

УДК 334.025:331.91

**МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ  
И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ**

*А.С. Бегалиева, Е.Н. Сомов, Е.С. Островская*

Рассматриваются вопросы процесса принятия и реализации управленческих решений в международной компании. Целью исследования стало проведение анализа моделирования процесса принятия и реализации управленческих решений и предложение рекомендаций по его совершенствованию в ООО «Скай Мобайл». Рассмотрены методы оптимизации процесса принятия и реализации управленческого решения на основе моделирования в условиях международного рынка. Определены проблемы международного менеджмента в современных компаниях. Выводы и рекомендации имеют практическую ценность и представляют интерес для менеджеров при выходе на международный рынок.

*Ключевые слова:* методы оптимизации процесса принятия и реализации управленческих решений; принципы и этапы моделирования управленческих решений; международная компания.

---

**ЭЛ АРАЛЫК КОМПАНИЯЛАРДЫН БАШКАРУУ ЧЕЧИМДЕРИН КАБЫЛ АЛУУ  
ЖАНА ИШКЕ АШЫРУУ ПРОЦЕССИН ОПТИМАЛДАШТЫРУУ МЕТОДДОРУ**

*А.С. Бегалиева, Е.Н. Сомов, Е.С. Островская*

Бул макалада эл аралык компаниядагы башкаруу чечимдерин кабыл алуу жана ишке ашыруу процессинин маселелери каралат. Изилдөөнүн максаты башкаруу чечимдерин кабыл алуу, ишке ашыруу процессин моделдөөгө талдоо жүргүзүү жана «Скай Мобайл» ЖЧКсында аны өркүндөтүү боюнча сунуштарды берүү болуп саналат. Эл аралык рыноктун шартында моделдөөнүн негизинде башкаруу чечимдерин кабыл алуу жана ишке ашыруу процессин оптималдаштыруу методдору каралды. Заманбап компаниялардагы эл аралык менеджмент маселеси аныкталды. Корутундулар жана сунуштар практикалык баалуулукка ээ жана менеджерлер үчүн эл аралык рынокко чыгууда кызыгуу жаратат.

*Түйүндүү сөздөр:* башкаруу чечимдерин кабыл алуу жана ишке ашыруу процессин оптималдаштыруу методдору; башкаруу чечимдерин моделдөөнүн принциптери жана этаптары; эл аралык компания.

---

**METHODS FOR OPTIMIZING THE PROCESS OF MAKING  
AND IMPLEMENTING MANAGEMENT DECISIONS OF INTERNATIONAL COMPANIES**

*A.S. Begaliev, E.N. Somov, E.S. Ostrovskaya*

The article is devoted to the study of theoretical and practical issues of the process of making and implementing management decisions in an international company. The purpose of the work was to analyze the modeling of the process of making and implementing management decisions and offer recommendations for its improvement in Sky Mobile LLC. The article discusses methods for optimizing the process of making and implementing management decisions based on modeling in the international market. The problems of international management in modern companies are defined. Conclusions and recommendations on the topic are of practical value and are of interest to managers when entering the international market.

*Keywords:* methods for optimizing the process of making and implementing management decisions; principles and stages of modeling management decisions; international company.

За последнее десятилетие способы оптимизации процесса принятия управленческих решений существенно изменились на фоне развития коммуникационной среды. Но на международном уровне по-прежнему существует проблема принятия оптимальных качественных решений, исходя из географических особенностей, национальных традиций, сложностей организационной структуры, языковых барьеров и других факторов, снижающих сроки принятия важных и актуальных решений. Кроме того, руководство международной компании вынуждено принимать комплексные решения, связанные с учетом политических, социально-экономических, валютных, криминальных рисков в различных странах. В связи с этим международным компаниям приходится зачастую адаптировать методы принятия управленческих решений.

Среди первых публикаций, посвященных вопросам принятия управленческих решений в международных компаниях, следует выделить работы Кристофера Бартлетта, Сумантра Гошал. Они полагают, что «1970-е и 1980-е гг. ознаменовались новым подходом к изучению международного менеджмента, предполагающим основной упор на многонациональные корпорации и управленческое поведение, а не на глобальные экономические силы и международные институты», как это было ранее. Ключевыми переменными в исследованиях международного менеджмента стали фирма как первичная «аналитическая единица» и управленческие решения. Такой подход выдвинул на первый план «управленческие вызовы, ассоциируемые с международными деловыми операциями» [1]. Опыт международной деятельности ведущих мировых компаний показал «узкие места» в принятии управленческих решений и выявил ряд проблем, которые предстояло решать крупным холдингам за пределами национальных границ.

