

### Список використаних джерел

1. Цал-Цалко, Ю.С. Контроль в процесі управління органічним виробництвом у системі НАССР [Електронний ресурс] / Ю.С. Цал-Цалко. — Режим доступу : [www.ztu.edu.ua/ua/science/](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/). — Назва з екрана (дата звернення: 11.04.2014).
2. Сайт ФАО [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://apps.fao.org/page/>. — Назва з екрана (дата звернення: 11.04.2014).
3. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини : за станом на 03.09.2013 р. / Верховна Рада. Закон України № 425-VII від 03.09.2013р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/425-18>. — Назва з екрана (дата звернення : 11.04.2014).
4. Мороз, Ю.Ю. Організація обліку виробництва і обігу органічної сільськогосподарської продукції і сировини [Електронний ресурс] / Ю.Ю. Мороз. — Режим доступу : [www.ztu.edu.ua/ua/science/](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/). — Назва з екрана (дата звернення: 11.04.2014).
5. Бойко, Л. Передумови розвитку органічного виробництва в Україні [Текст] / Л. Бойко // Землевпорядний вісник. — 2011. — № 2. — С.30-35.



УДК 631.11.003.12

**Макарчук Оксана**

к.е.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України  
м. Київ

### МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### *Анотація*

*У статті розглянуто особливості застосування методів стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності, що сприяє забезпеченню розвитку підприємства та його виживання в конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** *методи, оцінка, невизначеність, стратегія, управлінські рішення.*

Умови невизначеності виникають, коли особі, яка приймає рішення, відомі кілька альтернатив та їх можливі наслідки, але ймовірність актуалізації того чи іншого результату невідома або немає сенсу. Тому на відміну від ризику, невизначеність містить значний суб'єктивний фактор. Два спостерігачі, які розглядають одну і ту саму ситуацію, ніколи не зможуть однаково дати її кількісні характеристики. Це відбувається не тільки тому, що вони володіють різними об'ємами інформації, але й тому, що вони мають різні навички, загальну компетентність. Невизначеність часто буває обумовлена швидкими змінами

структурних змінних і диспозиції ринку.

Така ситуація складається тому, що немає надійних даних, на основі яких ймовірності могли б бути вираховані апостеріорі, а також тому, що немає яких-небудь способів вивести ймовірність пріорі. Це означає, що прийняття рішення в умовах невизначеності завжди суб'єктивне.

Оскільки допущення є суб'єктивними, то настільки повинні відрізнятися ступінь невизначеності з боку особи, яка приймає рішення. Як було раніше відмічено, дві людини можуть розглядати одну й ту саму подію, але кожний робитиме власні допущення з більшою чи меншою ймовірністю, ніж інший. Процедура прийняття рішення може залежати від сприйняття і оцінки особою, приймаючою рішення ступеня невизначеності.

В умовах обмеженої інформації та невизначеності стратегічні управлінські рішення можуть прийматися або без використання кількісних значень імовірностей результатів, або з використанням кількісних значень.

Розглянемо спочатку перший підхід, коли імовірності результатів кількісно не визначаються.

На практиці для деякої формалізації прийняття рішень в умовах невизначеності найчастіше застосовують теорію ігор.

*Теорія ігор* - це математична теорія конфліктних ситуацій. Завдання цієї теорії - розробка рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового «конфлікту». При цьому будують спрощену модель конфліктної ситуації, що називається грою. Під «грою» розуміють певний процес, що складається з низки дій, або «ходів». Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться за визначеними правилами. Сторони, що беруть участь у «конфлікті», називають «гравцями», а підсумок «конфлікту» - «виграшем» та інше [1].

Якщо у грі зіштовхуються інтереси двох сторін, гра називається парною, а якщо сторін більше - множинною. Множинна гра з двома постійними коаліціями гравців перетворює гру на парну. Найбільше практичне значення мають парні ігри.

Для забезпечення можливості математичного аналізу гри повинні обов'язково бути розроблені:

- 1) правила гри;
- 2) система умов, що регламентує:
  - можливі варіанти дій гравців;
  - обсяг інформації кожної сторони про поведінку іншої сторони;
  - підсумок гри, до якого призводить певна сукупність ходів.

Існує таке поняття як гра з нульовою сумою, якщо один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, тобто сума виграшів дорівнює нулю. У грі з нульовою сумою інтереси суперників прямо протилежні. Далі розглянемо саме такі ігри.

Розвиток гри у часі будемо подавати як такий, що складається з низки послідовних етапів або «ходів». Хід в теорії ігор - це вибір і здійснення однієї з передбачених правилами гри дій. Ходи бувають особисті і випадкові.

Особистим ходом називається свідомий вибір гравцем одного з можливих варіантів дій та його здійснення. Випадковим ходом називають вибір з ряду можливостей, що здійснюється не гравцем, а певним механізмом випадкового

вибору (наприклад, генератором випадкових чисел та ін.). Для кожного випадкового ходу правила гри передбачають розподіл імовірностей можливих результатів.

