Уміння приймати та впроваджувати ефективні рішення вважається головним показником керівницької компетентності. Від цього залежить продуктивність праці, економність у використанні ресурсів, рівень розвитку інформаційної системи та мотивація працівників. Щоб обрати оптимальне управлінське рішення, необхідно глибоко проаналізувати всі напрями діяльності підприємства з урахуванням стратегічних цілей і економічних чинників.

Процес ухвалення рішень є складним і включає низку взаємопов’язаних етапів. Керівник повинен орієнтуватися в методах і процедурах прийняття рішень, обираючи найдоцільніші відповідно до ситуації та власного управлінського стилю. Оскільки управління спрямоване на організацію праці інших, важливо налагодити ефективну комунікацію між управлінцями й виконавцями. В умовах змінного середовища непродумані рішення можуть мати негативні наслідки, тож системний підхід до їх ухвалення є вкрай необхідним. Це особливо актуально для підприємств, де ще використовуються застарілі управлінські підходи — їх оновлення сприятиме зростанню конкурентоспроможності та покращенню управління.

Дослідженнями процесу прийняття управлінських рішень займались вітчизняні та іноземні науковці, серед яких Баланюк А., Білик О., Гончарук Т., Демченко О., Жукова І., Ковальчук В., Козак Л., Кравченко П., Литвиненко С., Мельник І., Ariely D., Baron J., Bazerman M., Moore D., Covey S.R., Davenport T., Harris J., Gigerenzer G., Gladwell M., Hammond J., Keeney R., Raiffa H., Hastie R., Dawes R., Heath C., Heath D., Hogarth R., Kahneman D., Klein G., Plous S., Simon H., Tversky A., Kahneman D., Yates J. Разом з тим залишаються не до кінця вивченими

питання, пов’язані з прийняттям управлінських рішень в підприємствах, що займаються виконанням робіт та наданням послуг.

Метою цієї роботи є вивчення процесу прийняття управлінських рішень у СЦ «Ремонт ІФ» задля розробки рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу.

Виходячи з поставленої мети, можна сформувати *наступні цілі* дослідження:

- розглянути суть та класифікацію управлінських рішень;

- дослідити етапи процесу розробки та прийняття управлінських рішень;

- охарактеризувати моделі прийняття управлінських рішень та їх використання в господарській діяльності підприємств;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище СЦ «Ремонт ІФ»;

- дослідити управлінські рішення та оцінити процес їх прийняття в СЦ «Ремонт ІФ»;

- запропонувати напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в сервісному центрі «Ремонт ІФ»;

- вибрати оптимальний варіант вдосконалення процесу прийняття рішень в СЦ «Ремонт ІФ».

Об’єктом дослідження виступають управлінські рішення, що приймаються в СЦ «Ремонт ІФ», який спеціалізується на гарантійному та післягарантійному обслуговуванні широкого спектру техніки, включаючи персональні комп’ютери, ноутбуки, смартфони, планшети, офісну техніку тощо.

Предметом дослідження є безпосередньо процес прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ».

Теоретичну і методологічну базу роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, аналіз публікацій у спеціалізованих виданнях, нормативно-правові акти України, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати, висновки та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві, що сприятиме підвищенню його ефективності.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## 1.1 Суть та класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення є основоположним елементом системи управління організацією. Без них будь-яка управлінська діяльність втрачає свою логіку та цілеспрямованість. На всіх рівнях управління, від найвищого до оперативного, рішення є інструментом реалізації цілей, забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та координації ресурсів. Управлінське рішення — це свідомий акт вибору одного з альтернативних варіантів дій, спрямований на досягнення поставленої мети в умовах обмеженості ресурсів, часу та наявності різного рівня ризику. Його прийняття передбачає глибокий аналіз проблеми, врахування множини факторів, розробку варіантів дій та визначення оптимального з них. У сучасному конкурентному середовищі якість управлінських рішень визначає конкурентоспроможність підприємства, його стійкість до ризиків та здатність до адаптації [8, с. 56].

Уявімо ситуацію, коли сервісний центр з ремонту комп’ютерної техніки стикається зі зменшенням кількості замовлень. Керівництво має ухвалити рішення щодо того, як покращити ситуацію. Альтернатив може бути кілька: запровадити знижки на популярні послуги, розширити спектр сервісу (наприклад, обслуговування смартфонів), укласти договори з корпоративними клієнтами або активізувати просування в соцмережах. Саме процес вибору найкращого варіанту з урахуванням ресурсів, часу, ризиків і очікуваних результатів і буде управлінським рішенням [11, с. 33].

Управлінське рішення не є лише актом волі керівника. Воно формується внаслідок глибокого аналізу, обміну інформацією, консультацій з експертами, прогнозування майбутніх наслідків. Важливою характеристикою рішення є його цілеспрямованість: кожне рішення повинно бути орієнтованим на досягнення конкретної мети, наприклад, підвищення прибутковості, зниження витрат,

покращення якості обслуговування чи розширення клієнтської бази [15, с. 96].

Для прикладу, якщо керівник сервісного центру помічає, що багато клієнтів незадоволені тривалими строками ремонту, він може прийняти рішення про оптимізацію логістики запчастин, наймання додаткового техніка або впровадження електронної черги. Кожне з цих рішень має свої переваги та ризики, і ефективність буде залежати від правильності аналізу ситуації та обґрунтованості вибору.

Процес прийняття рішення складається з кількох етапів: спочатку визначається проблема, далі відбувається збір та аналіз інформації, формулюються цілі, розробляються альтернативи, оцінюються їхні переваги та недоліки, обирається найкращий варіант, після чого слідує реалізація рішення та контроль результатів [26, с. 45]. Наприклад, якщо сервіс стикається з частими скаргами на якість ремонту, можна ухвалити рішення про запровадження обов’язкової перевірки обладнання після ремонту. Але перед цим потрібно з’ясувати джерело проблем: недосвідченість майстрів, неякісні запчастини чи відсутність контролю.

Складність управлінських рішень визначається багатьма чинниками, серед яких варто виокремити невизначеність, ризик, обмеженість часу, конфліктність інтересів, нестачу інформації, складність організаційної структури та зовнішнього середовища. У зв’язку з цим виникає потреба в класифікації управлінських рішень, яка дозволяє краще розуміти їх природу, функції, умови прийняття та методи реалізації [35, с. 118].

Існує велика кількість підходів до класифікації управлінських рішень, що базуються на різних критеріях (таблиця 1.1). Один з найпоширеніших — це класифікація за рівнем управління. Згідно з цим критерієм, рішення поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні [40, с. 92]. Стратегічні рішення мають довгостроковий характер і впливають на загальний напрямок розвитку компанії. Наприклад, рішення про відкриття нової філії сервісного центру в іншому місті або інвестування в онлайн-платформу для замовлення послуг. Таке рішення може готуватися місяцями, залучати консультантів, аналітиків, фінансистів. Тактичні рішення конкретизують стратегію. Це може бути, наприклад, рішення розширити перелік послуг протягом найближчих трьох місяців. Оперативні рішення стосуються

повсякденного функціонування: складання графіку змін, закупівля інструментів, вирішення конфліктів у колективі.

Таблиця 1.1 - Класифікація управлінських рішень [4; 6; 7; 12; 19; 23; 25; 33]

| Критерій класифікації | Типи управлінських рішень | Приклади |
|---|---|---|
| Рівень управління | Стратегічні, тактичні, оперативні | Відкриття філії (стратегічне), розширення послуг (тактичне), складання графіка змін (оперативне) |
| Характер проблеми | Програмовані, непрограмовані | Повторна поломка – стандартна процедура (програмоване); злам усіх комп'ютерів – нестандартне вирішення (непрограмоване) |
| Суб'єкт прийняття рішення | Індивідуальні, колективні, делеговані | Звільнення працівника керівником (індивідуальне), спільне рішення щодо політики обслуговування (колективне), закупівля запчастин завідувачем (делеговане) |
| Стиль управління | Автократичні, демократичні, консультативні | Самостійне рішення керівника (автократичне), обговорення дизайну інтерфейсу (демократичне), консультація з командою щодо нової CRM (консультативне) |
| Тривалість дії | Короткострокові, середньострокові, довгострокові | Закупівля інструментів на тиждень (короткострокове), запуск нової послуги (середньострокове), цифровізація управління (довгострокове) |
| Рівень визначеності умов | В умовах визначеності, ризику, невизначеності | Прогнозована реакція на знижку (визначеність), інвестування у віддалену діагностику (ризик), відсутність даних щодо попиту (невизначеність) |
| Зміст рішення | Економічні, організаційні, технічні, соціальні, правові | Зниження витрат (економічне), зміна структури персоналу (організаційне), закупівля ПЗ (технічне), премії працівникам (соціальне), оформлення ліцензій (правове) |
| Особливі категорії | Інноваційні, антикризові | Чат-боти, автоматизація розподілу замовлень (інноваційні); обслуговування за записом під час пандемії, доставка техніки (антикризові) |

Залежно від характеру проблеми, рішення бувають програмованими та непрограмованими. Програмовані рішення часто зустрічаються в ситуаціях, де вже існує досвід [37, с. 81]. Наприклад, коли клієнт скаржиться на повторну поломку пристрою після ремонту, застосовується стандартна процедура: безкоштовна повторна діагностика або компенсація. Непрограмовані рішення — це вирішення унікальних проблем. Наприклад, якщо в центрі відбувся злам усіх комп'ютерів, необхідно терміново визначити причину, обрати спосіб відновлення системи, можливо, викликати зовнішніх фахівців.

Залежно від суб'єкта, рішення бувають індивідуальними, колективними та делегованими. Індивідуальні рішення приймає одна особа — керівник, спеціаліст або власник. Перевагами таких рішень є швидкість та персональна відповідальність,

недоліком — можливість суб'єктивізму. Колективні рішення приймаються групою осіб, колегіально, наприклад, радою директорів, комісією, робочою групою. Такий підхід дозволяє врахувати різні думки, досвід, знизити рівень помилок, але вимагає більше часу і може призводити до конфліктів. Делеговані рішення передбачають передачу права на прийняття рішення іншій особі або структурі, що характерно для децентралізованих систем управління [21, с. 109].

Наприклад, директор сервісу може одноосібно вирішити звільнити майстра через систематичні порушення — це індивідуальне рішення. Колективне рішення може бути прийняте на нараді керівників щодо оновлення політики обслуговування клієнтів. Делеговане рішення — це коли завідувач майстерні самостійно вирішує, які запчастини закупити, в межах встановленого бюджету. У малому бізнесі часто переважають індивідуальні рішення, тоді як у більших сервісних мережах ефективнішими є колективні підходи. Водночас делегування дає змогу зменшити навантаження на вищий менеджмент і прискорити прийняття рішень на місцях.

Стиль управління також впливає на типи рішень. Автократичні рішення переважають у компаніях з жорсткою ієрархією, де керівник сам приймає всі ключові рішення, наприклад, щодо формату обслуговування [5, с. 80]. У компаніях з демократичним стилем управління обговорення можуть стосуватися, наприклад, дизайну інтерфейсу онлайн-заявки на ремонт. Консультативні рішення — коли керівник радиться з командою, але остаточне слово залишається за ним, наприклад, щодо переходу на нову CRM-систему.

За тривалістю дії рішення поділяються на коротко-, середньо- та довгострокові. Короткострокові рішення реалізуються протягом днів або тижнів і стосуються поточної діяльності. Середньострокові мають часовий горизонт до одного року і спрямовані на реалізацію окремих програм чи проектів. Довгострокові рішення розраховані на кілька років і мають стратегічний характер [9, с. 36]. Наприклад, рішення про закупівлю нових інструментів до кінця тижня — короткострокове. Рішення про запуск нової послуги (наприклад, «ремонт на виїзді») — середньострокове. Впровадження повної цифрової системи управління ремонтами — довгострокове.

Ще одним критерієм є рівень визначеності умов прийняття рішень. У цьому випадку виділяють рішення в умовах визначеності, невизначеності та ризику. В умовах визначеності всі параметри ситуації є відомими, наслідки рішень можна точно спрогнозувати. В умовах невизначеності відсутня достовірна інформація про можливі варіанти розвитку подій. В умовах ризику керівник має кілька альтернатив, але не може з упевненістю передбачити результат — йому доводиться враховувати ймовірності настання тих чи інших подій [29, с. 240].

Рішення в умовах визначеності зустрічаються рідко. Наприклад, якщо відомо, що при зменшенні ціни на послугу на 10% кількість звернень зростає на 15%, то можна прогнозувати збільшення виручки. Проте більшість рішень приймаються в умовах ризику або невизначеності. Наприклад, інвестування в нову послугу з віддаленої діагностики — ризикове рішення, бо важко передбачити попит. У таких випадках використовується сценарне планування або аналітика клієнтської поведінки.

За змістом управлінські рішення можуть бути економічними, організаційними, соціальними, технічними та правовими. Організаційні рішення спрямовані на впорядкування структури підприємства, розподіл функцій, повноважень, встановлення правил взаємодії. Економічні рішення охоплюють питання планування, фінансування, ціноутворення, інвестиційної діяльності, розподілу ресурсів. Технічні рішення пов’язані з упровадженням нових технологій, модернізацією обладнання, підвищенням продуктивності праці. Соціальні рішення стосуються управління персоналом, мотивації, корпоративної культури, охорони праці. Правові рішення регулюють взаємодію підприємства з державними органами, дотримання норм законодавства [32, с. 187]. Для сервісного центру економічні рішення — це перегляд тарифів, зниження витрат на логістику. Організаційні — зміна структури персоналу, наприклад, створення окремого відділу по роботі з корпоративними клієнтами. Соціальні — запровадження премій для майстрів за якість обслуговування. Технічні — оновлення інструментів, закупівля нового програмного забезпечення. Правові — оформлення нових ліцензій, внесення змін до установчих документів.

Окремо слід виділити інноваційні рішення — це рішення, які передбачають застосування нових ідей, методів, технологій, що можуть значно змінити діяльність підприємства. Вони мають високий рівень ризику, але й великий потенціал ефективності [44, с. 90]. Наприклад, запровадження автоматизованої системи розподілу замовлень між майстрами або використання чат-ботів для консультацій клієнтів. Вони вимагають технічної підготовки, інвестицій та навчання персоналу.

Також варто згадати антикризові рішення, що приймаються у періоди нестабільності, економічної рецесії, загрози банкрутства. Такі рішення потребують оперативності, рішучості та нестандартних підходів [23, с. 231]. Наприклад, під час нокдаунів, пов’язаних з пандемією COVID-19, сервісний центр ухвалив рішення про тимчасове обслуговування лише за попереднім записом та перехід на доставку техніки кур’єром.

Ефективне управлінське рішення повинно відповідати низці вимог: бути своєчасним, обґрунтованим, реалістичним, ресурсно забезпеченим, контрольованим. Для цього необхідно мати якісну інформацію, досвід і інструменти аналізу [25, с. 88]. У цьому контексті великого значення набувають сучасні цифрові технології: CRM-системи, ERP-рішення, аналітика відгуків клієнтів, панелі контролю завантаження майстрів — усе це дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, управлінські рішення є серцевиною будь-якої управлінської діяльності. Їх правильність і своєчасність безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. Завдяки класифікації рішень можна краще зрозуміти специфіку управлінського процесу, обрати ефективні методи аналізу ситуації та підготувати організацію до реалізації намічених цілей. Сучасне ділове середовище потребує лідерів, які здатні приймати зважені, інноваційні та стратегічно вивірені управлінські рішення.

### 1.2 Етапи процесу розробки та прийняття управлінських рішень

Процес розробки та прийняття управлінських рішень є складовою ефективного управління будь-якою організацією. Він передбачає послідовне проходження низки етапів, кожен з яких має своє значення у формуванні обґрунтованого, реалістичного

та доцільного рішення (рисунок 1.1) [13, с. 110]. У динамічному середовищі сучасного бізнесу, де змінюються технології, зростають очікування клієнтів та ускладнюється конкуренція, ефективне управлінське рішення має базуватися на ретельному аналізі, оцінці альтернатив і чіткій реалізації.




Рисунок 1.1 – Етапи процесу розробки та прийняття управлінських рішень

Першим етапом процесу є виявлення та формулювання проблеми або можливості. Жодне управлінське рішення не приймається у вакуумі — воно завжди є реакцією на певну ситуацію [16, с. 64]. Для прикладу, у сервісному центрі з ремонту та обслуговування комп’ютерної техніки такою проблемою може бути збільшення кількості скарг клієнтів на терміни ремонту. Менеджменту необхідно чітко окреслити суть проблеми: чи йдеться про затримки через нестачу запчастин, неефективну роботу майстрів чи недосконаліть процесу прийому та обробки замовлень. Формулювання проблеми повинно бути конкретним, вимірюваним і

зрозумілим для всіх учасників процесу.