По мнению А.И. Глуховой, «принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации» [2]. Ценность этого процесса вырастает в условиях интеграции управленческих решений

к исполнению в отдаленных филиалах крупной международной компании и соответствующей необходимости к адаптации решений в международных масштабах.

Американские исследователи Врум и Йетон предложили такую модель выбора оптимального процесса принятия решения, в которой учитываются следующие факторы (рисунок 1) [3].

Сопоставимость альтернативных управленческих решений по перечисленным факторам обеспечивается при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий по улучшению частных показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии.

Необходимо отметить, что в деятельности международной компании, наряду с требованием соответствия модели объекту управления, важную роль играет соответствие модели системе факторов деловой среды другой страны. Однако недостаточный анализ ситуации принятия решения нередко приводит к ошибочно принятым управленческим решениям и, следовательно, к дополнительным неоправданным потерям.

Отсюда возникает вопрос оптимизации процесса принятия и реализации управленческого решения в практике международных компаний. Оптимальной моделью, учитывающей международный подход в процессе принятия и реализации управленческих решений, является построение имитационной модели, основанной на расширении деятельности международной компании на рынках других стран, как показано на рисунке 2.

Смысл данной модели процесса принятия управленческого решения заключается в том, что в освоении компанией другой страны важно учитывать эффективность текущих операций и предпосылки расширения международного бизнеса, оценку возможностей и рисков, выбор масштаба и времени начала операций. Обоснование применения имитационной модели в международном менеджменте свидетельствует о том, что системы поддержки в форме моделирования управленческих решений повышают производительность лиц, принимающих решение, а также улучшают качество решений.



Рисунок 1 – Модель выбора оптимального процесса принятия управленческих решений в зависимости от семи факторов решений Врума и Йетона



Рисунок 2 – Имитационное моделирование процесса принятия и реализации управленческих решений в международной компании

Это возможно потому, что лицо, принимающее решение, может рассматривать альтернативные управленческие решения, перед тем как принимать решение использовать модели при формировании различных альтернативных решений и их оценке.

В итоге научной новизной исследования стало обобщение этапов моделирования, структурирование ключевых различий между традиционной схемой принятия и реализации управленческого решения, а также гибким управлением с применением моделирования (таблица 1).

Из таблицы 1 видно, что ключевая особенность применения моделирования в процессе принятия и реализации управленческих решений заключается в принципах использования. В традиционной схеме отслеживается жесткая последовательность этапов без модификаций процесса. В моделировании каждый этап проверяется на достоверность с помощью оценки результатов предыдущего, выявляются барьеры и применяется эксперимент как инструмент антикризисного менеджмента.

В итоге моделирование как метод оптимизации процесса принятия и реализации управленческих решений становится необходимостью в деятельности современных компаний и должно осуществляться не только по традиционной схеме, но и с учетом реальных факторов деятельности компании, в том числе международной среды. Моделирование процесса принятия и реализации управленческих решений в международной компании создает предпосылки расширения международного бизнеса, создает условия для оценки возможности и риска, определяет выбор масштаба и времени начала операций.

Исходя из позиций различных авторов, «решение о выборе того или иного способа (или изменении способа) ведения операций в той или иной стране зависит от многих факторов, среди которых центральное место занимают эффективность существующего бизнеса компании, характеристики целевой страны и их динамика, мотивы и цели интернационализации, преимущества и недостатки каждого из способов ведения зарубежных деловых операций» [1, с. 124].

На уровне международного менеджмента в понимании процесса принятия решений как

последовательности этапов возникают трудности в согласовании принятых решений и критериев их реализации, а также в анализе ситуации, происходящей в другой стране без каких-либо внешних проявлений. И даже последствия решений могут быть не приняты без обоснования норм и ценностей в той стране, где было реализовано данное управленческое решение.

Рассмотрим суть методов оптимизации в зависимости от этапа процесса принятия и реализации управленческих решений (таблица 2).