Теорія ігор займається аналізом тільки тих ігор, які містять особисті ходи. Такі ігри будуються на основі стратегії гравця.

Стратегією гравця називають сукупність правил, що визначають вибір варіанта дій при кожному особистому ході цього гравця залежно від ситуації, яка складається в процесі гри. Залежно від кількості можливих стратегій ігри діляться на «скінчені» і «нескінчені».

Гра називається скінченою, якщо у кожного гравця є визначена кількість стратегій, і нескінченою, якщо хоча би в одного гравця є необмежена кількість стратегій.

Оптимальною стратегією гравця називається така стратегія, яка в разі багаторазового повторення гри забезпечує цьому гравцеві максимально можливий середній вигреш (або, що те ж саме, мінімально можливий середній програш). У разі вибору оптимальної стратегії підставою для роздумів є припущення, що суперник не поступається нам і робить все для того, щоб завадити нам досягнути поставленої мети.

У теорії ігор не враховуються неминучі у кожній конфліктній ситуації прорахунки і помилки гравців, ризик і азарт. Крім того, найважливішим серед обмежень математичної теорії ігор є те, що вигреш штучно зводиться до одного єдиного числа (реально - це деякий набір параметрів ефекту: завоювання більшої частки ринку, зростання престижу торгової марки тощо). Стратегія, оптимальна за одним показником, необов'язково буде оптимальною за іншим [2].

Для прийняття стратегічних рішень за допомогою теорії ігор потрібно знати ключові критерії оптимальності.

Практикуються два підходи до прийняття рішення в умовах невизначеності:

1) особа, яка приймає рішення, може використати наявну в неї інформацію, власні судження і досвід для ідентифікації своїх припущень відносно ймовірностей тих чи інших можливостей зовнішніх умов, в яких опиниться його компанія, а також для оцінки витікаючих при кожній зовнішній умові результатів по кожній наявній стратегії. Це, по суті, робить умови невизначеності аналогічними умовами ризику, а процедура прийняття рішення, обговорювана раніше для умов ризику, виконується і в цьому випадку;

2) якщо ступінь невизначеності дуже високий, то особа, яка приймає рішення, надає перевагу не робити припущень відносно ймовірностей різних зовнішніх умов, або не враховує ймовірності, чи розглядає їх як рівні, що практично одне й те саме. Якщо застосовується даний підхід, то для оцінки передбачуваних стратегій наявні чотири категорії рішення [3]:

- критерій рішення Вальда, який називається також максі-міном;
- альфа-критерій рішення Гурвіца;
- критерій рішення Сейвіджа, який називається також критерієм відмови від міні-максу;
- критерій рішення Лапласа, який називається також критерієм рішення

Бейєса.

Таким чином, найтяжчою задачею для особи, яка приймає рішення, є вибір конкретного критерію, який найбільше підходить для рішення запропонованої задачі. Вибір критерію повинен бути логічним при даних умовах. Крім того, при виборі критерію повинні враховуватись психологічні особливості, темперамент і загальний світогляд теперішнього керівництва фірми (оптимістичні чи песимістичні; консервативні чи прогресивні).

### **Список використаних джерел**

1. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: [учебник для вузов] / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
2. Макарчук О.Г. Стратегічний аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія – К.: Аграр Медіа Груп, 2012. – 208 с.
3. Хорин А. Н. Стратегический анализ : учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.



УДК 658.14

**Нужна Оксана**

к.е.н, доцент

Луцький національний технічний університет

м. Луцьк

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ЗАЛЕЖНО ВІД МЕХАНІЗМУ НАРОЩУВАННЯ**

### **Анотація**

*У статті розглянуто форми капіталізації залежно від механізму нарощування. Подано характеристику реальної, маркетингової (суб'єктивної) та ринкової (фіктивної) капіталізації.*

**Ключові слова:** капіталізація, маркетингова капіталізація, реальна капіталізація, ринкова капіталізація.

Залежно від механізму нарощування капіталізації вчені виділяють три її форми: реальна капіталізація; маркетингова або суб'єктивна капіталізація; ринкова або фіктивна капіталізація [1]. Всі перераховані форми капіталізації відображаються в балансі підприємства у вигляді нарощування власних джерел фінансування (розділ 1 пасиву балансу), проте мають різні джерела походження і різні способи ініціювання.

Автори Хотинська Г.І. і Гальцева Е.В. зазначають, що так звана «реальна капіталізація» виникає в результаті збільшення власного капіталу. «Якщо підприємство реінвестує прибуток, спрямовуючи її на поповнення необоротних активів та оборотних активів, відбувається реальна капіталізація, що виражається у збільшенні реальної вартості майна» [5, с. 2].