Наступним кроком є збір та аналіз інформації. Без достовірних і повних даних неможливо прийняти якісне рішення [30, с. 50]. Для прикладу, сервісний центр може зібрати статистику щодо середньої тривалості ремонту, кількості одночасно відкритих замовлень, графіків завантаженості персоналу, обсягу постачань комплектуючих та відгуків клієнтів. Також варто провести внутрішній аудит процесів, можливо, залучити зовнішніх консультантів для об'єктивної оцінки. Аналіз цієї інформації дозволяє побачити закономірності, виявити вузькі місця і зрозуміти, які чинники є критичними для успіху.

Третій етап — формулювання цілей, яких необхідно досягти в результаті прийняття рішення. Цілі мають бути конкретними, досяжними, вимірюваними, релевантними і обмеженими в часі (SMART-підхід) [38, с. 92]. Наприклад, сервісний центр може поставити перед собою ціль: «Зменшити середню тривалість ремонту на 5% протягом наступних трьох місяців». Чітке розуміння кінцевого результату дозволяє краще оцінити, які саме альтернативи будуть ефективними і чи відповідають вони загальній стратегії компанії.

Четвертим кроком є розробка можливих альтернатив — тобто варіантів дій, які потенційно можуть розв'язати проблему або реалізувати можливість [39, с. 118]. У випадку сервісного центру серед альтернатив можуть бути: оптимізація внутрішніх процесів, запровадження електронної черги, збільшення штату майстрів, налагодження більш ефективної співпраці з постачальниками або впровадження системи автоматичного розподілу замовлень. Важливо, щоб альтернатив було кілька, адже це дає змогу порівнювати їх між собою і вибирати найкращу.

Після формування переліку альтернатив настає п'ятий етап — оцінка кожного варіанта за низкою критеріїв. Цими критеріями можуть бути вартість впровадження, очікуваний результат, термін реалізації, ризики, вплив на персонал і клієнтів, відповідність стратегічним цілям компанії [31, с. 63]. Наприклад, розширення штату може швидко дати ефект, але потребуватиме додаткових витрат і часу на навчання нових працівників. Натомість оптимізація процесів за допомогою спеціального програмного забезпечення може мати більш довгостроковий ефект при менших

затратах. На цьому етапі доцільно використовувати методи кількісної оцінки, наприклад, матриці рішень, SWOT-аналіз або дерева рішень.

Шостий етап — вибір найкращої альтернативи. Це кульмінація процесу, де на основі попереднього аналізу приймається рішення про те, який із варіантів буде реалізовано. Іноді можливо поєднати кілька альтернатив для досягнення більшого ефекту [22, с. 145]. Наприклад, сервісний центр може одночасно вдосконалити програмне забезпечення та укласти договір з новим постачальником запчастин для пришвидшення обробки замовлень. Рішення має бути обґрунтованим, схваленим відповідними особами і відповідати ресурсним можливостям компанії.

Сьомий етап — планування реалізації рішення. Важливо не лише визначити, що робити, а й як саме це робити. На цьому етапі розробляється детальний план дій: визначаються відповідальні особи, терміни виконання, бюджет, ресурси, індикатори успішності, механізми моніторингу [7, с. 88]. Наприклад, якщо сервісний центр вирішив запровадити нову систему управління замовленнями, необхідно скласти графік її впровадження, призначити відповідальних за налаштування, підготувати інструкції для працівників, організувати навчання, визначити терміни переходу на нову систему.

Восьмий етап — безпосереднє впровадження рішення. Саме тут і починається реальна дія. Незалежно від того, наскільки добре було сплановано рішення, його реалізація завжди супроводжується певними труднощами [3, с. 92]. У сервісному центрі це можуть бути технічні збої нової системи, супротив з боку персоналу, неочікувані витрати. Завдання управлінців — забезпечити підтримку персоналу, бути відкритими до зворотного зв’язку, оперативно реагувати на проблеми і підтримувати мотивацію колективу.

Дев’ятий етап — контроль за реалізацією та аналіз результатів. Це важливий момент, що дозволяє оцінити ефективність прийнятого рішення. Чи було досягнуто поставленої мети? Якщо так — які саме чинники цьому сприяли? Якщо ні — де були допущені помилки [2, с. 47]? Наприклад, якщо після впровадження нової системи в сервісному центрі дійсно вдалося скоротити час ремонту, варто зафіксувати цей досвід як успішну практику, можливо, поширити її на інші філії або розвинути далі. Якщо ж

ефекту не досягнуто, слід з’ясувати, що завадило: недостатнє навчання персоналу, неякісне програмне забезпечення, слабкий контроль тощо.

Останній, десятий етап — прийняття коригувальних дій у разі необхідності. Управлінське рішення — це не завжди остаточна дія. В умовах змін зовнішнього середовища або виявлення внутрішніх проблем може виникнути потреба внести корективи. Це може бути перегляд цілей, додаткові інвестиції, зміна підходів до реалізації [20, с. 69]. Наприклад, якщо після впровадження рішення про зміну графіків роботи сервісного центру клієнти почали скаржитися на недоступність послуг у вечірній час, менеджмент може переглянути графік повторно, враховуючи побажання цільової аудиторії.

Кожен з описаних етапів не є ізольованим, вони тісно пов’язані між собою і створюють єдину логіку процесу розробки та прийняття управлінських рішень. Їх систематичне проходження дозволяє знизити рівень ризику, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягти поставлених цілей. Для сервісного центру з ремонту та обслуговування комп’ютерної техніки дотримання цієї послідовності особливо важливе, оскільки цей сегмент ринку відзначається високою конкуренцією, мінливими технологічними тенденціями та високими вимогами до якості обслуговування.

Варто також зауважити, що ефективність процесу ухвалення управлінських рішень багато в чому залежить від корпоративної культури, рівня кваліфікації керівників, наявності сучасних інструментів аналізу інформації, комунікаційної відкритості в колективі. Сучасні цифрові технології, такі як CRM-системи, аналітичні панелі, ERP-рішення, дозволяють суттєво підвищити якість рішень, забезпечуючи своєчасний доступ до точних даних [4, с. 115].

Отже, процес розробки та прийняття управлінських рішень — це складна, але необхідна складова успішного функціонування будь-якої організації. Він вимагає аналітичного підходу, стратегічного бачення, вміння працювати з інформацією та координації дій на всіх рівнях. Для сервісного центру, що прагне утримувати конкурентні позиції на ринку, цей процес є основою адаптації, зростання і стабільного розвитку.

## 1.3 Моделі прийняття управлінських рішень та їх використання в господарській діяльності підприємств

Використання моделей прийняття управлінських рішень у діяльності будь-якого підприємства становлять важливу складову сучасного менеджменту, оскільки дозволяють не лише систематизувати процес прийняття рішень, а й підвищити його ефективність та обґрунтованість [10, с. 92]. Особливо актуальним це є для малих і середніх підприємств, серед яких є й сервісні центри з ремонту та обслуговування комп'ютерної техніки, де прийняття рішень без чіткої методичної основи може призводити до втрат клієнтів, зниження прибутку або навіть припинення діяльності.

Перш за все, використання тієї чи іншої моделі прийняття управлінських рішень базується на розумінні сутності управлінських рішень як результату аналітичного процесу, що передбачає вивчення проблеми, формування варіантів, оцінку альтернатив та вибір оптимального шляху дій [18, с. 49]. Наприклад, у сервісному центрі може виникнути проблема значного зниження попиту на послуги у літній період. Просте інтуїтивне реагування, таке як зменшення кількості працівників у цей період, може призвести до втрати кваліфікованих кадрів. Застосування моделі прийняття рішень, яка враховує сезонність, поведінку клієнтів і фінансовий стан підприємства, дозволить сформувати зважене рішення: наприклад, використати цей період для навчання персоналу, технічної модернізації або запуску нових послуг.

Однією з найпоширеніших є класична модель прийняття рішень, яка включає такі етапи: виявлення проблеми, збір і аналіз інформації, формулювання альтернатив, оцінка альтернатив, вибір найкращого варіанта, реалізація рішення та оцінка результатів. Ця модель є універсальною і застосовується в багатьох випадках, особливо тоді, коли є час на роздуми і можливість зібрати достатньо інформації [19, с. 164]. Наприклад, сервісний центр може використовувати цю модель при вирішенні питання доцільності відкриття нового відділення в іншому районі міста. На першому етапі виявляється проблема — зростаюче навантаження на головний офіс і скарги клієнтів на віддаленість. Далі проводиться аналіз інформації: вивчається попит у новому районі,

орендна плата, транспортна логістика. Потім формуються альтернативи: відкриття нового офісу, розширення існуючого, запуск мобільної ремонтної бригади. Кожен варіант оцінюється за критеріями витрат, прибутку, ризиків. Після вибору найкращого варіанта реалізується проект, наприклад, відкривається новий офіс. Завершується процес оцінкою результатів — аналізом кількості нових клієнтів, рівня завантаженості та фінансових показників.

Крім класичної, у практиці управління застосовуються й інші моделі, наприклад, модель обмеженої раціональності, яка була розроблена Г. Саймоном. Вона визнає, що керівник не завжди має доступ до повної інформації та не завжди може раціонально проаналізувати всі альтернативи. Це особливо актуально в умовах малого бізнесу, де ресурси обмежені, а час на прийняття рішення — стислий [36, с. 83]. Наприклад, у сервісному центрі терміново вийшов з ладу ключовий інструмент для пайки материнських плат. Менеджер не має часу на порівняння всіх моделей паяльного обладнання на ринку, тому обирає найкращий з доступних варіантів у межах встановленого бюджету. Таким чином, рішення є «задовільним», а не «оптимальним», але воно забезпечує неперервність роботи підприємства.

Інша поширена модель — інкрементальна, або поступова. Вона передбачає прийняття рішення через низку дрібних, послідовних кроків, а не одномоментно. Це особливо корисно в умовах високої невизначеності або при реалізації довгострокових стратегій [6, с. 59]. Наприклад, замість одразу запускати повномасштабну рекламну кампанію, сервісний центр спершу випробовує невеликі рекламні акції в соцмережах, аналізує відгук, потім поступово збільшує обсяг інвестицій у просування, коригуючи повідомлення залежно від результатів. Такий підхід знижує ризики і дає змогу адаптуватися до зворотного зв’язку з ринку.

В умовах складних, нестандартних ситуацій доцільно використовувати евристичну модель прийняття рішень, яка базується на інтуїції, попередньому досвіді, аналогіях [43, с. 1127]. Наприклад, коли сервісний центр стикається з унікальною проблемою, такою як масова відмова компонентів однієї партії ноутбуків певного виробника, жодна з типових процедур не допомагає. У цьому випадку керівник приймає рішення на основі власного досвіду, попередніх схожих ситуацій або

консультацій з іншими фахівцями галузі. Такі рішення можуть бути менш формалізованими, однак часто виявляються ефективними в кризових обставинах.

Важливою методичною складовою є застосування математичних моделей прийняття рішень, зокрема економіко-математичного моделювання, яке дозволяє кількісно оцінювати альтернативи та оптимізувати вибір [7, с. 79]. Одним із прикладів є використання методів лінійного програмування для планування завантаження майстрів, оптимізації закупівель або розподілу ресурсів. Наприклад, якщо сервісний центр обслуговує корпоративних клієнтів і має фіксовану кількість майстрів, можна за допомогою математичної моделі визначити оптимальний графік роботи, який мінімізує простої та забезпечує виконання усіх заявок у строк.

Ще одним потужним інструментом є використання дерева рішень — графічного способу відображення послідовності альтернатив і наслідків кожного варіанту. Це дозволяє наочно проаналізувати можливі сценарії і вибрати найбільш вигідний з урахуванням ризиків та імовірностей [15, с. 103]. Наприклад, сервісний центр розглядає запуск нової послуги — «діагностика з виїздом до клієнта». Варіанти: не запускати нову послугу; запускати, але з мінімальним складом фахівців; запускати повномасштабно. Для кожного варіанту визначаються витрати, потенційний прибуток, ризики (відсутність попиту, транспортні проблеми, збільшення витрат). Побудова дерева рішень дозволяє обрати найбільш обґрунтований шлях.

Крім математичних, у прийнятті рішень дедалі активніше використовуються інформаційні системи, зокрема CRM-системи, ERP-платформи, аналітичні панелі (dashboard). Вони автоматизують процес збору та аналізу даних, надаючи керівникам релевантну інформацію в реальному часі [12, с. 105]. Наприклад, у сервісному центрі впровадження CRM-системи дало змогу виявити, що більшість звернень надходить у будні дні з 11:00 до 15:00, і саме в цей період спостерігається найбільша кількість незадоволених клієнтів. На основі цих даних доцільно прийняти рішення про зміну графіку роботи, щоб забезпечити максимальну кількість майстрів саме у «пікові» години.

Теорія та практика прийняття управлінських рішень передбачають не лише вибір моделі, а й визначення критеріїв ефективності управлінських рішень. Це можуть бути

фінансові показники (рентабельність, дохід), кількісні (кількість клієнтів, час обробки заявки), якісні (рівень задоволеності клієнтів), стратегічні (відповідність місії підприємства) тощо [1, с. 66]. Наприклад, якщо сервісний центр запускає нову послугу — ремонт периферійних пристроїв (принтерів, сканерів), ефективність рішення можна оцінити за кількістю нових клієнтів, приростом доходу, кількістю повторних звернень і відгуками в соціальних мережах.

Окремо слід розглянути роль аналізу ризиків у методиці прийняття рішень. Кожна альтернатива повинна оцінюватися з точки зору ймовірності настання негативних наслідків та їхнього впливу на підприємство. Існують спеціальні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз сценаріїв, що дозволяють структурувати ризики та розробити стратегії їхнього зниження [6, с. 58]. Наприклад, при вирішенні питання про закупівлю дорогого обладнання для відновлення жорстких дисків, сервісний центр повинен врахувати ризик відсутності попиту, складність навчання персоналу, витрати на обслуговування. За результатами аналізу може бути ухвалено рішення про лізинг обладнання з правом викупу, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики.

Теорія та практика прийняття управлінських рішень також передбачають постійне вдосконалення процесу прийняття рішень на основі зворотного зв’язку, аналізу реалізованих рішень, помилок і досягнень [14, с. 60]. Це створює основу для формування організаційної пам’яті та навчання. У сервісному центрі це може реалізуватися через проведення щомісячних аналізів ефективності рішень, регулярні зустрічі з персоналом для обговорення проблем і результатів, формування бази кейсів з описом прийнятих рішень та їхніх наслідків.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що ефективне використання моделей прийняття управлінських рішень базується на чітких методичних засадах, які охоплюють етапи прийняття рішення, вибір моделі, використання інструментів аналізу, оцінку ризиків, застосування інформаційних систем і постійне вдосконалення. У діяльності будь-якого підприємства ці засади сприяють підвищенню якості управлінських рішень, зростанню ефективності, конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів. У сучасних умовах високої конкуренції і швидких змін саме наявність методичного підходу до прийняття рішень може стати ключовою перевагою підприємства.

# РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СЦ «РЕМОНТ ІФ»

## 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища

Сервісний центр «Ремонт ІФ» є професійною, авторизованою компанією, що спеціалізується на ремонті комп’ютерної та цифрової техніки в Івано-Франківську та області. Він здійснює гарантійне та післягарантійне обслуговування широкого спектру техніки, включаючи персональні комп’ютери, ноутбуки, смартфони, планшети, офісну техніку, джерела безперебійного живлення, акустичні системи, мережеве обладнання, телевізори, електротранспорт тощо.

Діяльність сервісного центру бере початок з 2009 року, коли було засновано проєкт у місті Івано-Франківськ. Вже у 2010 році компанія отримала перші ліцензії на проведення гарантійного обслуговування. Сьогодні СЦ «Ремонт ІФ» співпрацює з понад 30 відомими брендами, кількість яких щороку зростає, що свідчить про високий рівень довіри з боку партнерів.

СЦ «Ремонт ІФ» забезпечує клієнтам якісний та комфортний сервіс, орієнтований на своєчасне виконання ремонтних робіт із дотриманням високих професійних стандартів. Центр активно співпрацює з провідними світовими виробниками комп’ютерної техніки, а інженери щороку проходять сертифікацію з обслуговування продукції конкретних брендів.

Основним принципом роботи сервісу є повага до клієнта. Співробітники центру прагнуть максимально прозоро комунікувати з користувачами, пояснюючи процес ремонту без складної технічної термінології. Вартість послуг озвучується завчасно, а фінальні рахунки формуються чесно та відкрито.

На всі виконані роботи та використані матеріали надається офіційна гарантія. У разі виникнення гарантійних питань компанія бере на себе повну відповідальність за їхнє вирішення в найкоротші терміни, зазвичай протягом трьох робочих днів.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства дозволяє виявити наявні

ресурси та внутрішній потенціал, які можуть бути ефективно задіяні в конкурентній боротьбі з метою досягнення як стратегічних, так і тактичних завдань. Такий аналіз сприяє чіткому формулюванню місії компанії, точнішому визначенню її цілей і ключових напрямів діяльності, що створює фундамент для подальшого зростання та розвитку організації.

