

$$R = \frac{P}{A} \quad (1)$$

де.  $R$  – рівень задоволення споживача;  $P$  – параметри пакету «товар-послуга»;  $A$  – атрибути якості пакету «товар-послуга».

Величина  $A$  може бути представлена як сукупність атрибутів неіснуючого пакету «товар-послуга», що задовольняє потребу на 100%. В літературі такий пакет «товар-послуга» називають взірцем (еталоном). Відповідно до рівняння (1.):

якщо  $P=A$ , то рівень задоволення споживача дорівнює 1, тобто споживач отримав при споживанні продукту те, що очікував, а отже, задовольнив свої вимоги щодо пакету «товар-послуга»;

якщо  $P<A$ , то рівень задоволення споживача менше 1, оскільки товар не відповідає вимогам споживача, якість продукції низька;

якщо  $P>A$ , то рівень задоволення споживача більше 1, приріст рівня задоволення відбувається на стадії споживання завдяки наявності в товарі «особливих» властивостей, здатних задовольняти приховані, неусвідомлені потреби.

Отже, між рівнем задоволення споживача та параметрами пакету «товар-послуга» існує прямий взаємозв'язок. Разом з тим, якість продукту визначають не лише споживчі параметри, оскільки, вони можуть залишатися незмінними, в той час як ступінь задоволення потреби даним продуктом в результаті появи нових суспільних потреб буде зменшуватися. Тому необхідно враховувати обернений взаємозв'язок між потребами та якістю продукту.

Виділення ціннісних орієнтацій споживачів як об'єкту управління, зумовлюється необхідністю дослідження людських цінностей, сфокусованого на важливих цілях, яких прагне досягти людина.

#### Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 28 с.
2. Janisch M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement; Bem/ Stuttgart/ Wien, 1993.

**Annotation.** *In the article the structure and content of the object as a component of the mechanism for quality control package «product–service» methodology based on process and system approaches.*

**Key words:** *management of quality, mechanism, management object, control system.*

УДК 330.101.5

Рибчинський О.М., старший викладач

Кам'янець-Подільського національного університету

## АЛЬТЕРНАТИВНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

В управлінській практиці умови для прийняття оптимальних рішень існують рідко. Процес протікає в умовах невизначеності, не завжди можна встановити критерії і пріоритети оцінки. Інформація також обмежена, що не дозволяє використовувати всі можливі варіанти і оцінки. Тому на практиці часто використовується альтернативна модель обмеженої раціональності, що дозволяє приймати не оптимальне, а задовільне рішення, яке вважається «досить хорошим», тому що забезпечує поліпшення ситуації. Ця модель використовує обмежену кі-

лькість критеріїв – частіше за все ті, які вже випробувані і давали добрі результати.

**Ключові слова:** корпоративні підприємства, інвестиційна нестабільність, економічна безпека, фінансова криза.

Робота керівників, вчених, інженерів, юристів – полягає в прийнятті рішень та вирішенню проблем. Немає нічого більш важливого для добробуту суспільства, ніж ефективне виконання цієї роботи.

Прийняття рішень – це важливий і складний процес. Тим не менш, багато керівники вважають, що прийняття рішень це не що інше, як вибір одного з декількох можливих варіантів дій. На жаль, вирішення подібного роду являють собою всього лише один крок складного і динамічного процесу.

Управлінське рішення – це концентроване вираження процесу управління на його заключній стадії. Воно виступає як своєрідна формула управлінського впливу на керований об'єкт і таким чином зумовлює дії, необхідні для проведення змін у його стані.

Рішення повинні відповідати певним вимогам. Головні серед них:

- обґрунтованість;
- чіткість формулювань;
- реальна здійсненність;
- своєчасність;
- економічність (визначається за розмірами витрат на досягнення цілей);
- ефективність (як ступінь досягнення поставлених цілей в зіставленні з

витратами ресурсів).

Як правило, рішення повинні прийматися там, де виникає проблемна ситуація або з'являється невикористана можливість. При рішенні щодо нескладних проблем часто використовуються інтуїтивний підхід, який характеризується такими рисами:

- суб'єкт рішення тримає всю проблему в голові;
- у міру розвитку проблеми підхід до її вирішення може радикально змінюватися;

- можливо одночасний розгляд кількох варіантів;
- послідовність етапів може не дотримуватися;
- якість рішення ґрунтується насамперед на попередньому досвіді особи, яка приймає рішення.

Інтуїтивний підхід не дає хороших результатів в тих випадках, коли досвід особи, яка приймає рішення, невеликий, а попередні ситуації не відповідають новій. Крім того, на якість інтуїтивних рішень можуть впливати недостатньо повне уявлення про поточну проблемну ситуацію і невірна інтерпретація її суті.