По мнению авторов исследований вопросов моделирования процесса принятия управленческих решений, *«практически любой метод принятия решения, используемый в управлении, можно рассматривать как разновидность моделирования. Хотя некоторые модели, используемые в управлении, весьма сложны, тем не менее концепция моделирования проста и суть ее заключается в замещении реальной жизненной системы, ситуации или операции ее упрощенной схемой, в которой устраняются не относящиеся к рассматриваемой проблеме данные. При этом упрощается восприятие и понимание проблемы, повышается возможность руководителя совмещать свой опыт и знания с суждениями экспертов»* [3].

На основе методов оптимизации процесса принятия и реализации управленческих решений международная компания выполняет ряд действий по достижению поставленных целей, основным инструментом которого является алгоритм принятия и реализации управленческих решений (рисунок 3).

В международной компании проблемы оптимизации управленческих решений можно решить на основе метода «Дерево решений», который позволяет предусмотреть результаты выбранных альтернатив и своевременно исключить риски и ситуацию неопределенности. А.И. Глухова отмечает, что «метод “Дерево решений” – один из наиболее точных методов принятия управленческих решений. Этот метод наглядно показывает альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций. Идея этого метода заключается в создании дерева возможных решений и рисков,

Таблица 1 – Ключевые различия традиционной схемы процесса принятия управленческого решения и его моделирования

Критерии	Процесс принятия и реализации управленческого решения	
	Традиционная схема	Моделирование
Характеристика	Иерархическая система разработки – основана на жесткой последовательности процесса	Гибкая модель разработки – основана на имитации ситуаций
Цель и предмет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приоритет – достижение цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приоритет – достижение цели.</li> <li>• Изменение лиц ответственности в процессе принятия и реализации управленческих решений</li> </ul>
Принципы построения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жесткая последовательность этапов.</li> <li>• Переход к следующему этапу – только после успешного завершения предыдущего.</li> <li>• Изменения могут быть внесены только после завершения всего процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка задачи.</li> <li>• Построение модели.</li> <li>• Проверка модели на достоверность.</li> <li>• Принятие решения и оценка результатов.</li> <li>• Применение и обновление модели</li> </ul>

Таблица 2 – Методы оптимизации процесса принятия и реализации управленческих решений

Название метода	Суть метода
<i>Методы, применяемые на 1-м этапе диагностики проблемы</i>	
Факторный анализ	Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию
<i>Методы, применяемые на 2-м этапе определения альтернатив</i>	
Морфологический анализ	Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы)
Методы многокритериальной оценки	Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям
Методы экспертной оценки	Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов
<i>Методы, применяемые на 3-м этапе выбора, реализации решения и оценки результата</i>	
Функционально-стоимостный анализ	Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них
Метод цепных подстановок	Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию

соответствующих решениям. Это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения и преимущества различных комбинаций» [2].

Изобразим «дерево решений» в ситуации выбора нескольких альтернативных вариантов и получим результаты как исходы принятия данных альтернатив (рисунок 4).

В этом случае узлы принятия решений образуются в штаб-квартире международной компании, а наиболее стратегические решения следуют из головной компании, разрабатываемые

альтернативы управленческих решений могут быть реализованы на территории страны размещения как события в деятельности компании и приносить определенные результаты – исходы принятия решений. Метод «Дерево решений» облегчает описание многоэтапного процесса принятия управленческого решения и оптимизирует условия их реализации в международных масштабах.

Метод «Профиль» оценки международной маркетинговой среды организации является наиболее популярным в оценке влияния



Рисунок 3 – Методы оптимизации процесса принятия управленческих решений

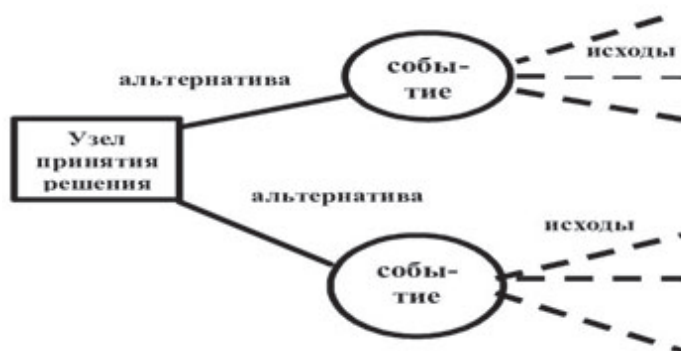


Рисунок 4 – Метод «Дерево решений» в оптимизации управленческих решений

факторов международной среды, построен на методе интегральной оценки, указывающей на степень важности фактора для предприятия по формуле:

$$D = A \times B \times C, \quad (1)$$

где  $A$  – важность для отрасли;  $B$  – влияние на организацию;  $C$  – направленность влияния,  $D$  – степень важности.