Оцінювання внутрішнього середовища охоплює низку важливих складових: формулювання місії та цілей організації, аналіз управлінської структури, оцінку кадрового потенціалу, фінансових можливостей, інформаційного забезпечення, рівня технологічного розвитку, ефективності маркетингової діяльності, а також стану організаційної культури. Кожен із цих елементів має суттєве значення для забезпечення стабільного й результативного функціонування підприємства, а також для формування та підтримки його конкурентоспроможності на ринку.

Місія СЦ «Ремонт ІФ» — надавати професійні, надійні та прозорі послуги з ремонту комп’ютерної та цифрової техніки, забезпечуючи високу якість обслуговування, індивідуальний підхід до кожного клієнта та довгострокову співпрацю на основі довіри й відповідальності.

У межах місії СЦ «Ремонт ІФ» визначено низку ключових цілей діяльності, які спрямовані на забезпечення високого рівня сервісу, зміцнення довіри клієнтів та сталий розвиток підприємства:

1 Забезпечення високоякісного ремонту техніки – надання професійних послуг з діагностики, обслуговування та відновлення комп’ютерної, цифрової та офісної техніки відповідно до вимог виробників.

2 Розширення спектру послуг – постійне оновлення й удосконалення переліку послуг з урахуванням потреб ринку, технічного прогресу та очікувань клієнтів.

3 Підтримка партнерських відносин із виробниками – розвиток співпраці з провідними брендами для розширення гарантійного обслуговування та отримання авторизацій.

4 Підвищення кваліфікації персоналу – регулярне навчання, сертифікація та атестація інженерів і менеджерів для підтримки високого професійного рівня.

5 Формування довіри клієнтів – забезпечення прозорості в комунікації, чесного

ціноутворення та гарантії на виконані роботи.

6 Оптимізація внутрішніх процесів – впровадження сучасних технологій управління, автоматизації обліку та контролю якості обслуговування.

7 Забезпечення швидкого обслуговування – скорочення термінів виконання замовлень без втрати якості.

8 Підвищення рівня клієнтського сервісу – створення комфортних умов обслуговування, підтримка клієнтів на всіх етапах взаємодії.

9 Розширення присутності на ринку – відкриття нових пунктів прийому техніки та розвиток онлайн-каналів обслуговування.

10 Формування позитивного іміджу компанії – підтримка високих етичних стандартів, відповідальність і соціальна орієнтованість бізнесу.

Завдання діяльності СЦ «Ремонт ІФ» на 2025 рік зображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Завдання діяльності СЦ «Ремонт ІФ» на 2025 рік

| Ціль | Завдання | Термін виконання | Відповідальні |
|---|---|---|---|
| Забезпечення високоякісного ремонту техніки | Оновити технічне обладнання сервісного центру | I квартал 2025 | Технічний керівник, Директор |
| Розширення спектру послуг | Додати послуги з ремонту електротранспорту нового типу (гіроцикли, електросамокати) | II квартал 2025 | Керівник майстерні, Старший інженер |
| Підтримка партнерських відносин із виробниками | Укласти нові договори на гарантійне обслуговування з 5 новими брендами | Протягом 2025 року | Комерційний директор, Комерційний відділ |
| Підвищення кваліфікації персоналу | Організувати 3 навчальні курси для інженерів і сертифікацію по ключових брендах | II–III квартал 2025 | HR-менеджер, Старший інженер |
| Формування довіри клієнтів | Запровадити систему прозорого онлайн-замовлення та відстеження ремонту | III квартал 2025 | Веброзробник, IT-відділ |
| Оптимізація внутрішніх процесів | Впровадити CRM-систему для обліку замовлень та комунікації з клієнтами | I–II квартал 2025 | IT-відділ, Системний адміністратор |
| Забезпечення швидкого обслуговування | Оптимізувати логістику запасних частин для зменшення часу ремонту | Протягом 2025 року | Керівник майстерні, Комерційний відділ |
| Підвищення рівня клієнтського сервісу | Запровадити клієнтський чат на сайті та у месенджерах | II квартал 2025 | Вебкоманда, SMM-фахівець |
| Розширення присутності на ринку | Відкрити нову приймальню в ТЦ «Арсен» | IV квартал 2025 | Директор, Комерційний директор |
| Формування позитивного іміджу компанії | Провести 2 соціальні акції «Безкоштовна діагностика» для пенсіонерів та студентів | II та IV квартал 2025 | PR-менеджер, Відділ маркетингу |

Для втілення в життя місії, цілей та завдань діяльності СЦ «Ремонт ІФ» потрібна відповідна організаційна структура (рисунок 2.1). З рисунка бачимо, що структура організації є лінійно-функціональною, що поєднує переваги лінійної і функціональної систем управління. Такий тип структури передбачає чітке вертикальне підпорядкування всіх працівників та одночасне функціональне розподілення обов'язків між підрозділами відповідно до їх професійної спеціалізації. В основі структури лежить поділ на відділи, кожен з яких виконує специфічні функції, але підпорядковується єдиному керівникові – директору підприємства.

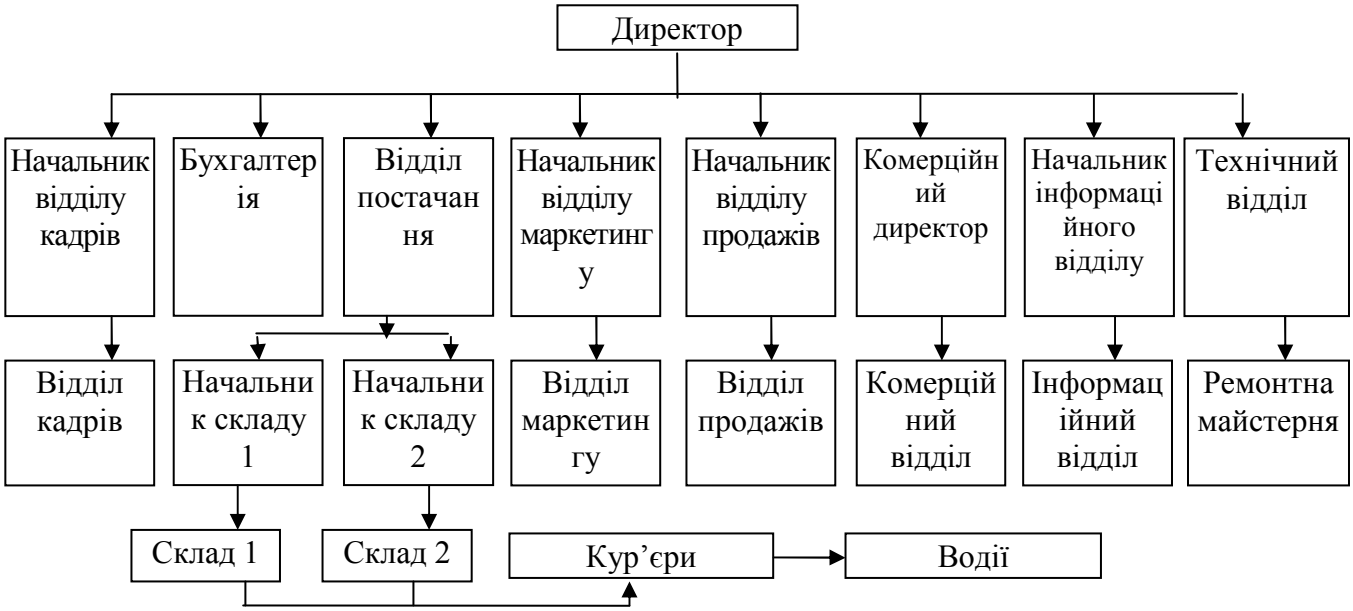



Рисунок 2.1 - Організаційна структура СЦ «Ремонт ІФ»

Перевагами такої структури є чіткий розподіл обов'язків між підрозділами; висока спеціалізація працівників; можливість контролювати кожен напрям діяльності; встановлена система підзвітності; підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас, до недоліків лінійно-функціональної структури управління віднесемо: складність координації між відділами при впровадженні змін; повільне ухвалення рішень в умовах необхідності міжфункціональної взаємодії; можливі конфлікти інтересів між функціональними керівниками; надмірна бюрократизація управлінських процесів.

Директор є найвищою ланкою управління, відповідальним за загальну стратегію, ухвалення ключових рішень, фінансову стабільність та організаційний

розвиток підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються керівники всіх відділів та ключових напрямів.

Відділ кадрів, очолюваний начальником відділу кадрів, відповідає за кадрове планування, підбір персоналу, ведення документації щодо прийому, звільнення, відпусток і навчання працівників. Також відділ кадрів здійснює моніторинг трудової дисципліни, веде кадрову звітність та організовує атестації персоналу. Підпорядковується директору.

Бухгалтерія забезпечує фінансовий облік, контроль за використанням коштів, складання фінансової звітності, ведення податкової документації, розрахунок заробітної плати та взаємодію з контролюючими органами. Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується директору.

Відділ постачання займається закупівлею, обліком і зберіганням запасних частин, витратних матеріалів та обладнання. Начальники складу 1 та складу 2 відповідають за різні категорії запчастин та логістичні напрями. Завдання відділу – вчасне забезпечення майстерні необхідними компонентами. Начальники складів підпорядковуються начальнику відділу постачання.

Відділ маркетингу займається вивченням ринку, аналізом споживацьких потреб, розробкою маркетингових стратегій, просуванням послуг, брендинговими кампаніями та взаємодією з PR- і SMM-фахівцями.

Відділ продажів відповідає за реалізацію товарів, супутніх послуг, ведення клієнтської бази, взаємодію з корпоративними замовниками, а також за виконання планів продажів.

Комерційний відділ, яким керує комерційний директор, відповідає за загальну комерційну політику підприємства, ціноутворення, підписання договорів та організацію логістичних процесів.

Інформаційний відділ, на чолі з начальником інформаційного відділу, займається внутрішніми інформаційними системами, технічною підтримкою офісу, адмініструванням серверів, безпекою даних, розробкою та супроводом програмного забезпечення. У цьому відділі працюють сисадміни, IT-фахівці та веброзробники.

Технічний відділ, в складі якого знаходиться ремонтна майстерня, є ключовим

операційним підрозділом СЦ «Ремонт ІФ». Він забезпечує виконання гарантійного та післягарантійного ремонту, діагностику пристроїв, тестування та технічне обслуговування. Начальник ремонтної майстерні координує роботу інженерів і контролює якість виконаних робіт. Сюди входять старші інженери, які керують окремими напрямами (наприклад, мобільна техніка, комп'ютери, електротранспорт), і технічний персонал.

Отже, організаційна структура СЦ «Ремонт ІФ» дозволяє забезпечити чіткий розподіл функціональних обов'язків, ефективне управління ресурсами та оперативне реагування на зміни ринку. Завдяки поєднанню лінійної та функціональної моделі підприємство здатне ефективно керувати великою кількістю спеціалізованих процесів – від ремонту до маркетингу й обліку. Однак для подальшого розвитку важливо впроваджувати елементи адаптивного управління, зменшуючи бюрократичність і підвищуючи рівень горизонтальної координації між відділами.

Кадровий склад є ключовим ресурсом кожного підприємства, що визначає його конкурентоспроможність і стратегічні переваги. СЦ «Ремонт ІФ» прагне максимально реалізувати потенціал своїх працівників, створюючи умови для їх професійного зростання. Для оцінки кадрового забезпечення сформовано таблицю 2.2 з розрахунком питомої ваги кожної категорії персоналу.

Таблиця 2.2 - Оцінка забезпеченості СЦ «Ремонт ІФ» працівниками

| Показники | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | | Абсолютне відхилення, осіб | | Відносне відхилення, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Осіб | % | Осіб | % | Осіб | % | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 |
| Загальна чисельність працівників, з них: | 55 | 100 | 54 | 100 | 60 | 100 | 6 | 5 | 11,11 | 9,09 |
| - керівники | 11 | 20 | 11 | 20,37 | 12 | 20 | 1 | 1 | 9,09 | 9,09 |
| - спеціалісти | 8 | 14,55 | 8 | 14,81 | 9 | 15 | 1 | 1 | 12,5 | 12,5 |
| - службовці | 2 | 3,64 | 2 | 3,7 | 2 | 3,33 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - робітники | 34 | 61,81 | 33 | 61,12 | 37 | 61,67 | 4 | 3 | 12,12 | 8,82 |

Аналіз динаміки забезпеченості СЦ «Ремонт ІФ» працівниками у 2022–2024 роках свідчить про позитивну тенденцію зростання загальної чисельності персоналу. У 2024 році загальна кількість працівників становила 60 осіб, що на 6 осіб більше

порівняно з 2023 роком та на 5 осіб більше, ніж у 2022 році. Відносне відхилення становить відповідно 11,11% і 9,09%, що вказує на стабільне розширення кадрового складу.

Зокрема, спостерігається незначне зростання чисельності керівників — з 11 осіб у 2022–2023 роках до 12 осіб у 2024 році. Це відповідає зростанню на 1 особу або 9,09%, що свідчить про посилення управлінського складу для ефективнішої координації діяльності підприємства.

Аналогічна ситуація спостерігається серед спеціалістів — їхня чисельність зросла з 8 до 9 осіб (збільшення на 12,5%). Це свідчить про акцентування уваги на підвищенні технічного та професійного рівня обслуговування.

Чисельність службовців залишалась незмінною протягом трьох років — 2 особи, що становить близько 3,5% від загального складу. Така стабільність пояснюється оптимальною структурою офісного персоналу.

Найбільший приріст спостерігається серед робітників: з 33 у 2023 році до 37 у 2024 році (на 4 особи, або 12,12%). Це пов’язано зі зростанням обсягів замовлень та потребою у додаткових технічних спеціалістах.

Загалом, кадрові зміни свідчать про розвиток підприємства, збільшення обсягів роботи та орієнтацію на зміцнення фахового потенціалу.

Важливим компонентом внутрішнього середовища підприємства є фінансові ресурси, які потребують окремого аналізу. З цією метою розглянемо основні техніко-економічні показники, що відображають фінансовий стан і ефективність роботи СЦ «Ремонт ІФ» (таблиця 2.3, рисунок 2.2) та дозволяють оцінити результати діяльності.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СЦ «Ремонт ІФ» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку загальної ефективності господарської діяльності підприємства з окремими відхиленнями у 2024 році.

Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання обсягу виконаних робіт і наданих послуг. У 2023 році цей показник зріс на 2,4% порівняно з 2022 роком, а в 2024 — ще на 11,17% відносно попереднього року. Абсолютне зростання у 2024 році склало 2641,81 тис. грн. Таке збільшення обсягу реалізації свідчить про підвищення попиту на послуги сервісного центру, розширення клієнтської бази та

ефективну роботу відділу маркетингу і продажів.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних ТЕП СЦ «Ремонт ІФ»

| Роки | Значення показника | Абсолютна зміна | | Темпи росту, % | | Темпи приросту, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | базова | ланцюгова | базові | ланцюгові | базові | ланцюгові |
| Обсяг виконаних робіт та наданих послуг, тис. грн. | | | | | | | |
| 2022 | 19082,32 | - | - | 100 | - | - | - |
| 2023 | 19540,86 | 458,54 | 458,54 | 102,4 | 102,4 | 2,4 | 2,4 |
| 2024 | 21724,13 | 2641,81 | 2183,27 | 113,84 | 111,17 | 13,84 | 11,17 |
| Собівартість робіт та послуг, тис. грн. | | | | | | | |
| 2022 | 16531,95 | - | - | 100 | - | - | - |
| 2023 | 16336,95 | -195 | -195 | 98,82 | 98,82 | -1,18 | -1,18 |
| 2024 | 18717,08 | 2185,13 | 2380,13 | 113,22 | 114,57 | 13,22 | 14,57 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | | | | | | | |
| 2022 | 198,35 | - | - | 100 | - | - | - |
| 2023 | 292,6 | 94,25 | 94,25 | 147,52 | 147,52 | 47,52 | 47,52 |
| 2024 | 292,02 | 93,67 | -0,58 | 147,22 | 99,8 | 47,22 | -0,2 |
| Рентабельність діяльності, % | | | | | | | |
| 2022 | 1,2 | - | - | 100 | - | - | - |
| 2023 | 1,79 | 0,59 | 0,59 | 149,17 | 149,17 | 49,17 | 49,17 |
| 2024 | 1,56 | 0,36 | -0,23 | 130 | 87,15 | 30 | -12,85 |
| Продуктивність праці, тис. грн./ос. | | | | | | | |
| 2022 | 346,95 | - | - | 100 | - | - | - |
| 2023 | 361,87 | 14,92 | 14,92 | 104,3 | 104,3 | 4,3 | 4,3 |
| 2024 | 362,07 | 15,12 | 0,2 | 104,36 | 100,06 | 4,36 | 0,06 |

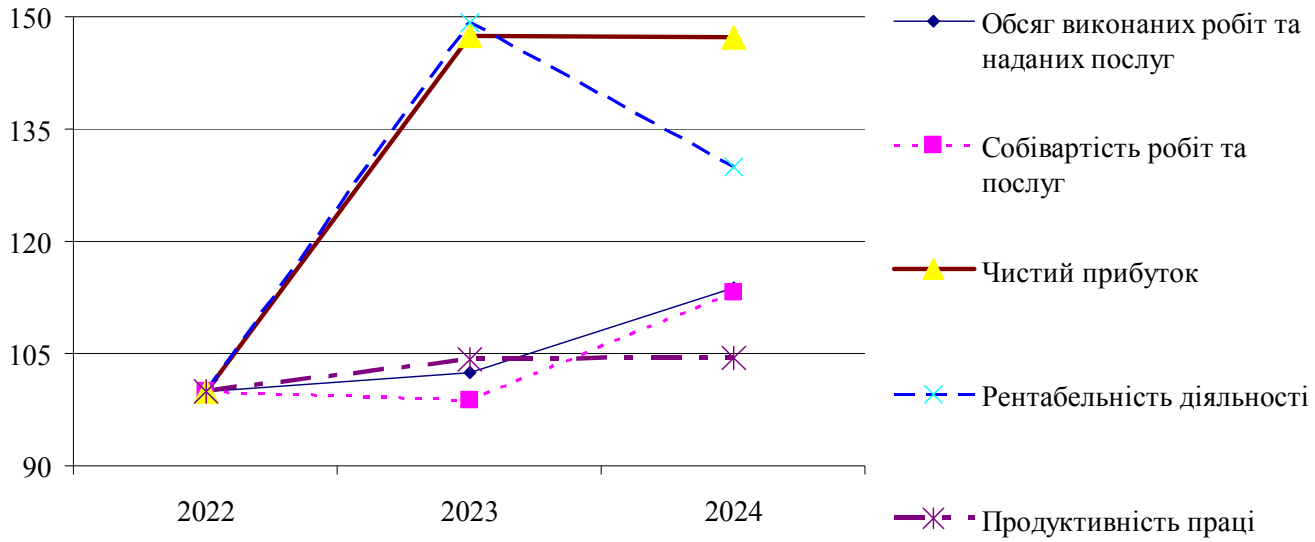



Рисунок 2.2 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності СЦ «Ремонт ІФ»

Собівартість робіт та послуг у 2023 році зменшилася на 195 тис. грн., що стало наслідком оптимізації витрат на закупівлі, поліпшення логістики та перегляду витратних статей. Проте в 2024 році собівартість суттєво зросла — на 2380,13 тис.