Класична модель процесу прийняття рішень забезпечує хороший результат при наявності наступних умов:

- проблеми зрозумілі;
- мети рішення зрозумілі;
- критерії та їх значимість узгоджені;
- альтернативи відомі;
- наслідки реалізації рішення передбачувані;
- особи, які приймають рішення, не виступають проти рішення проблеми,

враховують можливі наслідки її реалізації, шукають альтернативи, максимізують результат, і отримують всю необхідну інформацію.

Очевидно, що в реальній практиці такі умови існують не завжди, що й обмежує можливості використання даної моделі.

**Модель обмеженої раціональності.** В управлінській практиці умови для прийняття оптимальних рішень існують рідко. Процес протікає в умовах невизначеності, суб'єкт рішення не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки, пріоритети в їх значущості, тим більше, що й самі уявлення про їх важливість можуть змінюватися при різних обставинах. Інформація також обмежена, що не дозволяє використовувати в процесі прийняття рішень всі можливі варіанти і оцінки.

Тому на практиці нерідко використовується альтернативна модель обмеженої раціональності, що дозволяє приймати неоптимальне, а задовільне рішення, яке вважається «досить хорошим», так як відповідає поставленим обмеженням і забезпечує поліпшення проблемної ситуації. Спрощена модель описує найбільш значущі риси проблеми без охоплення всієї її складності, використовує обмежену кількість критеріїв (найчастіше ті, які вже випробувані і в минулому давали непогані результати),

У складі моделі виділяють наступні елементи (кроки):

1. Формулювання мети, яка повинна бути досягнута.
2. Визначення значень критеріїв, які можна вважати прийнятними.
3. Використання евристичного підходу для пошуку задовільного рішення.

Механізм пошуку передбачає послідовне в часі розгляд пропонованих варіантів рішень. Якщо перша альтернатива не задовольняє висунутим критеріям або оцінюється як непрацездатна, її відкидають і переходять до вивчення наступного варіанта. Так надходять до тих пір, поки не з'явиться прийнятний варіант, після чого пошук припиняється і інші альтернативи не оцінюються. Такий підхід дозволяє скоротити число досліджуваних варіантів і час прийняття рішень.

Якщо серед запропонованих варіантів (найчастіше вони є найбільш очевидними або повторюють минулі рішення, прийняті в аналогічній ситуації) не знаходиться жодного задовільного, проводиться зниження рівня вимог, що викликає повторення кроків 1 і 2 для пошуку нового альтернативного рішення.

Знайдене задовільне рішення оцінюється з позицій його практичної реалізації.

Прийняття рішення, що відповідає всім перерахованим вище вимогам.

Спостереження за ходом виконання прийнятого рішення, оцінка витрат та внесені коригувань по майбутнім рішенням.

Припустимо, вирішується проблема зниження собівартості продукції. У завданні розробниками запропоновані три критерії вибору: скорочення витрат на одиницю продукції не менш ніж на 3%; частка заробітної плати в загальній собівартості не повинна перевищувати 24%, непрямих витрат – 28%. Порівняння запропонованих розробниками варіантів здійснюється послідовно по зазначеним критеріям до тих пір, поки не буде знайдений варіант, що відповідає всім трьом умовам відбору. Саме він і буде обраний як задовільне рішення проблеми.

При такому підході дуже важлива послідовність, в якій розглядаються варіанти (на відміну від оптимізаційної моделі, в якій послідовність не має значення, так як оцінюються всі можливі альтернативи). І навіть якщо перегляд можливих варіантів триває, це робиться найчастіше лише для підтвердження обґрунтованості вже зробленого вибору. Минулий досвід при цьому стає вирішальним фактором вибору, тому перевага віддається тим рішенням, з яким суб'єкти рішення знайомі або стикалися на власній практиці.

**Ретроспективна модель.** Ретроспективна модель (ретроспектива – огляд

минулих подій, звернення до минулого) відома ще і як модель безумовного переваги. Цей підхід до прийняття рішень базується на інтуїтивному виборі рішення, яке розглядається як найбільш прийнятне і базується на минулому досвіді особи, яка прийняла рішення. Весь процес прийняття рішень в цьому випадку будується таким чином, щоб обґрунтувати заздалегідь обраний варіант, використовуючи при цьому весь арсенал наукових доказів.