В целом представленные методы оптимизации процесса принятия и реализации управленческих решений в условиях деятельности международной компании отражают специфику глобализации мирового рынка и на каждом рынке требуют особого подхода для достижения качественного решения в управлении международной компанией. «Успешному менеджеру уже невозможно обойтись без понимания мировых направлений в бизнесе и признания влияния

множества культур и подходов к принятию решений в различных странах» [4].

К примеру, широкая сеть компании VEON – холдинг, в который входит ООО «Скай Мобайл» (торговая марка – Beeline), создала прочный фундамент управленческой деятельности на зарубежных и местных рынках. Процесс управленческой деятельности в таких компаниях строго формализован и передается по всем сетям и филиалам. Со скоростью роста цифровизации на порог технологического прогресса встал Кыргызстан, несмотря на емкость труднодоступных регионов, высокогорья и противоречивого внешнеполитического режима. Сегодня филиалы компании Beeline открыты во всех регионах и количество абонентов увеличивается.

Процесс управленческой деятельности в ООО «Скай Мобайл» в Кыргызстане формировался одновременно по сценарию идентичных

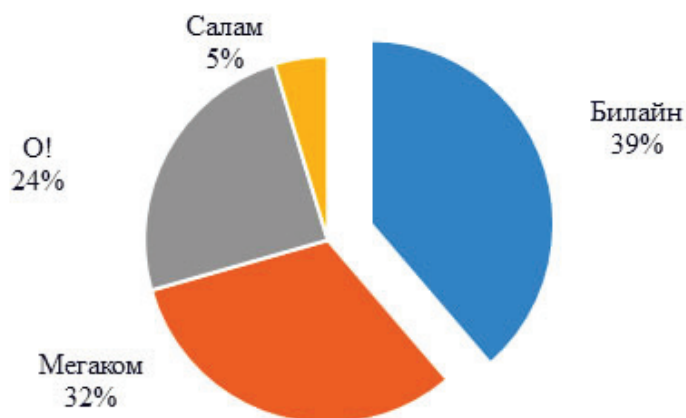


Рисунок 5 – Структура абонентов услуг сотовых операторов в Кыргызстане

компаний в России, Украине, Казахстане, Узбекистане, Таджикистане, Армении, Грузии, Лосе, Алжире, Бангладеш, Пакистане, Зимбабве и Италии. Но стоит отметить, что накопленный опыт процесса принятия и реализации управленческих решений в международной компании Beeline не защищает от ошибок в осуществлении своей деятельности.

Впервые компания столкнулась с последствиями некачественных управленческих решений в странах с нестабильной политической ситуацией. «Алжир – одна из пяти африканских стран, которую получил Vimpelcom после слияния с Wind Telecom, причем в каждой из них есть свои проблемы. Вскоре после завершения слияния был продан оператор из Намибии Powercom Cell One, причем по такой же цене, по которой ОТН приобретал его два года назад – 60 млн долл. А в Зимбабве власти требуют от Vimpelcom снижения его доли в местном операторе Telecel Zimbabwe до менее чем контрольной. В остальных двух африканских странах проблемы Vimpelcom носят не политический характер. Как отмечается в отчете компании, на сотовом рынке Бурунди происходят агрессивные ценовые войны, а в Центральноафриканской республике – серьезный экономический кризис» [5].

В итоге Александр Изосимов, гендиректор Vimpelcom, незадолго до своей отставки вынужден был признать вариант, когда компания готова смириться с потерей и полностью покинет африканский континент.

Потери компании могут быть связаны как с личностью лица, принимающего решения, так и с нарушением алгоритма принятия и реализации управленческих решений при выходе международной компании на новый рынок.