грн., що пов’язано з інфляцією, зростанням цін на запчастини та підвищенням заробітної плати персоналу.

Чистий прибуток у 2023 році суттєво зріс — на 47,52% порівняно з 2022 роком. Це стало результатом збільшення реалізації та зниження собівартості. У 2024 році прибуток залишився майже на рівні попереднього року, з незначним зниженням на 0,2%, що свідчить про певну стабілізацію фінансових результатів, але з меншим темпом приросту, що стало наслідком вищих витрат.

Рентабельність діяльності також зросла у 2023 році на 49,17%, однак у 2024 році зменшилася на 12,85%. Це пояснюється тим, що зростання витрат у 2024 році перевищило темпи зростання прибутку, що дещо погіршило ефективність використання ресурсів.

Продуктивність праці поступово зростала, але у 2024 році практично не змінилася (лише +0,06%). Це свідчить про те, що збільшення кількості персоналу не супроводжувалося відповідним зростанням індивідуальної ефективності праці.

Таким чином, бачимо, що діяльність СЦ «Ремонт ІФ» демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема за обсягами реалізації та прибутком. Проте у 2024 році спостерігається уповільнення темпів зростання ефективності, що вимагає перегляду витратної політики та стимулювання продуктивності праці для збереження рентабельності на високому рівні.

Технологія виконання ремонтних робіт у СЦ «Ремонт ІФ» базується на поетапному, системному підході, що гарантує якість і оперативність обслуговування. Перший етап – прийом замовлення, діагностика несправності та погодження вартості з клієнтом. Далі відбувається демонтаж пристрою, очищення та перевірка основних компонентів. Після виявлення дефектів виконується заміна або ремонт несправних частин, використовуючи оригінальні запчастини або якісні аналоги. Завершальним етапом є тестування пристрою, збірка, зовнішнє очищення та оформлення гарантії. Усі роботи проводяться за допомогою сучасного обладнання відповідно до технічних стандартів, а контроль якості забезпечується старшим інженером. Завдяки чіткому дотриманню технології сервісний центр забезпечує надійний та довговічний результат ремонту.

Маркетингова діяльність у СЦ «Ремонт ІФ» організована на основі системного підходу до вивчення ринку, потреб клієнтів та формування позитивного іміджу компанії. Основну координацію здійснює відділ маркетингу під керівництвом начальника відділу, у тісній співпраці з PR-менеджером, SMM-фахівцем та вебкомандою. Головна мета маркетингу – залучення нових клієнтів, утримання постійних та формування довіри до сервісного центру.

Важливу роль відіграє інтернет-маркетинг: активно використовується SEO-просування, контекстна реклама, ведення сторінок у соціальних мережах та таргетована реклама. Регулярно оновлюється сайт компанії, публікуються акції, новини та корисні поради щодо догляду за технікою. Проводяться опитування щодо якості обслуговування для збирання зворотного зв’язку.

Також активно застосовуються офлайн-методи – розповсюдження листівок, участь у локальних подіях, співпраця з партнерами. Стратегія формування цін передбачає конкурентне позиціонування, бонусні програми та гнучкі знижки. Завдяки поєднанню цифрових та традиційних інструментів, маркетингова діяльність СЦ «Ремонт ІФ» спрямована на стабільне зростання клієнтської бази та підвищення прибутковості.

Інформаційне забезпечення діяльності СЦ «Ремонт ІФ» побудовано на принципах доступності, точності та оперативності даних. Воно охоплює усі ключові підрозділи підприємства та сприяє координації їхньої роботи. Збір, обробка та передача інформації здійснюється через локальну комп’ютерну мережу з використанням спеціалізованого програмного забезпечення для обліку замовлень, контролю запасів, ведення клієнтської бази та фінансового аналізу.

Централізовану роль у системі інформаційного забезпечення відіграє інформаційний відділ, що відповідає за технічну підтримку користувачів, безпеку даних, адміністрування серверів та баз даних. Передача даних між підрозділами відбувається за допомогою інтегрованої CRM-системи, яка дозволяє зберігати історію взаємодії з клієнтами та оптимізувати процеси обслуговування.

Крім того, СЦ «Ремонт ІФ» використовує хмарні сервіси для зберігання резервних копій і забезпечення доступу до документів у режимі реального часу.

Такий підхід підвищує надійність управлінських рішень та сприяє ефективній взаємодії між співробітниками різних рівнів.

Корпоративна культура СЦ «Ремонт ІФ» має кількарівневу структуру. Зовнішній рівень охоплює видимі ознаки: форму одягу, поведінкові норми, оформлення офісу, заходи та традиції. Глибший рівень — це спільні цінності та переконання, які проявляються у спілкуванні та діях працівників. Найглибший рівень формують несвідомі установки, що визначають мислення колективу. Ця культура сприяє ефективності, стабільності й адаптації підприємства до змін, хоча новим співробітникам іноді складно адаптуватися через негласні правила. Її основні цінності — довіра, креативність та інноваційність.

В результаті аналізу внутрішнього середовища сервісного центру виокремимо сильні і слабкі сторони організації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Сильні та слабкі сторони СЦ «Ремонт ІФ»

| Складові внутрішнього середовища | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|---|
| Структура організації | Чітка ієрархія, розподіл функцій, наявність спеціалізованих відділів (маркетинг, ІТ, постачання) | Складність управління через багато рівнів, можлива повільність прийняття рішень |
| Персонал | Високий професійний рівень, розвиток потенціалу, стабільна чисельність працівників | Складність інтеграції нових співробітників через негласні правила |
| Фінанси | Зростання обсягів реалізації та прибутку, ефективне управління собівартістю | Зростання собівартості виконання робіт у 2024 році, коливання рентабельності |
| Технологія | Впровадження сучасних технологій, якість ремонтних робіт | Відсутність інновацій в технологіях, можливі технологічні обмеження |
| Маркетинг | Системна маркетингова діяльність, використання різних каналів просування | Недостатній рівень інновацій в маркетингових стратегіях, залежність від традиційних методів |
| Інформаційне забезпечення | Використання аналітичних та моніторингових систем, автоматизація процесів | Складність інтеграції інформації для керівництва, необхідність покращення управлінських знань |
| Організаційна культура | Сильні цінності (довіра, креативність, інновації), стабільність та адаптивність | Труднощі адаптації нових співробітників до корпоративних норм, негласні правила |

У наступному розділі проаналізуємо зовнішнє середовище функціонування СЦ «Ремонт ІФ».

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища організації

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на два основні типи: середовище прямого та непрямого впливу. До першого належать фактори, що безпосередньо та оперативно впливають на роботу компанії: конкуренти, клієнти, постачальники, державні органи, інвестори, партнери, посередники, громадські об'єднання тощо. Їхня дія є швидкою й вимагає негайної реакції з боку керівництва. Натомість середовище непрямого впливу впливає опосередковано, створюючи загальні умови для функціонування бізнесу. До таких факторів належать політичні, економічні, соціокультурні та технологічні зміни, інновації, законодавчі рамки та міжнародні відносини. Їхній вплив є поступовим і формує стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Оцінка зовнішнього середовища прямого впливу СЦ «Ремонт ІФ» за моделлю п'яти сил Портера дає змогу глибше усвідомити особливості конкурентного середовища та визначити ризики, які впливають на ринкову позицію компанії.

1 Конкурентна ситуація в галузі. Сфера ремонту комп'ютерної та офісної техніки в Івано-Франківську відзначається високою насиченістю конкурентами. Основними суперниками СЦ «Ремонт ІФ» виступають:

– приватні майстерні з обмеженим переліком послуг;

– багатопрофільні компанії, як-от «Технополіс», «М-Стайл», «Комп'ютерний всесвіт», що мають потужніші бренди та вищу цінову політику;

– спеціалізовані сервісні центри, що зосереджені на ремонті техніки конкретних брендів (Samsung, Apple, Xiaomi).

Переваги цих конкурентів полягають у кращому сервісі, оперативності в реагуванні на зміни попиту та високій впізнаваності, що створює додатковий тиск на позиції СЦ «Ремонт ІФ».

2 Вплив постачальників. СЦ «Ремонт ІФ» значною мірою залежить від вузького кола постачальників запчастин і комплектуючих, серед яких виділимо ТОВ «220В», ПП «С-Ком», ПП «Даннер» і ТОВ «Родерзо». Така обмежена диверсифікація створює певні ризики: можливе підвищення цін, затримки з доставкою, а також зниження якості

поставлених запчастин та комплектуючих. Через високу концентрацію постачальників у цій галузі підприємство має обмежені можливості впливу на умови постачання, що знижує його переговорну силу та ускладнює забезпечення стабільного функціонування ремонтного процесу.

3 Вплив споживачів. Клієнти СЦ «Ремонт ІФ», зокрема великі організації як КБ «Укргазбанк» та ПрАТ «Івано-Франківськцемент», володіють суттєвою переговорною силою. Вони здатні висувати вимоги щодо відтермінування платежів до шести місяців, що негативно позначається на ліквідності та фінансовій стабільності підприємства. Крім того, на ринку існує широкий вибір альтернативних сервісних центрів, тому замовники можуть легко змінити постачальника послуг. Це підсилює тиск на СЦ «Ремонт ІФ» щодо цін, якості обслуговування та умов співпраці, змушуючи компанію підтримувати високі стандарти та шукати компроміси задля утримання клієнтів.

4 Ризик виходу нових конкурентів. Ринок ремонту комп’ютерної та офісної техніки характеризується низькими бар’єрами входу: стартові інвестиції є помірними, спеціалізоване обладнання — доступним, а завдяки онлайн-рекламі нові компанії можуть оперативно привабити клієнтів. Це відкриває можливості для появи нових учасників, які здатні швидко зайняти свою нішу, особливо використовуючи нестандартні підходи до обслуговування або агресивну цінову політику. Така ситуація посилює конкуренцію та створює тиск на існуючих гравців, зокрема на СЦ «Ремонт ІФ», змушуючи їх постійно вдосконалювати якість сервісу, впроваджувати інновації та коригувати бізнес-стратегію.

5 Ризик замінників. З розвитком цифрових технологій спостерігається поступове скорочення попиту на традиційні послуги з ремонту техніки. Все більше клієнтів обирають альтернативні варіанти: здійснюють самостійний ремонт за відеоінструкціями, користуються віддаленою технічною підтримкою або просто купують нові, доступні за ціною пристрої замість ремонту старих. Такі тенденції послаблюють позиції СЦ «Ремонт ІФ» на ринку та змушують його переглядати формат послуг, впроваджувати додаткові сервіси й адаптувати бізнес-модель до змін у поведінці споживачів. Збереження конкурентоспроможності вимагає гнучкості,

інноваційного підходу та орієнтації на потреби сучасного клієнта.

Результати аналізу зовнішнього середовища прямої дії за моделлю п’яти сил Портера для СЦ «Ремонт ІФ» узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз зовнішнього середовища прямої дії за моделлю п’яти сил Портера для СЦ «Ремонт ІФ»

| Сила Портера | Оцінка впливу | Основні фактори |
|---|---|---|
| Конкурентна ситуація в галузі | Високий | Велика кількість конкурентів: приватні майстерні, багатопрофільні фірми, спеціалізовані сервісні центри; сильні бренди, кращий сервіс |
| Вплив постачальників | Помірно високий | Залежність від обмеженої кількості постачальників; ризики цін, якості, затримок; слабкі переговорні позиції |
| Вплив споживачів | Високий | Наявність альтернатив; великі клієнти вимагають відстрочки платежів; сильна переговорна позиція |
| Ризик виходу нових конкурентів | Висока | Низькі бар’єри входу на ринок; малі стартові інвестиції; активний онлайн-маркетинг; нові моделі обслуговування |
| Ризик замінників | Зростаюча | Популярність DIY-ремонтів, віддалених сервісів і доступної нової техніки; скорочення попиту на традиційний ремонт |

Аналіз за моделлю п’яти сил Портера показав, що СЦ «Ремонт ІФ» працює в умовах високої конкурентної напруги. Найбільший тиск здійснюють існуючі конкуренти та споживачі, які мають значний вплив на умови співпраці. Загроза нових учасників також залишається актуальною через низькі бар’єри входу. Постачальники мають помірно сильну позицію через обмежену кількість альтернатив. Додаткову загрозу створюють замінники, які знижують попит на традиційні ремонтні послуги. Для збереження позицій підприємству необхідно адаптуватися до змін, впроваджуючи інновації та вдосконалюючи сервіс.

Зовнішнє середовище СЦ «Ремонт ІФ» створює як потенційні загрози, так і перспективи для розвитку компанії. В умовах сучасної ситуації в Україні особливого значення набуває комплексна оцінка зовнішніх факторів із врахуванням воєнного стану, економічної нестабільності та динамічного розвитку технологій. У цьому контексті доцільно детально розглянути ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які впливають на діяльність сервісного центру, а також пов’язані з ними можливості та ризики. Для аналізу середовища непрямої дії буде застосовано інструмент PEST-аналізу. Його результати наведено у таблиці 2.6.

З таблиці бачимо, що діяльність СЦ «Ремонт ІФ» значною мірою залежить від політичної ситуації в країні. Військові дії та пов’язана з ними нестабільність

створюють ризики перебоїв у постачанні комплектуючих і впливають на безперервність роботи. Водночас держава підтримує малий бізнес, що відкриває можливості для отримання фінансової допомоги, грантів і пільг. Ця підтримка може сприяти стабілізації діяльності підприємства та розвитку нових напрямів. Проте висока політична нестабільність залишається серйозною загрозою, яка вимагає від керівництва гнучкості й готовності швидко реагувати на зміни.

Таблиця 2.6 - Матриця PEST-аналізу СЦ «Ремонт ІФ»

| Фактори | Можливості | Загрози |
|---|---|---|
| Політичні | - Державна підтримка малого бізнесу, можливість отримання грантів | - Ризик перебоїв у постачанні через воєнні дії<br>- Високий рівень політичної нестабільності |
| Економічні | - Шанс на реорганізацію бізнес-процесів | - Інфляція та девальвація гривні<br>- Підвищення вартості імпортних комплектуючих<br>- Зростання операційних витрат<br>- Зниження купівельної спроможності та попиту |
| Соціальні | - Розширення асортименту послуг<br>- Розвиток дистанційної взаємодії з клієнтами | - Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію<br>- Масова міграція населення |
| Технологічні | - Впровадження CRM-систем і новітніх технологій<br>- Можливість покращення якості сервісу | - Швидкі зміни техніки, що вимагають постійного оновлення навичок<br>- Загроза відставання від технологічних інновацій |

Економічна ситуація в Україні ускладнює умови ведення бізнесу для СЦ «Ремонт ІФ». Інфляція та девальвація гривні призводять до зростання собівартості послуг і подорожчання імпортних комплектуючих. Це послаблює купівельну спроможність клієнтів і може знизити попит на ремонтні послуги. Водночас економічна нестабільність стимулює підприємство шукати шляхи оптимізації бізнес-процесів і впроваджувати нові стратегії для збереження конкурентоспроможності. Підвищення операційних витрат — додатковий виклик, що вимагає раціонального управління ресурсами.