Елементи цього процесу:

1. Особа, яка приймає рішення, приймає варіант рішення, базуючись на своєму минулому досвіді, інтуїції та вподобання.
2. Прийняв рішення керівник переконаний у раціональності своїх дій, в логічності та обґрунтованості зробленого вибору.
3. Проводиться обґрунтування правильності прийнятого рішення (у тому числі з використанням наукових методів) шляхом розгляду чинників, що роблять на нього вплив.
4. Рішення приймається, і організовується процес спостереження за ходом його реалізації.

### Список використаних джерел

1. Підприємства України пішли у «мінус» [електронний ресурс].– Режим доступу: <http://news.liga.net/ukr/news/NU098126.html>
2. Державний комітет статистики України [електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Виробництво молока збільшилось і стало рентабельним [електронний ресурс].– Режим доступу: <http://chas.kiev.ua/news/10416>
4. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. –420 с.
5. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб, пособие. – К.: МАУП, 2000. –256 с.
6. Андрійчук В., Бауер Л. Навч. посібник – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.
7. Хобта В.М. Управління інвестиціями: Навчальний посібник. Донецьк: ДонНТУ, 2005. – 394с.
8. Хобта В.М., Кравченко С.І. Розвиток системи регулювання інноваційної діяльності // Економіка: проблеми теорії та практики. –Т. 1.– Днепропетровск: ДНУ. –2004. –№ 188. – С. 245–250.
9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. –448 с.
10. МесконМ.Х., Альберт М.,ХедоуриФ. Основы менеджмента: Пер. с англ.–М.: Дело, 1998.
11. Формирование хозяйственных решений./Под общ. ред. В.М. Хобты – Донецк: «Каштан», 2003.–416 с.
12. Теребух А.А. Формування алгоритму обґрунтування прийняття господарських рішень // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». №446. –2002.
13. Оптимізація витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства / Загорюлько В.М., Пехотіна О.В. // Проблеми системного підходу в економіці 2010 Національний авіаційний університет України, м. Київ
14. Роль менеджменту у аграрному виробництві / М.Баб'як, В.Зінкевич ?// Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 1. – Луцьк, 2010.
15. Наконечний С. І., Савіна С. С. Математичне програмування: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003.–452 с.
16. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Націо-

нального університету «Львівська політехніка». – Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. – № 605. – С. 20–24.

***Annotation.** In administrative practice of condition for acceptance of optimum decisions exist rarely. A process flows in the conditions of vagueness, it is not always possible to set criteria and priorities of estimation. Information is also limited, that does not allow to use all possible variants and estimations. Therefore the alternative model of the limited rationality is often used in practice, that allows to accept a not optimum, but satisfactory, decision which is considered «good enough», because provides the improvement of situation. This model uses the limited amount of criteria — more frequent those which are already tested and gave good results.*

***Key words:** corporate enterprises, investment instability, economic security, financial crisis.*

**УДК: 338.432**

**Станько В.Ю.**, старший викладач  
Львівський національний аграрний університет

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ М'ЯСНОГО СКОТАРСТВА**

*Приведено результати аналізу державної підтримки м'ясного скотарства.*

***Ключові слова:** м'ясне скотарство, бюджетна дотація, державна підтримка.*

М'ясне скотарство є провідною галуззю тваринництва, яка має забезпечувати виробництво м'ясних продуктів в обсягах, що відповідають нормам продовольчої безпеки. Відсутність дієвої державної політики щодо створення необхідних економічних умов для розвитку м'ясного скотарства негативно впливає на функціонування галузі.

На нашу думку майбутнє м'ясного скотарства залежить від великотоварного виробництва. Відтак, Урядом України одним із пріоритетних напрямків бюджетного фінансування галузі визначено часткове відшкодування вартості будівництва або реконструкції тваринницьких ферм та комплексів. Для цього в Державному бюджеті України на 2011 рік закладено 500 млн. грн. Механізм отримання та використання коштів ухвалено Постановою КМУ № 900 від 4 жовтня 2011 року[1]. Відповідно до цього документу, розмір компенсації вартості будівництва й реконструкції комплексів затверджується Мінагрополітики та продовольства України із урахуванням обсягів бюджетного фінансування, але не може перевищувати 50% (без ПДВ) від витрат завершених у 2009 – 2011 роках етапів будівництва або реконструкції ферм та комплексів.

Також передбачена компенсація за завершене у 2009–2011 рр. будівництво й реконструкцію підприємства з виробництва комбікормів до 30% (без ПДВ) від вартості робіт. Розподіл коштів буде здійснюватися конкурсними комісіями, що визначають специфіку, характерну для попередньої програми. Перевага надається суб'єктам господарювання, що застосовують новітні технології тваринництва, реалізують інноваційні проекти, які пройшли попередню державну реєстрацію тощо.