Рассмотрим результаты ежеквартального исследования [6], проведенного компанией SIAR research&consulting на рынке сотовых услуг в Кыргызстане. Необходимость таких исследований определяется бурным и динамичным развитием этого рынка, а также крайне острой конкурентной борьбой за каждого абонента, которая разворачивается сейчас между основными игроками сотовых операторов в Кыргызстане.

Структура абонентов рынка сотовой связи в Кыргызской Республике в январе 2020 г. распределилась следующим образом (рисунок 5).

Результаты исследования показывают, что лидером рынка по количеству абонентов является ОсОО «Скай Мобайл». При оценке этих результатов следует учитывать, что некоторые респонденты пользуются услугами двух операторов, поскольку многие современные модели телефонов позволяют использовать две сим-карты, а также большинство операторов сотовой связи предлагают очень низкие тарифы на общение внутри сети.

Проведем расчет интегральной оценки, указывающей на степень важности факторов международной среды ООО «Скай Мобайл» (таблица 3).

Определить степень важности влияния каждого выбранного фактора, несущего угрозу

Таблица 3 – Оценка влияния факторов оценки международной среды на деятельность ООО «Скай Мобайл»

Факторы	Важность для отрасли, <i>A</i>	Влияние на компанию, <i>B</i>	Направленность влияния, <i>C</i>	Степень важности, $D = A \times B \times C$
Законодательство в отношении международного ведения бизнеса	5	5	5	125
Специфика коммуникаций	5	1	1	5
Информационные барьеры и ограничения	5	5	4	100
Открытие филиалов	5	5	2	50

или возможность для предприятия из международной среды, можно с помощью метода «Профиль» на основе 1–5-балльной шкалы.

На основе представленных данных подведем итоги по уровню влияния факторов международной среды на процесс принятия управленческих решений. Степень оценки влияния таких факторов международной среды на деятельность ООО «Скай Мобайл» выражена следующим образом:

- законодательство в отношении международного ведения бизнеса – 125 баллов;
- специфика коммуникаций – 5 баллов;
- информационные барьеры и ограничения с позиций географических и геополитических особенностей, культуры, традиций, менталитета, обычаев страны локализации экспорта – 100 баллов;
- открытие филиалов – 50 баллов.

Таким образом, наиболее значимым фактором в деятельности компании является законодательство в отношении международного ведения бизнеса страны, входящей в международные союзы стран-партнеров. Несмотря на то что ООО «Скай Мобайл» стал сегодня ведущим оператором сотовых услуг в Кыргызстане, показывая международный опыт введения деловых операций за рубежом, международная среда обладает хаотичностью и степенью неопределенности, создавая новые испытания и возможности даже для таких компаний, как Beeline. Наиболее распространенным способом решения поставленных задач и достижения целей в международной

практике компаний становится имитационное моделирование процесса принятия и реализации управленческих решений.

#### Литература

1. *Медведев А.* Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях: учеб. / А. Медведев. М.: Изд-во СПбГУ, 2014.
2. *Глухова А.И.* Сущность метода принятия решений «Дерево решений» / А.И. Глухова; Пермский национальный исследовательский университет. Пермь, 2014. URL: [http://vestnik.pstu.ru/get/\\_res/fs/file.pdf](http://vestnik.pstu.ru/get/_res/fs/file.pdf) (дата обращения: 11.06.2019).
3. *Асаул А.Н.* Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Моделирование процесса принятия управленческих решений в рамках управления / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева. СПб: АНО «ИПЭВ», 2017. URL: [http://www.aup.ru/books/m8/3\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m8/3_1.htm) (дата обращения: 11.06.2019).
4. *Дунсюй Т.* Управление маркетинговой деятельностью: направления и формы организации маркетинга и их адаптации к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках / Т. Дунсюй // Глобальный научный потенциал. 2012. № 3. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20843621> (дата обращения: 24.04.2019).
5. *Власти Алжира не станут разорять «Билайн».* URL: [https://cnews.ru/news/top/vlasti\\_alzhira\\_ne\\_stanut\\_razoryat\\_bilajn](https://cnews.ru/news/top/vlasti_alzhira_ne_stanut_razoryat_bilajn) (дата обращения: 20.05.2020).
6. *Сотовая связь в Кыргызстане: борьба за абонента.* URL: <http://siar-consult.com/news/statya-sotovaya-svyaz-borba-za-abonenta/> (дата обращения: 18.05.2020).