Соціальні зміни, зокрема масова міграція населення, впливають на кадрову політику і можуть ускладнити пошук кваліфікованих працівників для СЦ «Ремонт ІФ». Водночас обмежене оновлення техніки збільшує потребу в ремонтних послугах, що відкриває додаткові можливості для розширення спектру послуг. Зростання популярності онлайн-сервісів і дистанційної взаємодії з клієнтами

дозволяє покращувати сервіс і підвищувати лояльність споживачів. Соціальні чинники таким чином мають подвійний вплив — і створюють виклики, і відкривають нові перспективи.

Технологічний розвиток є як викликом, так і стимулом для розвитку СЦ «Ремонт ІФ». Швидке оновлення техніки вимагає постійного підвищення кваліфікації персоналу і впровадження сучасних інструментів, таких як CRM-системи, що покращують якість обслуговування клієнтів. ІТ-сектор активно розвивається, пропонуючи нові рішення для автоматизації та оптимізації роботи підприємства. Однак загроза відставання від технічних інновацій може позбавити сервісний центр конкурентних переваг, тому необхідно постійно слідкувати за трендами і адаптуватися.

Отже, зовнішнє середовище СЦ «Ремонт ІФ» характеризується складною, багатогранною динамікою. Політична та економічна нестабільність створює значні ризики, але також відкриває можливості для пошуку нових бізнес-моделей. Соціальні тенденції та технологічний розвиток формують умови для модернізації послуг і підвищення конкурентоспроможності. Ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища та використання його можливостей є важливим елементом стабільного розвитку і довгострокового успіху СЦ «Ремонт ІФ».

## 2.3 Дослідження управлінських рішень та оцінка процесу їх прийняття в СЦ «Ремонт ІФ»

У діяльності сервісного центру «Ремонт ІФ» управлінські рішення слід розглядати крізь призму системного підходу, оскільки кожне рішення впливає на всі підрозділи підприємства — від приймання замовлень до технічного обслуговування. Якість прийняття рішень залежить від керівника, його стилю управління, особливостей конкретної ситуації та організаційної культури. Важливо, щоб управлінець не лише приймав ефективні рішення, а й аналізував їхні наслідки. У разі складних чи стратегічно важливих рішень СЦ «Ремонт ІФ» застосовує організаційні процедури, зокрема визначає рівень прийняття рішень, відповідальних

за підготовку та погодження, контроль виконання, механізми коригування, звітності й оцінки ефективності досягнутих результатів.

У процесі управління сервісним центром «Ремонт ІФ» керівник послідовно проходить ключові етапи прийняття рішень: визначення цілей, аналіз проблеми, формування критеріїв ефективності, розгляд альтернатив, вибір оптимального варіанту, донесення рішень до персоналу та контроль їх реалізації. У сфері технічного обслуговування це особливо важливо, адже кожне рішення може вплинути на якість послуг і репутацію компанії. Ефективні керівники враховують об’єктивні дані, моральні принципи й етичні міркування, прагнучи до зважених і результативних рішень.

У СЦ «Ремонт ІФ» приймаються як оперативні, так і стратегічні управлінські рішення. Оперативні рішення, які стосуються організації поточних ремонтних процесів, взаємодії з клієнтами чи постачальниками, зазвичай ухвалюються керівниками середньої ланки. Вони базуються на конкретних і визначених даних. Стратегічні рішення мають довгостроковий характер і визначають напрям розвитку сервісу, впровадження нових технологій або розширення послуг. Для їх прийняття залучаються керівники відповідних підрозділів, аналізується зовнішнє середовище, а інформація, що використовується, є ширшою, менш точною, але більш вагомою для майбутнього підприємства.

У сервісному центрі «Ремонт ІФ» управлінські рішення приймаються як індивідуально, так і колективно, залежно від характеру проблеми. Індивідуальний підхід здебільшого застосовується для вирішення питань процедурного або технічного характеру, наприклад, у випадках оперативної організації ремонту, управління логістикою чи заміни комплектуючих. Такі рішення зазвичай ухвалюють керівники вищої ланки – директор, заступники чи начальники відділів. Вони ґрунтуються на особистому досвіді, логіці, інтуїції та професійному чутті. Ці управлінці можуть приймати рішення швидко, використовуючи факти вибірково — лише тоді, коли це дійсно необхідно. Вони відкриті до нових ідей незалежно від джерела їх походження, надають перевагу гнучким підходам та покладаються на інтуїцію як на важливий інструмент у прийнятті рішень. Рішення такого типу часто

оформлюються у вигляді наказів або розпоряджень, які мають бути обов’язковими до виконання відповідними структурними підрозділами сервісного центру.

У сервісному центрі «Ремонт ІФ» індивідуальні управлінські рішення ухвалюють керівники з різними підходами та стилями мислення, що відображає багатогранність управлінського процесу. Одні керівники орієнтовані на стратегічне бачення майбутнього, мають харизму, генерують нестандартні ідеї та вміють надихати команду. Інші, більш аналітичного складу розуму, ухвалюють рішення на основі логіки, точних розрахунків і перевірених даних. Треті – це практики, які швидко реагують на проблеми та реалізують конкретні управлінські дії. Усі ці типи особистостей мають свої переваги та обмеження, тому ефективність управління підвищується за умов поєднання логіки, інтуїції та досвіду. Прикладом цього є рішення щодо вдосконалення кредитної політики СЦ «Ремонт ІФ», прийняте директором через систематичні затримки оплати з боку оптових клієнтів. Це рішення було попередньо обговорене з заступниками, головним бухгалтером і начальником відділу продажів, що дало змогу врахувати різні підходи та виробити оптимальну стратегію для стабілізації фінансових надходжень підприємства.

У СЦ «Ремонт ІФ» керівники часто стикаються з труднощами на різних етапах прийняття рішень, особливо коли йдеться про складні або важливі управлінські завдання. У таких випадках ефективним підходом стає колективне обговорення. Групове прийняття рішень дозволяє врахувати думки фахівців різних підрозділів, що сприяє кращому розумінню ситуації та пошуку оптимальних рішень для покращення діяльності сервісного центру. Переваги та недоліки групового прийняття рішень в СЦ «Ремонт ІФ» наведені в таблиці 2.7.

У сервісному центрі «Ремонт ІФ» стратегічні управлінські рішення зазвичай ухвалюються груповим способом. Це пов’язано з необхідністю врахування технічних, економічних та клієнтських аспектів діяльності. Процес починається з короткого викладу ситуації керівником або ініціатором. Далі всі учасники, включаючи майстрів, інженерів і менеджерів, по черзі висловлюють свої пропозиції без критики з боку інших. Усі ідеї фіксуються, а обговорення та оцінка розпочинаються лише після завершення висловлювань.

Таблиця 2.7 - Переваги та недоліки групового прийняття рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| Об’єднання технічної експертизи майстрів, інженерів та менеджерів для комплексного вирішення складних ремонтних ситуацій | Тривалість обговорення може затримувати прийняття рішень в умовах термінових ремонтів або обслуговування |
| Залучення досвіду з різних відділів (ремонту, логістики, закупівель), що сприяє оптимізації процесу обслуговування клієнтів | Можливість виникнення суперечок між технічним і адміністративним персоналом щодо пріоритетності рішень |
| Підвищення якості рішень щодо гарантійної політики, оптимізації запасів запчастин, підвищення швидкості обслуговування | У разі надмірної бюрократії рішення можуть втратити актуальність, особливо при обговоренні технічних оновлень чи закупівель |
| Сприяє розробці нових підходів до обслуговування клієнтів, наприклад, шляхом впровадження нових сервісів чи схем діагностики | Можливість тиску з боку авторитетних осіб, що може призвести до ігнорування слушних технічних пропозицій |
| Забезпечує погодження важливих рішень (наприклад, формуванні цінової політики) між усіма зацікавленими підрозділами | Ризик уникнення персональної відповідальності – колективне рішення розмиває відповідальність |
| Дає змогу враховувати досвід майстрів при формуванні політики обробки рекламацій і запитів клієнтів | Зниження гнучкості в прийнятті нестандартних рішень – при груповому підході домінують безпечні, а не інноваційні варіанти |
| Підвищує залученість персоналу, що сприяє мотивації та зменшує опір впровадженню нововведень | У разі великої кількості учасників — складність у координації та фокусуванні уваги на ключовій проблемі |
| Формує сприятливий клімат для обміну знаннями між працівниками з різним рівнем досвіду та спеціалізацією | Вимагає більше часу та ресурсів (наприклад, організація зборів, погодження графіків присутності, підготовка матеріалів) |
| Дозволяє краще адаптувати стратегії розвитку сервісного центру до реальних умов ринку та потреб клієнтів | Рішення можуть бути компромісними, що не завжди гарантує найвищу ефективність (наприклад, при оптимізації логістики чи закупівель) |
| Підвищує точність стратегічного планування (наприклад, відкриття нового відділення, закупівля нового обладнання тощо) завдяки залученню різних думок | Не завжди враховуються думки технічного персоналу нижчої ланки, який має практичний досвід роботи з обладнанням та клієнтами |

Процес прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ» хоч і не є повністю формалізованим за науковими підходами, проте має чітку послідовність етапів, що утворюють замкнений цикл із прямими та зворотними зв’язками. Кількість стадій може змінюватися залежно від складності проблеми, але зазвичай у практиці підприємства виділяють п’ять основних.

Перший етап — постановка мети — передбачає чітке формулювання управлінської задачі. Наприклад, при затримках оплати від клієнтів оптового сегмента, керівництво формулює мету: зменшити ризики неповернення коштів.

Менеджер при цьому запитує себе: «Який вибір я маю зробити і чому це важливо?».

Другий етап — визначення критеріїв рішення. Менеджери орієнтуються на результат: що хочуть досягти та які чинники варто врахувати. У колективному форматі обговорення враховуються думки як адміністрації, так і працівників ключових відділів.

На третьому етапі критерії розподіляють за важливістю — наприклад, чи важливіша швидкість оплати чи повна сума надходження. Це допомагає розставити пріоритети між жорсткими умовами та бажаними характеристиками.

Четвертий етап — розробка альтернатив: у команді пропонуються різні сценарії, зокрема впровадження передоплати, обмеження кредитного ліміту тощо.

П’ятий — порівняння альтернатив та вибір однієї з них в якості рішення проблеми — дозволяє обрати найбільш ефективне рішення для стабільної роботи сервісного центру та прийняти його в реалізацію.

Процес прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ» наведено на рисунку 2.3.

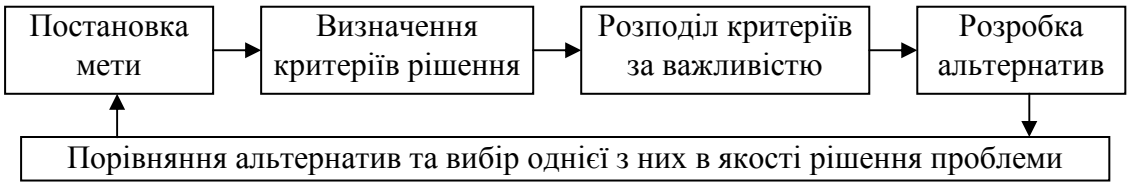



Рисунок 2.3 - Процес прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

Аналіз процесу прийняття управлінських рішень у СЦ «Ремонт ІФ» дозволяє виявити низку недоліків, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, на практиці не завжди дотримуються базові етапи ухвалення рішень: формулювання проблеми, визначення цілей, розробка альтернатив, їх відбір, реалізація та оцінка результатів. Найсуттєвішим є ігнорування таких ключових стадій як визначення ризику та його оцінки. Для сервісного центру, де рішення можуть стосуватися закупівлі обладнання, впровадження нових послуг або змін у графіках ремонту, ці стадії мають критичне значення для зниження помилкових рішень.

Окрім того, у процесі прийняття рішень недостатньо враховуються особисті

якості менеджерів (досвід, знання, професійна інтуїція), їхня поведінка, а також вплив середовища прийняття рішень — обмеженість інформації, взаємозалежність рішень, рівень внутрішніх комунікацій. Наприклад, обираючи між затримкою платежу та знижкою за передоплату, або між купівлею обладнання за власний кошт чи в кредит, потрібно мати чіткі критерії порівняння варіантів.

Якщо вибір неможливо зробити без ризику, керівник повинен усвідомлювати ймовірність наслідків. Наявність кількох шляхів розвитку завжди супроводжується ризиком, і тому його аналіз є необхідною складовою управлінського процесу.

Система управління СЦ «Ремонт ІФ» постійно стикається з низкою завдань, пов’язаних з обслуговуванням клієнтів, організацією ремонтних процесів, закупівлею запчастин і технічним забезпеченням. Своєчасне виявлення поточних проблем — наприклад, затримки в обслуговуванні чи нестача комплектуючих — дає змогу спрогнозувати подібні труднощі в майбутньому та підготувати ефективні рішення. У структурі управління важливим є ранжування виявлених проблем за пріоритетністю, визначення основних цілей і пошук альтернативних шляхів вирішення, з подальшим обґрунтованим вибором найефективнішого варіанту дій.

Розглянемо основні проблеми, пов’язані з підготовкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень у СЦ «Ремонт ІФ». У ході аналізу було виявлено 11 ключових проблем, які за ступенем пріоритетності розподілено таким чином:

1 Відсутність чіткої процедури прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосуються сервісного обслуговування.

2 Неопрацьована технологія прийняття рішень при впровадженні нових послуг чи сервісів.

3 Недостатній контроль за виконанням управлінських заходів.

4 Брак актуальної інформації для прийняття рішень на різних управлінських рівнях.

5 Невідповідність між завданнями та реальним обсягом сервісних робіт.

6 Низька ефективність аналітичних робочих груп.

7 Послаблена виконавча дисципліна адміністративного персоналу.

8 Рідко застосовується експертна оцінка у процесі підготовки рішень.

9 Недостатній технічний контроль за якістю ремонту.

10 Часте порушення термінів виконання сервісних робіт.

11 Слабка управлінська ініціатива в процесі розробки рішень.

Структурна схема (рисунок 2.4) демонструє взаємозв’язки між проблемами. Наприклад, усунення проблеми 1 створює передумови для вирішення проблем 2 та 3, а вирішення 3 — впливає на дисципліну (проблема 7), що, в свою чергу, покращує якість ремонту (проблема 9). Такий підхід дозволяє визначити логіку пріоритетного втручання в управлінську систему СЦ «Ремонт ІФ».

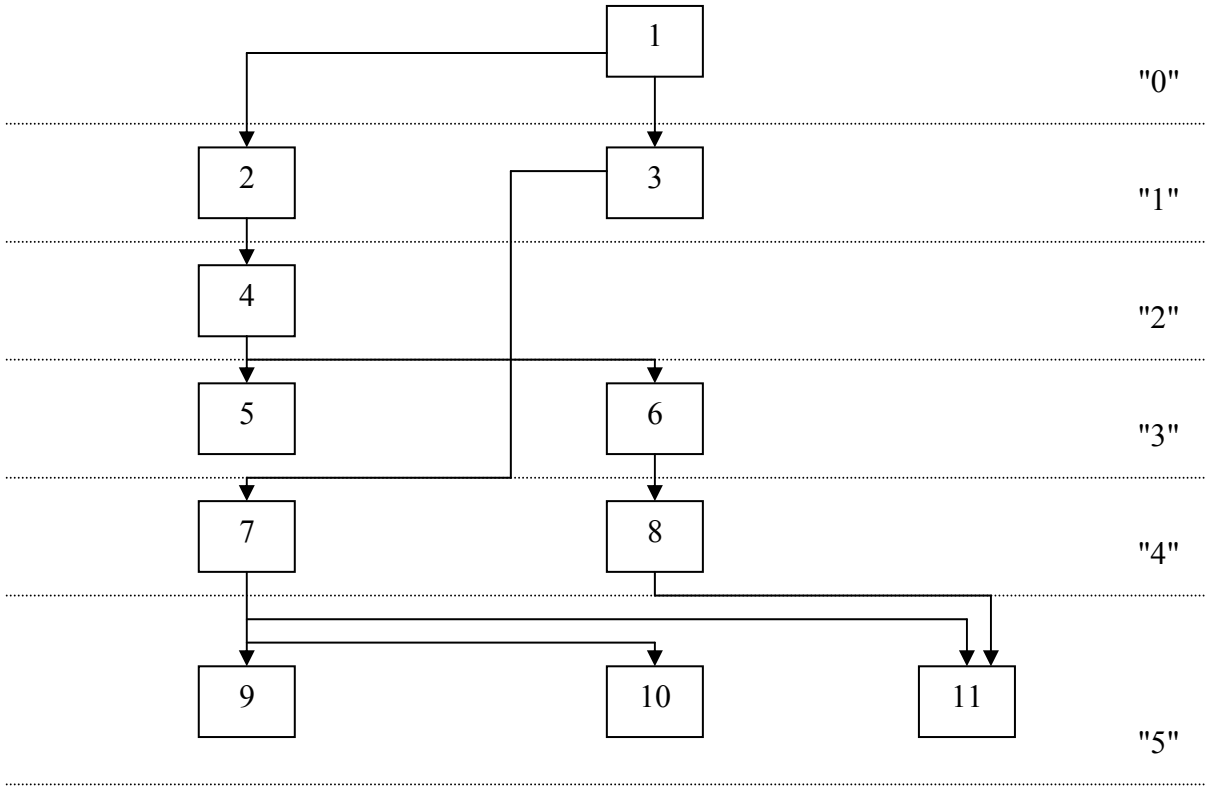



Рисунок 2.4 – Структуризація проблем в СЦ «Ремонт ІФ»

Проаналізуємо управлінські рішення, прийняті в СЦ «Ремонт ІФ» у січні 2025 року, з урахуванням ролі керівника у їх формуванні. За ступенем особистої участі керівника, рішення було поділено на такі основні типи:

- Детерміновані рішення – це ті, що приймаються відповідно до встановлених нормативів і внутрішніх інструкцій. Вони стосуються, наприклад, стандартних процедур обслуговування клієнтів або замовлень запчастин, де суб'єктивна думка керівника майже не впливає.

