

КРИТЕРИАЛЬНЫЙ МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ КАК СРЕДСТВО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ, С УЧЁТОМ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрение возможностей использования критериального метода оптимизации для принятия управленческих решений с учетом политики предприятия. Рассмотрение векторов интересов и их влияние на проведение тех или иных мероприятий.

Временной ресурс, как и другие, ограничен и нет возможности его увеличить. Времени, как и денег всегда недостаточно. Выходом при таких ограничениях является растравление приоритетов. Необходимо тратить больше на то, что действительно важно.

Утверждение, что предприятие работает исключительно на максимизацию прибыли ошибочно. Прибыль является одним из векторов интересов объекта, в большинстве случаев главным, но практически никогда не единственным. Интересов может быть много, и все они кажутся важными. Метод критериальной оценки может дать возможность оценить приоритет проведения различных мероприятий в зависимости от направленности векторов интересов.

1 шаг – нахождение сфер интересов – ключевых областей.

У каждого объекта управления сформированы определённые ключевые области, векторы интересов. Каждой области необходимо дать оценку в долях так, что бы суммарная оценка их была равна 1 или 100% (таблица 1). Чаще всего для предприятий характерны такие направления как прибыль, репутация, конкурентная борьба и т.д.

Если конкурентное место на рынке и производная от него – прибыль, постоянно рассматриваемые области интересов, то обоснование учёта репутации следует пояснить. Под термином «репутация» понимают установившееся мнение о фирме. Несмотря на столь простое определение, репутация чрезвычайно важна. Деловая репутация фирмы – это реальный

капитал. Есть фирмы – Yahoo, например – у которых доля репутации фирмы достигает 80 – 90% рыночной стоимости самой фирмы.

Все остальные области интересов, предположим, находятся в низком приоритете.

2 шаг – оценка действий.

Действие, предпринятое объектом, необходимо оценить по трехбалльной или пятибалльной шкале. Чем менее ценно для ключевой области, чем меньше вклад оно вносит, тем меньше бал.

Пример:

Таблица 1 – финансовый приоритет

	Прибыль (0,5)	Конкуренция (0,25)	Репутация (0,25)	Итого
Переход на дешёвое, менее экологическое сырьё	3	2	1	$3*0,5+2*0,25+1*0,25=2,25$
Благотворительность	1	2	3	1,75
Реклама	1	3	3	2

Рассмотрим действие, участие в благотворительности. Оно продвигает предприятие по координате роста репутации. Ставим там максимальную оценку 3 бала. Но благотворительность негативно сказывается на прибыли. Ставим там минимальную оценку 1 бал.

Использовать многобалльные, 10-ти 50-ти балльные шкалы неразумно. Приблизительно после семи градаций теряется разница оценивания.

3 шаг – подведение итогов.

Следующим шагом будет подведение итогов по каждому действию.

Умножает поставленный действию бал на долю ключевой области и суммируем значения по всем областям.

По итогам расчётов наглядно видна предпочтительность первого мероприятия перед остальными. Также виден наименьший приоритет благотворительности. Данная ситуация в полной мере отражает существующую действительность.

Методы экспертных оценок применяются в случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена известными математическими методами. Одна из главных задач процедуры оптимизации - сведение до минимума отрицательного влияния субъективного элемента на качество принимаемых управленческих решений. В данном случае, например, вложение ресурсов в благотворительность.

Модель интересна тем, что при изменении политики предприятия изменяется оценка предлагаемых мероприятий. Например, если приоритет меняется с максимизации прибыли на увеличение области сбыта, необходимо всего лишь изменить оценку ключевых областей в пользу репутации и конкуренции. Это следующим образом скажется на оценках (таблица 2).

Таблица 2 – социальный приоритет

	Прибыль (0,25)	Конкуренция (0,35)	Репутация (0,4)	Итого
Переход на дешёвое, менее экологическое сырьё	3	1	1	1,5
Благотворительность	1	2	3	2,15
Реклама	1	3	3	2,5

Вложение в благотворительность при данной политике предприятия, уже не рассматривается как абсолютно невыгодное мероприятие.

Метод критериальной оценки даёт возможность определить, в каких объемах принимать те или иные действия, поскольку правильных решений может быть несколько. Понятия «правильное» и «оптимальное» не идентичны. Оптимальное решение — это наилучшее из правильных решений, а чаще – совмещение их в разных долях.

Перечень литературы:

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий, 1993.