- Рутинні рішення – типові, часто повторювані дії, як-от нарахування

заробітної плати, графіки змін персоналу у зв'язку зі святами, оновлення прайс-листів тощо.

- Ініціативні (реорганізаційні) рішення – пов'язані з впровадженням нових сервісних напрямів, модернізацією робочого процесу, змінами в організаційній структурі або переходом на нові ІТ-рішення.

Кількісне співвідношення цих рішень наведено в таблиці 2.8 і графічно відображено на рисунку 2.5. Це дозволяє краще оцінити характер управлінської діяльності керівництва сервісного центру та ступінь їх залучення до стратегічних змін.

Таблиця 2.8 – Основні типи рішень СЦ «Ремонт ІФ» і їхнє співвідношення

| Тип | Частка, % |
|---|---|
| Детерміновані рішення | 13,7 |
| Рутинні рішення | 73,1 |
| Ініціативні (реорганізаційні) рішення | 15,2 |

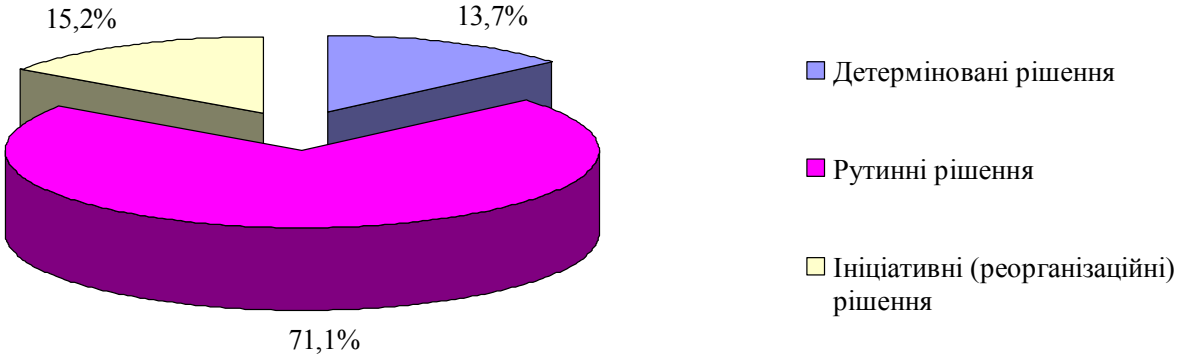



Рисунок 2.5 - Основні типи рішень СЦ «Ремонт ІФ» і їхнє співвідношення

Усі розпорядчі документи керівника СЦ «Ремонт ІФ» можна умовно класифікувати за напрямами управлінської діяльності на такі групи:

- Охорона праці та техніка безпеки – стосуються дотримання правил безпеки під час ремонту електроніки, використання інструментів, поводження з електрострумом тощо.

- Режим роботи – охоплюють зміни у графіку обслуговування клієнтів, адаптацію до сезонного навантаження, святкові або аварійні ситуації.

- Оплата праці – регулюють встановлення та перегляд системи преміювання, надбавок і форм оплати працівників технічного персоналу або адміністраторів.

- Контроль та звітність – включають перевірку якості виконаних ремонтів, дотримання строків, ведення обліку запасних частин та відповідальність за

результати.

- Загальне управління – охоплює стратегічні завдання, планування розвитку сервісу, оновлення технічної бази.

- Кадровий склад – включає кадрові питання, адаптацію нових працівників, соціальну підтримку, навчання та підвищення кваліфікації.

Кількісний розподіл наказів за цими напрямами наведено в таблиці 2.9 і на рисунку 2.6.

Таблиця 2.9 – Розподіл рішень за напрямками управлінської діяльності СЦ «Ремонт ІФ»

| Сфера дії рішень | Частка рішень, % |
|---|---|
| Охорона праці та техніка безпеки | 7,7 |
| Режим роботи | 9,4 |
| Оплата праці | 18,1 |
| Контроль та звітність | 25,8 |
| Кадровий склад | 23,1 |
| Загальне управління | 15,9 |

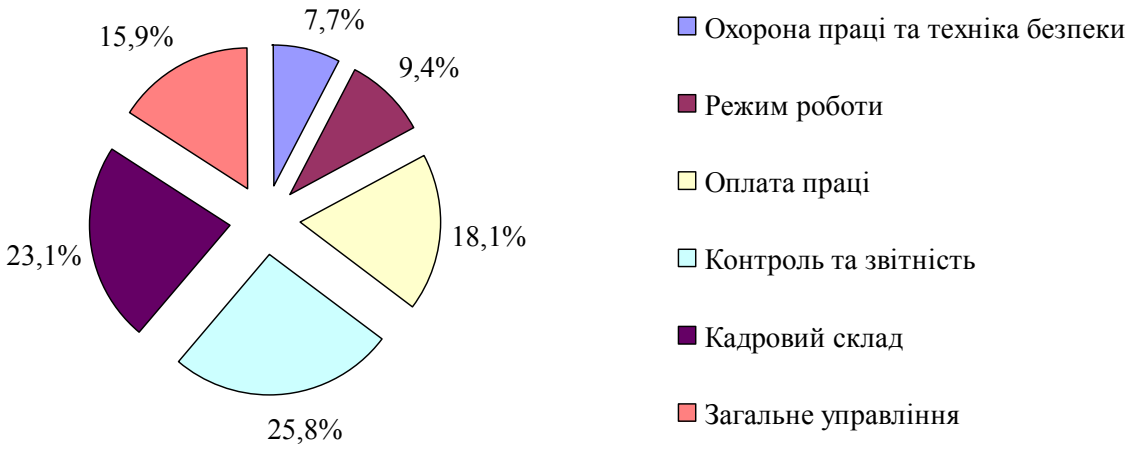



Рисунок 2.6 - Розподіл рішень за напрямками управлінської діяльності СЦ «Ремонт ІФ»

Аналіз розподілу рішень за напрямками управлінської діяльності СЦ «Ремонт ІФ» свідчить, що найбільше рішень стосується контролю та звітності (25,8%) і кадрових питань (23,1%), що вказує на орієнтацію на дисципліну та ефективність персоналу. Значна частка також припадає на оплату праці (18,1%) та загальне управління (15,9%). Менше уваги приділяється питанням режиму роботи (9,4%) та охорони праці й техніки безпеки (7,7%).

Далі розглянемо зміст і строки реалізації рішень, ухвалених на нарадах під

головуванням директора, а також їх розподіл за рівнями управління.

Під час аналізу управлінських рішень, ухвалених на нарадах у СЦ «Ремонт ІФ», їх було умовно розподілено на вісім основних категорій:

1 Технологічні процеси ремонту – рішення щодо вдосконалення методик діагностики, обслуговування та відновлення техніки.

2 Матеріально-технічне забезпечення – питання постачання необхідних комплектуючих, інструментів та витратних матеріалів.

3 Робота з клієнтами – рішення, що стосуються покращення сервісу, комунікації з замовниками та роботи зі скаргами.

4 Організація видачі замовлень – оптимізація процесів повернення техніки клієнтам та дотримання строків виконання робіт.

5 Заохочення і дисциплінарні заходи – ухвалення рішень щодо преміювання, доган або інших заходів впливу.

6 Внутрішні комунікації – поліпшення обміну інформацією між працівниками різних підрозділів.

7 Кадрові питання – прийом, звільнення, стажування, підвищення кваліфікації працівників.

8 Загальне управління – стратегічні рішення щодо розвитку СЦ, модернізації обладнання або відкриття нових напрямів діяльності.

Кількісний розподіл рішень за цими групами наведено в таблиці 2.10 та зображено на рисунку 2.7.

Таблиця 2.10 – Розподіл рішень за сферами діяльності в СЦ «Ремонт ІФ»

| Сфера діяльності | Частка, % |
|---|---|
| Технологічні процеси ремонту | 32,9 |
| Матеріально-технічне забезпечення | 17,6 |
| Робота з клієнтами | 5,8 |
| Організація видачі замовлень | 30,2 |
| Заохочення і дисциплінарні заходи | 6,4 |
| Внутрішні комунікації | 1,4 |
| Кадрові питання | 0,9 |
| Загальне управління | 4,8 |

Аналіз розподілу управлінських рішень у СЦ «Ремонт ІФ» за сферами діяльності показує, що найбільша увага зосереджена на технологічних процесах

ремонту (32,9%) та організації видачі замовлень (30,2%). Це свідчить про пріоритетність якості виконання робіт і дотримання строків обслуговування клієнтів. Значну частку також займає матеріально-технічне забезпечення (17,6%), що підкреслює важливість наявності комплектуючих і ресурсів. Менше уваги приділяється таким сферам, як робота з клієнтами (5,8%), заохочення та дисципліна (6,4%), загальне управління (4,8%), внутрішні комунікації (1,4%) та кадрові питання (0,9%).

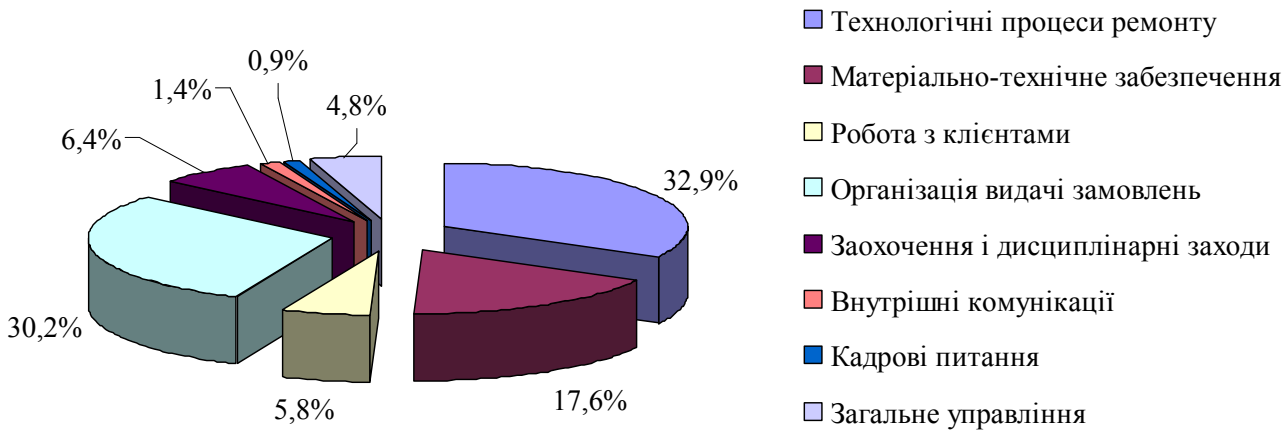



Рисунок 2.7 - Розподіл рішень за сферами діяльності на досліджуваному підприємстві

В проектній частині роботи запропонуємо напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ».

# РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СЦ «РЕМОНТ ІФ»

## 3.1 Напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в сервісному центрі «Ремонт ІФ»

У результаті проведеного дослідження визначимо ключові напрямки вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ» (рисунок 3.1).

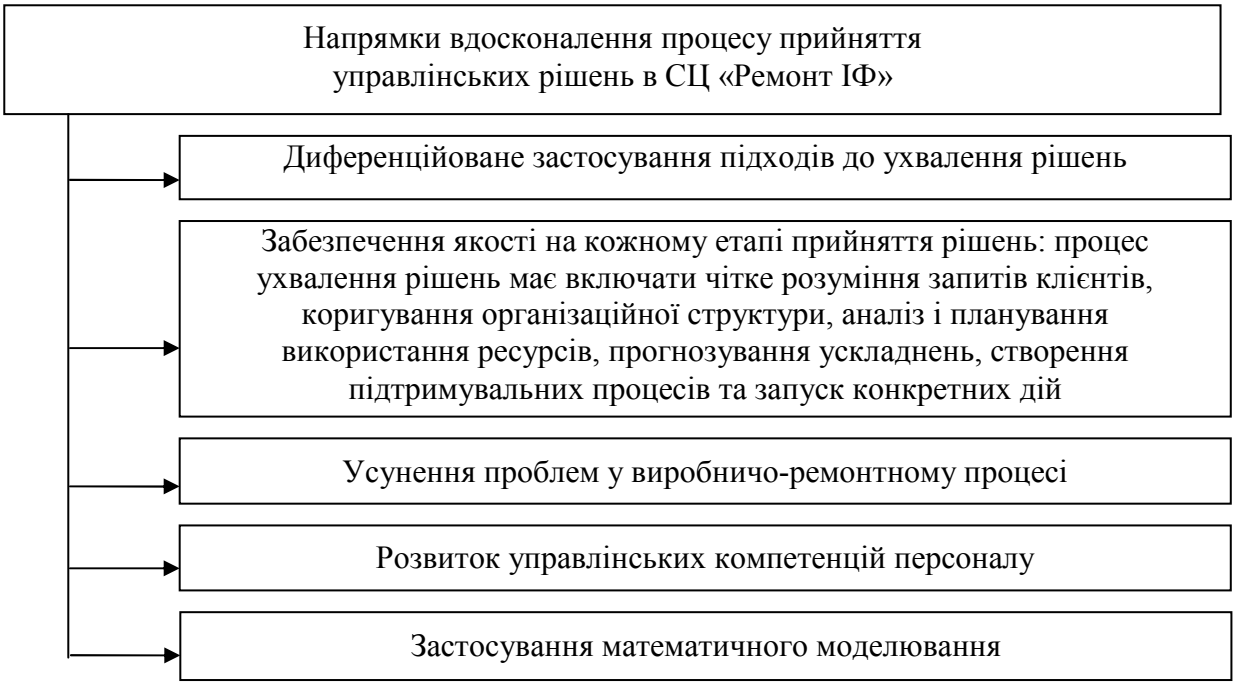



Рисунок 3.1 - Напрями вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

1 Диференційоване застосування підходів до прийняття рішень у СЦ «Ремонт ІФ».

У процесі вдосконалення управління сервісним центром доцільно використовувати різні підходи до прийняття рішень, залежно від рівня управлінської ієрархії. Це дозволяє забезпечити ефективність та обґрунтованість дій на кожному етапі управлінського процесу. Найбільш релевантними для СЦ «Ремонт ІФ» є практичний, рефлексивний та методологічний підходи.

Практичний підхід доцільно застосовувати на операційному рівні — зокрема,

майстрам дільниць, менеджерам з обслуговування клієнтів і спеціалістам, які здійснюють прийом та видачу техніки. У цьому випадку рішення приймаються швидко, на основі поточної ситуації та без глибокого аналізу попередніх процесів.

Рефлексивний підхід характерний для середнього рівня управління: начальника відділу кадрів, головного бухгалтера, керівника відділу постачання. Тут основна увага зосереджується на осмисленні причин і результатів управлінських рішень. Це дозволяє зберігати успішний досвід, виявляти та усувати недоліки в роботі, а також оновлювати внутрішні процедури.

Методологічний підхід варто застосовувати керівнику підприємства та його заступникам. Цей підхід спрямований на глибокий аналіз проблем, розробку стратегій розвитку, створення системних методик та технологій управління. Він дозволяє мислити категоріями, формувати концептуальні моделі рішень і забезпечувати довгострокову стабільність діяльності сервісного центру.

2 Забезпечення якості на кожному етапі прийняття рішень.

Для ефективної організації процесу розробки та ухвалення рішень у СЦ «Ремонт ІФ» важливо якісно реалізовувати ключові етапи управлінського циклу.

По-перше, необхідне глибоке розуміння потреб клієнтів, зокрема у швидкому, якісному та доступному ремонті техніки. Це дозволяє орієнтувати управлінські рішення на підвищення рівня сервісу. По-друге, слід постійно вдосконалювати внутрішню структуру підприємства, коригуючи функції підрозділів відповідно до процесів, які реально відбуваються. Це забезпечує ефективну взаємодію між майстрами, менеджерами, адміністрацією. По-третє, управління має ґрунтуватися на аналізі наявних ресурсів (кадрових, матеріальних, часових) і прогнозі їх використання в майбутньому. Четвертим кроком є оцінка потенційних ризиків і проблем у процесі ремонту техніки. Важливо чітко відрізняти випадкові труднощі від системних збоїв. П’ятим етапом виступає розробка конкретних дій щодо усунення проблем: формування внутрішніх регламентів, планів і завдань. Завершальним етапом є запуск оновлених процесів: забезпечення ресурсами та впровадження змін у практичну діяльність виконавців.

3 Усунення проблем у виробничо-ремонтному процесі.

Початковим етапом для управлінця є правильне прийняття замовлення на виконання ремонтних робіт. Замовлення клієнта може містити не лише конкретні технічні вимоги, а й приховані очікування щодо якості, термінів, сервісного підходу. У багатьох випадках саме нерозуміння цих очікувань стає джерелом збоїв у роботі центру.

Практика показує, що ключовою причиною проблем є недостатня комунікація між співробітниками та клієнтами, а також між підрозділами всередині центру. Щоб уникнути помилок, управлінський персонал має не лише фіксувати зміст заявки, але й уміти інтерпретувати її з урахуванням потреб клієнта. Потім цю інформацію потрібно адаптувати до внутрішніх стандартів сервісного центру.

Таким чином, правильне розуміння запиту клієнта — це основа побудови ефективного процесу ремонту, в якому кожен працівник чітко знає свої завдання, відповідальність і очікуваний результат.

4 Розвиток управлінських компетенцій персоналу.

Одним із ключових напрямів покращення процесу прийняття управлінських рішень у СЦ «Ремонт ІФ» є розвиток у керівників вищої ланки таких професійно важливих якостей:

- здатність до стратегічного бачення розвитку сервісного центру, зокрема у сфері розширення спектра послуг, впровадження нових технологій діагностики та ремонту;

- вміння оперативно та ефективно приймати рішення щодо розподілу матеріальних, людських та часових ресурсів для забезпечення безперебійної роботи майстерень;

- ініціативність у розширенні власної зони відповідальності, зокрема шляхом запровадження нових напрямів обслуговування клієнтів або оптимізації внутрішніх процесів;

- готовність до прийняття нестандартних і зважених рішень у ситуаціях підвищеної невизначеності, зокрема при терміновому ремонті чи виникненні конфліктів із замовниками;

- впевненість у власних силах та стійкість до тимчасових невдач як елементів

професійного зростання;

- прагнення до відповідальності та активна участь у вдосконаленні системи управління сервісного центру;

- розвинена інтуїція та аналітичне мислення щодо оцінки складних виробничих чи управлінських ситуацій;

- глибоке усвідомлення професійної діяльності як важливої життєвої цінності та орієнтація на якісний результат;

- фокус на вирішення конкретних проблем замість пошуку винних, підтримка ініціативних працівників, які не бояться відповідальності;

- відданість спільній справі, орієнтація на досягнення конкретних результатів та підвищення репутації СЦ «Ремонт ІФ».

5 Застосування математичного моделювання.

Впровадження методів математичного моделювання у практику управління дозволить керівникам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення в умовах складності виробничо-ремонтних процесів та змін ринкового середовища.

Математичне моделювання передбачає послідовне проходження ключових етапів: формулювання управлінської задачі, визначення критерію ефективності, кількісну оцінку впливових чинників, побудову моделі, її розв’язання, перевірку результатів та подальше коригування. Це сприяє раціоналізації виробничих, логістичних і фінансових рішень.

Для СЦ «Ремонт ІФ» можуть бути застосовані різні типи моделей. Зокрема:

- Моделі теорії ігор – корисні при ухваленні рішень щодо цінової політики, дозволяють враховувати реакцію конкурентів на зміну цін на ремонтні послуги чи комплектуючі.

- Моделі теорії черг – допомагають оптимізувати обслуговування клієнтів, наприклад, визначити необхідну кількість адміністраторів для прийому замовлень у годину пік.

- Моделі управління запасами – дозволяють уникнути перебоїв у роботі через нестачу запчастин, визначаючи економічно обґрунтований рівень мінімального запасу.

- Моделі лінійного програмування – ефективні при плануванні завантаження

ремонтної майстерні і розподілу дефіцитних ресурсів (матеріалів, часу, персоналу) для отримання максимального прибутку.

Використання таких моделей сприятиме підвищенню ефективності роботи СЦ «Ремонт ІФ» та зниженню ризиків при прийнятті управлінських рішень.

## 3.2 Вибір та обґрунтування оптимального варіанту вдосконалення процесу прийняття рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

У 2024 році в сервісному центрі «Ремонт ІФ» спостерігалося суттєве зростання дебіторської заборгованості, що призвело до вилучення значної частини коштів з обороту. Це негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємства та потребувало залучення додаткових ресурсів. Для вирішення проблеми було вирішено вдосконалити кредитну політику, зокрема — призначити відповідальних осіб для телефонних нагадувань боржникам щодо погашення заборгованості. Проте практика показала низьку ефективність такого підходу. У зв’язку з цим доцільно повторно переглянути управлінське рішення, застосувавши математичне моделювання для оцінки діючої стратегії управління дебіторською заборгованістю та розробки більш результативного підходу з урахуванням фінансових ризиків і реального стану розрахунків із клієнтами.

У діяльності сервісного центру «Ремонт ІФ» ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливою умовою забезпечення фінансової стабільності та безперебійного функціонування. Алгоритм управління дебіторською заборгованістю включає кілька ключових етапів: проведення фінансового аналізу діяльності підприємства, розробку і періодичне оновлення кредитної політики, прийняття рішень щодо надання відстрочки платежу та контролю за станом розрахунків із клієнтами. Обов’язковими складовими є також ведення обліку дебіторів, аналіз їх фінансової надійності, контроль за виставленням рахунків, а за потреби — звернення до суду чи ініціювання процедури банкрутства боржників.

Основними завданнями такого управління в СЦ є підвищення конкурентоспроможності за рахунок гнучких умов оплати, стимулювання

збільшення обсягів замовлень, оцінка ризиків неплатежів та формування резервів під сумнівні борги. Регулярний аналіз динаміки, строків виникнення і оборотності дебіторської заборгованості дозволяє виявити слабкі місця в кредитній політиці та своєчасно її коригувати для зниження фінансових ризиків.

Проведемо оцінку рівня дебіторської заборгованості у СЦ «Ремонт ІФ» за результатами 2024 року. Одним із основних етапів такого аналізу є вивчення її динаміки, що дозволяє виявити тенденції у фінансових взаєморозрахунках з клієнтами (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка дебіторської заборгованості за 2024 рік

| Показник | На початок року | На кінець року | Зміна | |
|---|---|---|---|---|
| Дебіторська заборгованість | тис. грн. | тис. грн. | тис. грн. | % |
| | 1868,3 | 6058,4 | 4190,1 | 224,27 |

Згідно з наведеними даними, дебіторська заборгованість СЦ «Ремонт ІФ» за 2024 рік зросла на 4190,1 тис. грн., що становить 224,27% порівняно з початком року. Така динаміка свідчить про суттєве погіршення стану розрахунків з контрагентами, що стало результатом неефективної кредитної політики, послабленого контролю за платежами клієнтів та збільшення частки послуг, наданих із відстрочкою платежу без належної перевірки платоспроможності. Подібне зростання ДЗ призводить до вилучення значних коштів з обороту, що потребує додаткового фінансування для забезпечення операційної діяльності.

Проведемо детальний аналіз дебіторської заборгованості СЦ «Ремонт ІФ» за строками її виникнення, що дозволяє оцінити якість заборгованості та виявити потенційні ризики неповернення коштів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Аналіз стану дебіторської заборгованості СЦ «Ремонт ІФ» в 2024 році за строками її виникнення

| Показник | На початок року | На кінець року | За строками виникнення | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Термін оплати не настав | Прострочення, дні | | | | |
| | | | | 1-30 | 31-90 | 91-180 | 181-360 | >360 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн. | 1868,3 | 6058,4 | 5389,5 | 292,5 | 219,5 | 146,5 | 10,4 | |
| В тому числі прострочена, тис. грн. | 128,8 | 668,9 | | | | | | |
| % | 6,89 | 11,04 | | | | | | |

Аналіз показує, що протягом 2024 року не лише суттєво зросла загальна сума дебіторської заборгованості (з 1868,3 тис. грн. до 6058,4 тис. грн.), а й збільшилась її прострочена частка – з 6,89% до 11,04%. Це свідчить про зниження платіжної дисципліни клієнтів і погіршення умов кредитування без належної оцінки фінансової надійності контрагентів.

Найбільший обсяг заборгованості (5389,5 тис. грн.) на кінець року становлять суми, за якими термін оплати ще не настав, що свідчить про активне надання відстрочок платежів. Водночас значний обсяг заборгованості (668,9 тис. грн.) уже є простроченим, у тому числі 376,4 тис. грн. із терміном понад 30 днів, що створює ризики для ліквідності підприємства.

Розглянемо показники оборотності дебіторської заборгованості, що є важливими для оцінки ефективності роботи СЦ «Ремонт ІФ» із клієнтами, які отримують послуги з відстрочкою платежу. Для цього скористаємося відповідними фінансовими коефіцієнтами, розрахованими на основі даних бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначається за формулою (3.1):

$$Од.з. = ВР / ДЗс, \quad (3.1)$$

де: Од.з. - оборотність дебіторської заборгованості, ВР - виручка від реалізації послуг, ДЗс - середньорічна величина дебіторської заборгованості.

$$Од.з = \frac{21724,13}{(1868,3+6058,4):2} = 5,48$$

За результатами розрахунків дебіторська заборгованість у 2024 році обертається 5,48 разів. Це означає, що впродовж року заборгованість клієнтів у середньому повністю погашається більше ніж п’ять разів, що є прийнятним показником.

Для визначення ефективності розрахунків із клієнтами також розрахуємо період погашення дебіторської заборгованості, формула (3.2):

$$ПП_{ДЗ} = 360 / Од.з. = 360 / 5,48 \approx 65,7 \text{ днів}. \quad (3.2)$$

Бачимо, що середній термін розрахунку клієнтів із сервісним центром становить 65,7 днів, що перевищує рекомендований поріг у 60 днів. Така ситуація

вказує на необхідність перегляду умов післяпродажного обслуговування з відстрочкою платежу, а також на потребу в посиленні контролю за своєчасністю оплат за виконані ремонтні роботи та надані послуги.

Визначимо частку дебіторської заборгованості в складі поточних активів СЦ «Ремонт ІФ». Такий аналіз дозволяє оцінити рівень заморожених у дебіторів обігових коштів підприємства та спрогнозувати навантаження на грошові потоки.

Розрахуємо середній період кредитування, який фактично є середнім строком повернення коштів за надані послуги в кредит. Вихідними даними для цього виступають: очікувана виручка від реалізації ремонтних послуг у кредит за кожен місяць ІІ півріччя 2025 року, середній розмір дебіторської заборгованості, а також кількість днів в періоді.

Згідно з прогнозом, СЦ «Ремонт ІФ» планує отримати наступні обсяги виручки в кредит: липень - 829,9 тис. грн., серпень - 1523,7 тис. грн., вересень - 1800,3 тис. грн., жовтень - 1936,3 тис. грн., листопад - 2076,9 тис. грн., грудень - 2489,6 тис. грн.

Рекомендуємо застосувати кредитну стратегію, за якої 50% суми мають бути оплачені в місяць надання послуги; 30% – в наступному місяці; 20% – у другому місяці після надання послуги.

На основі цих умов визначимо прогнозовані обсяги дебіторської заборгованості на 1 жовтня 2025 року та 1 січня 2026 року, результати яких представимо в таблиці 3.3. Це дозволить оцінити майбутнє фінансове навантаження на сервісний центр і скоригувати стратегію роботи з клієнтами.

Таблиця 3.3 - Прогнозний розрахунок стану дебіторської заборгованості

| Показник | місяці | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02 |
| Обсяг реалізації послуг в кредит | 829,9 | 1523,7 | 1800,3 | 1936,3 | 2076,9 | 2489,6 | - | - |
| Оплата протягом поточного місяця | 414,9 | 761,8 | 900,1 | 968,2 | 1038,5 | 1244,8 | - | - |
| Оплата протягом місяця наступного за поточним | - | 249 | 457,1 | 540,1 | 580,9 | 623,1 | 746,9 | - |
| Оплата протягом другого місяця, що йде за поточним | - | - | 166 | 304,7 | 360,1 | 387,3 | 415,4 | 497,9 |
| Разом: | | | | | | | | |
| Оплачено | 414,9 | 1010,8 | 1523,2 | 1813 | 1979,4 | 2255,1 | | |
| Не оплачено | 414,9 | 512,9 | 277,1 | 123,3 | 97,5 | 234,4 | | |
| Дебіторська заборгованість | 414,9 | 927,8 | 1204,9 | 1328,2 | 1425,7 | 1660,2 | - | - |

На основі розрахунків, проведених у таблиці, можна зробити висновок, що прогнозований обсяг дебіторської заборгованості сервісного центру «Ремонт ІФ» на 1 жовтня 2025 року становитиме 1204,9 тис. грн., а на 1 січня 2026 року — 1660,2 тис. грн. Це свідчить про збільшення тимчасово вилучених з обігу коштів.

Для оцінки швидкості повернення заборгованості обчислено середню денну виручку від надання послуг:

- у III кварталі: (829,9 + 1523,7 + 1800,3) / 90 = 46,15 тис. грн./день;

- у IV кварталі: (1936,3 + 2076,9 + 2489,6) / 90 = 72,25 тис. грн./день;

- усього за II півріччя: (сума виручки за 6 місяців) / 180 = 59,2 тис. грн./день.

Середній період погашення дебіторської заборгованості (тобто фактичний строк повернення коштів за виконані роботи) складе:

- у III кварталі: 1204,9 / 46,15 = 26,14 дня;

- у IV кварталі: 1660,2 / 72,25 = 23 дня;

- за друге півріччя в цілому: 1660,2 / 59,2 = 28,04 дня.

Таким чином, сервісний центр може орієнтуватися на 28 днів як середній термін надання комерційного кредиту. Це дозволить точніше планувати грошові потоки та мінімізувати ризики затримок у розрахунках. Прогнозну структуру дебіторської заборгованості за строками виникнення представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозна структура дебіторської заборгованості за строками виникнення

| Строк виникнення дебіторської заборгованості | Дебіторська заборгованість | | | |
|---|---|---|---|---|
| | на 01.10.2025 | | на 01.01.2026 | |
| | тис. грн. | % до результату | тис. грн. | % до результату |
| 0-30 | 414,9 | 34,43 | 1245,2 | 75 |
| 31-60 | 512,4 | 42,53 | 414,9 | 25 |
| 61-90 | 277,5 | 23,04 | - | - |
| Разом | 1204,9 | 100 | 1660,2 | 100 |

Дані таблиці 3.4 свідчать про зміну структури дебіторської заборгованості впродовж другого півріччя 2025 року. Зокрема, на 1 жовтня 2025 року основна частина заборгованості сформується за послуги, надані 31–60 днів тому, що свідчить про перенесення строків оплати з боку клієнтів. На 1 січня 2026 року переважатиме короткострокова заборгованість — до 30 днів, тобто більшість замовників оплатить

послуги в межах одного місяця після їх надання.

Загальний обсяг дебіторської заборгованості станом на 01.01.2026 становитиме 1660,2 тис. грн., у тому числі:

- 414,9 тис. грн. — заборгованість за послуги, виконані у листопаді (двомісячна прострочка);

- 1245,2 тис. грн. — заборгованість за грудневі послуги (строк оплати ще не настав — місячна заборгованість).

На підставі проведених розрахунків можна сформувати планову відомість непогашених залишків дебіторської заборгованості, що подана в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Планова відомість непогашених залишків ДЗ

| Місяць | Виручка від реалізації послуг, тис. грн. | Дебіторська заборгованість, що виникла в даному місяці | |
|---|---|---|---|
| | | тис. грн. | % до виручки |
| Липень | 829,9 | - | - |
| Серпень | 1523,7 | 303,8 | 19,9 |
| Вересень | 1800,3 | 901,1 | 50,1 |
| | Разом | 1204,9 | |
| Жовтень | 1936,3 | - | - |
| Листопад | 2076,9 | 417,2 | 20,1 |
| Грудень | 2489,6 | 1243 | 49,9 |
| | Разом | 1660,2 | |

Таким чином, прогнозується, що на початок 2026 року дебіторська заборгованість сервісного центру «Ремонт ІФ» становитиме 1660,2 тис. грн. При цьому в розрахунках не враховується заборгованість, що виникла в першому півріччі 2025 року, оскільки передбачається, що протягом 180 днів вона буде повністю погашена. Для порівняння, на початок 2025 року обсяг дебіторської заборгованості складав 6058,4 тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження продуманої кредитної політики дасть змогу підприємству значно знизити обсяг дебіторської заборгованості — більш ніж у 3,6 раза (6058,4 / 1660,2 = 3,64). Це свідчить про підвищення фінансової дисципліни клієнтів і покращення управління грошовими потоками сервісного центру.

Попри позитивні розрахунки, у реальній практиці сервісного центру «Ремонт ІФ» не всі клієнти своєчасно розраховуються за надані послуги чи виконані

ремонтні роботи. Це створює ризики накопичення простроченої дебіторської заборгованості. Для покращення ситуації доцільно внести зміни у фінансову політику підприємства, зокрема — впровадити ефективну політику збору платежів.

СЦ «Ремонт ІФ» варто запровадити систему знижок за оперативну оплату, орієнтуючись на міжнародний досвід. Одним із ефективних варіантів є модель «2/10 нетто 30», яка передбачає надання клієнту знижки 2% у разі оплати протягом 10 днів з моменту виставлення рахунку. У випадку оплати з 11-го по 30-й день клієнт сплачує повну суму, а за прострочення понад 30 днів — передбачена неустойка.

Для сервісного центру така схема є вигідною: клієнт отримує економію, а підприємство — прискорення обороту коштів, що сприяє зменшенню фінансових ризиків. Крім того, доцільно здійснювати аналіз платоспроможності клієнтів, використовуючи АВС-аналіз, перевірку звітності та оцінку кредитного ризику. Це дозволить диференціювати підходи до різних груп контрагентів і ефективно управляти дебіторською заборгованістю.

Шляхом аналізу важливості клієнтів (замовників послуг) можна визначити, з якими саме контрагентами варто працювати найбільш активно. Якщо підприємство прагне мінімізувати витрати на супровід клієнтів та оптимізувати процес надання послуг, доцільно зосередити основну увагу на групі А — найважливіших клієнтах.

У практиці сервісного центру до А-категорії належать близько 5% замовників, які формують приблизно 75% загального обсягу реалізованих послуг (рисунок 3.2). Це можуть бути постійні корпоративні клієнти або великі замовники, що регулярно звертаються за ремонтом чи обслуговуванням техніки. Саме з ними доцільно вибудовувати індивідуальні умови співпраці, застосовувати гнучкі графіки обслуговування, спеціальні знижки та програми лояльності.

Група В (близько 20% клієнтів) забезпечує приблизно 20% обсягу реалізації, і потребує менш інтенсивного, але стабільного супроводу. Клієнти групи С — це численні, проте малоприбуткові замовники, які створюють значні витрати на обслуговування при низькому фінансовому результаті. Тому управлінські зусилля сервісного центру слід спрямовувати насамперед на А-клієнтів як на найвагомішу частину клієнтської бази.

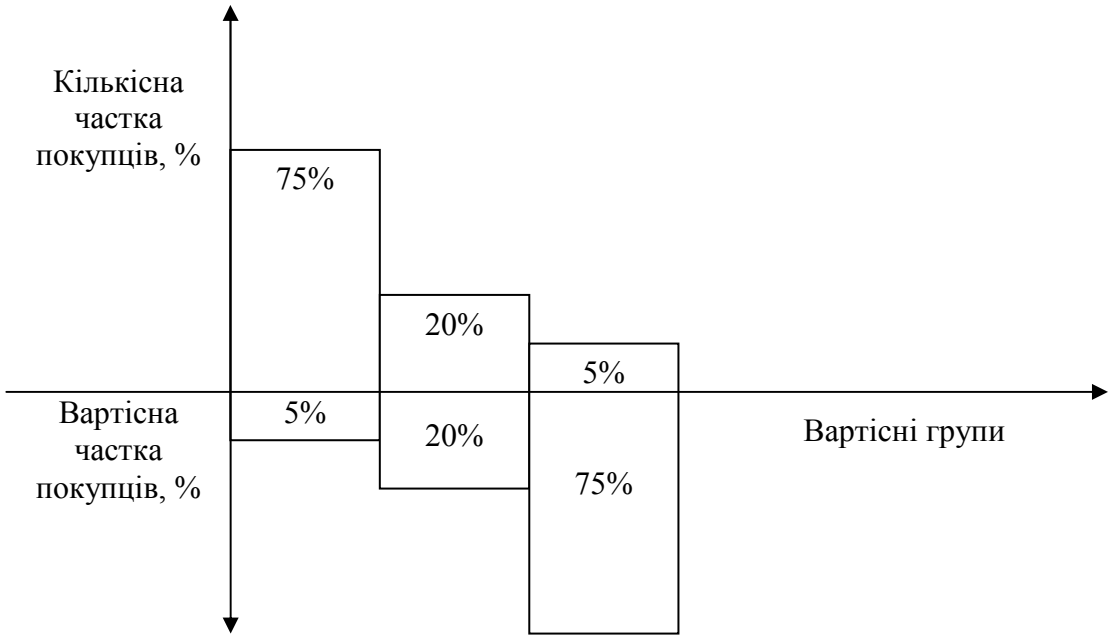



Рисунок 3.2 - Результати аналізу ступеню вагомості покупців для підприємства

Оцінка кредитоспроможності клієнтів, які отримують послуги з відстрочкою платежу, є важливою складовою управління дебіторською заборгованістю СЦ «Ремонт ІФ». У практиці сервісного обслуговування така оцінка дозволяє зменшити ризики неповернення коштів, підвищити ліквідність і забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Методика оцінки кредитоспроможності клієнтів передбачає використання як об’єктивної фінансової інформації (наприклад, обороти за рахунками, прибутковість, платоспроможність), так і суб’єктивних чинників (надійність контрагента, репутація, стабільність бізнесу). Зокрема, у випадку роботи з великими корпоративними клієнтами доцільно застосовувати повноцінну багатофакторну модель оцінки — з поділом на три класи: надійні, помірного ризику та ризиковані партнери.

Для малих фірм або фізичних осіб, які замовляють послуги ремонту, детальна перевірка фінансової звітності зазвичай є недоцільною. У таких випадках СЦ «Ремонт ІФ» може застосовувати спрощену систему автоматичного кредитування на невеликі суми, або встановлювати ліміти на основі прибутковості взаємодії з клієнтом.

Додатково, для прогнозування ризику неплатежів можна застосовувати

модель Альтмана, що дозволяє оцінити ймовірність банкрутства контрагента. Такий підхід дозволяє ефективно адаптувати кредитну політику сервісного центру до різних типів клієнтів і ситуацій.

Впровадження в СЦ «Ремонт ІФ» оновленої системи аналізу кредитоспроможності клієнтів, а також використання механізму стимулювання своєчасних розрахунків у вигляді знижки за умовами «2/10 нетто 30», має на меті суттєве зменшення обсягів дебіторської заборгованості. Аналіз фінансових показників засвідчує, що впродовж 2024 року рівень дебіторської заборгованості зріс на 807 тис. грн. у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про погіршення розрахункової дисципліни серед оптових замовників сервісних послуг.

Запропоновані заходи спрямовані на активізацію розрахунків і підвищення фінансової дисципліни клієнтів. Очікується, що в результаті реалізації нової кредитної політики середнє значення дебіторської заборгованості у 2025 році зменшиться до 2959,3 тис. грн. При збереженні обсягів виручки на рівні 2024 року, тривалість обороту дебіторської заборгованості складе 49 днів, що на 16,7 дня менше, ніж у попередньому періоді (65,7 днів).

Таким чином, оптимізація підходів до роботи з дебіторами дозволить сервісному центру «Ремонт ІФ» скоротити період обороту дебіторської заборгованості на 25%, підвищити ліквідність та зменшити фінансові ризики, пов’язані із затримками платежів від клієнтів.

# ВИСНОВКИ

Управлінські рішення є основою ефективного функціонування будь-якої організації, адже саме від їхньої правильності та своєчасності залежить результативність діяльності підприємства. Класифікація рішень і використання відповідних методів аналізу допомагають краще організувати управлінський процес і досягати стратегічних цілей. У сучасному конкурентному середовищі важливо, щоб керівники приймали зважені та інноваційні рішення, спираючись на аналітику, стратегічне мислення та сучасні інформаційні системи. Для підприємств, зокрема сервісних центрів, процес прийняття управлінських рішень є основою адаптації до змін, забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Використання методичних підходів і моделей управління сприяє вищій якості рішень і задоволеності клієнтів.

В роботі досліджено діяльність сервісного центру «Ремонт ІФ», який спеціалізується на ремонті комп’ютерної та цифрової техніки в Івано-Франківську та області.

Встановлено, що серед сильних сторін підприємства є чітко визначена організаційна структура з поділом функцій та наявністю спеціалізованих відділів, професійний персонал із стабільною чисельністю, ефективне фінансове управління, застосування сучасних технологій у ремонтних роботах, активна маркетингова діяльність і використання аналітичних систем. Також варто відзначити позитивну організаційну культуру, яка ґрунтується на довірі, креативності та адаптивності.

Водночас існують певні слабкі сторони, до яких належать складність управління через багаторівневу структуру, проблеми інтеграції нових працівників, зростання собівартості виконання робіт, відсутність інновацій у технологічній та маркетинговій сферах, а також труднощі в узгодженні інформаційних потоків. Наявність негласних корпоративних правил ускладнює адаптацію новачків до внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище СЦ «Ремонт ІФ» характеризується складною, багатогранною динамікою. Політична та економічна нестабільність створює значні

ризики, але також відкриває можливості для пошуку нових бізнес-моделей. Соціальні тенденції та технологічний розвиток формують умови для модернізації послуг і підвищення конкурентоспроможності. Ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища та використання його можливостей є важливим елементом стабільного розвитку і довгострокового успіху СЦ «Ремонт ІФ».

Проведене в роботі дослідження управлінських рішень та оцінка процесу їх прийняття в СЦ «Ремонт ІФ» показало, що в сервісному центрі управлінські рішення поділяються на оперативні та стратегічні. Оперативні стосуються щоденних процесів і приймаються керівниками середньої ланки, ґрунтуючись на точних даних. Стратегічні – довгострокові, формуються на основі аналізу зовнішнього середовища і реалізуються керівництвом. Рішення ухвалюються як індивідуально, так і колективно, з урахуванням інтуїції, досвіду та гнучких підходів.

Аналіз процесу прийняття управлінських рішень у СЦ «Ремонт ІФ» дозволив виявити низку недоліків, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, на практиці не завжди дотримуються базові етапи ухвалення рішень: формулювання проблеми, визначення цілей, розробка альтернатив, їх відбір, реалізація та оцінка результатів. Найсуттєвішим є ігнорування таких ключових стадій як визначення ризику та його оцінки. Для сервісного центру, де рішення можуть стосуватися закупівлі обладнання, впровадження нових послуг або змін у графіках ремонту, ці стадії мають критичне значення для зниження помилкових рішень.

Окрім того, у процесі прийняття рішень недостатньо враховуються особисті якості менеджерів (досвід, знання, професійна інтуїція), їхня поведінка, а також вплив середовища прийняття рішень — обмеженість інформації, взаємозалежність рішень, рівень внутрішніх комунікацій. Наприклад, обираючи між затримкою платежу та знижкою за передоплату, або між купівлею обладнання за власний кошт чи в кредит, потрібно мати чіткі критерії порівняння варіантів.

В проектній частині роботи за результатами дослідження процесу ухвалення рішень у СЦ «Ремонт ІФ» було визначено п’ять ключових напрямів удосконалення. По-перше, доцільним є диференційований підхід до прийняття рішень залежно від

рівня управління: практичний — на операційному рівні, рефлексивний — на середньому, методологічний — на вищому. По-друге, необхідно забезпечити якість на кожному етапі управлінського циклу: від аналізу потреб клієнтів до впровадження рішень. По-третє, важливо усунути комунікаційні збої у виробничо-ремонтному процесі, зосередившись на точному розумінні замовлень клієнтів. По-четверте, слід розвивати управлінські компетенції керівників: стратегічне бачення, рішучість, ініціативність, аналітичність та орієнтацію на результат. Нарешті, впровадження математичного моделювання допоможе приймати більш обґрунтовані рішення, зокрема у сферах логістики, обслуговування, планування та фінансів.

Крім того, в роботі здійснено вибір та обґрунтування оптимального варіанту вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень для СЦ «Ремонт ІФ».

Особливу увагу приділено актуальній проблемі, яка виникла наприкінці 2024 року — різкому зростанню дебіторської заборгованості. У відповідь на це керівництво підприємства ухвалило рішення про призначення відповідальних осіб для здійснення телефонних нагадувань боржникам. Однак практика показала низьку результативність цього заходу.

У зв’язку з цим було запропоновано удосконалення вже прийнятого рішення шляхом впровадження математичного аналізу ефективності існуючої стратегії управління дебіторською заборгованістю та розробки нової моделі. Проведені розрахунки підтвердили, що оптимізація підходів дозволить скоротити термін обороту дебіторської заборгованості на 25%, підвищити ліквідність підприємства та знизити фінансові ризики, пов’язані із несвоєчасними платежами клієнтів.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Баланюк А. Вибір ефективних форм управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 5. С. 65–69.

2 Білик О. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 45–49.

3 Гончарук Т. Моделі прийняття управлінських рішень: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.

4 Демченко О. Роль інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 112–117.

5 Жукова І. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 78–83.

6 Ковальчук В. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику: методичні аспекти. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 56–60.

7 Козак Л. Аналітичні методи в управлінні: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 256 с.

8 Кравченко П. Прийняття управлінських рішень: теорія та практика. Харків: ХНЕУ, 2018. 198 с.

9 Кузьменко О. Роль управлінських рішень у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 5. С. 34–39.

10 Литвиненко С. Моделі прийняття рішень у менеджменті: сучасні підходи. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2022. № 3. С. 90–95.

11 Мельник І. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 280 с.

12 Назаренко Т. Управлінські рішення в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 6. С. 101–106.

13 Олійник В. Прийняття рішень в управлінні: методологічні основи. Дніпро: ДНУ, 2016. 230 с.

14 Петренко Л. Роль лідера у процесі прийняття управлінських рішень. *Світ фінансів*. 2021. № 2. С. 58–63.

15 Романенко О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2020. 310 с.

16 Савченко І. Методи прийняття рішень в управлінні: теорія і практика. Одеса: ОНУ, 2019. 275 с.

17 Сидоренко Н. Прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2022. № 1. С. 47–52.

18 Ткаченко М. Управлінські рішення: підходи та інструменти. Харків: ХНУ, 2018. 240 с.

19 Федоренко В. Прийняття рішень в управлінні: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 290 с.

20 Шевченко А. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 67–72.

21 Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: HarperCollins, 2015.

22 Baron J. Thinking and Deciding. 4th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

23 Bazerman M.H. The Power of Noticing: What the Best Leaders See. New York: Simon & Schuster, 2019.

24 Bazerman M.H., Moore D.A. Judgment in Managerial Decision Making. 8th ed. New York: Wiley, 2021.

25 Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press, 2023.

26 Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business Review Press, 2009.

27 Gigerenzer G. Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious. New York: Viking, 2011.

28 Gladwell M. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. New York: Little, Brown and Company, 2017.

29 Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H. Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

30 Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Revi*ew. 2023. Vol. 76(5). pp. 47–58.

31 Hastie R., Dawes R.M. Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

32 Heath C., Heath D. Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. New York: Crown Business, 2022.

33 Hogarth R.M. Educating Intuition. Chicago: University of Chicago Press, 2019.

34 Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2024.

35 Klein G. Sources of Power: How People Make Decisions. Cambridge: MIT Press, 2013.

36 March J.G. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. New York: Free Press, 2015.

37 Plous S. The Psychology of Judgment and Decision Making. New York: McGraw-Hill, 2022.

38 Schoemaker P.J.H., Russo J.E. Decision Traps: The Ten Barriers to Decision-Making and How to Overcome Them. New York: Simon & Schuster, 2017.

39 Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York: Free Press, 2021.

40 Spetzler C.S., Winter H.F., Meyer J. Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions. Hoboken: Wiley, 2005.

41 Sternberg R.J., Sternberg K. Cognitive Psychology. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2014.

42 Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New York: Penguin Books, 2021.

43 Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: *Heuristics and Biases*. *Science*. 2024. Vol. 185(4157). pp. 1124–1131.

44 Yates J.F. Decision Management: How to Assure Better Decisions in Your Company. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

**Бібліографічна довідка**

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

Обсяг пояснювальної записки __67_ аркушів.

Кількість рисунків _10_

Кількість таблиць _16_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Сильні та слабкі сторони СЦ «Ремонт ІФ»

2 Процес прийняття управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

3 Розподіл рішень за напрямками управлінської діяльності СЦ «Ремонт ІФ»

4 Розподіл рішень за сферами діяльності в СЦ «Ремонт ІФ»

5 Напрями вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в СЦ «Ремонт ІФ»

6 Прогнозний розрахунок стану дебіторської заборгованості

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2025 р.