

Как принять правильное решение? Быть или не быть? Этот вечный вопрос мы задаём себе на протяжении всей жизни. И как часто принимаем решения в лучшем случае на основе интуиции, а зачастую просто «тыча пальцем в небо».

Хорошо известно, что методами рационального осмысления сложных проблем владеют лишь немногие «самородки», которые и преуспевают в жизни. Но как же быть остальным? Ведь решения надо принимать каждый день! А если задача очень сложна, многогранна, информационно неполна, то здесь на одной интуиции далеко не уедешь.

Как сделать процесс принятия решения комфортным, технологичным, а самое главное, эффективным, если Вы – руководитель банка, или аналитик, или просто человек, который львиную долю своего времени должен тратить на это?

В настоящее время существует множество информационных технологий, позволяющих предельно облегчить жизнь и помочь в решении проблем, связанных с процессами принятия решений в различных предметных областях. В частности, очень распространены сейчас системы поддержки принятия решений на основе МАИ, разработанного американским ученым Т.Саати и уже модифицированной В.Ногиным.

### ***Задачи принятия решения***

Процессы принятия решений в различных сферах деятельности во многом аналогичны. Поэтому необходим универсальный метод поддержки принятия решений, соответствующий естественному ходу человеческого мышления.

Часто экономические, медицинские, политические, социальные, управленческие проблемы имеют несколько вариантов решений. Зачастую, выбирая одно решение из множества возможных, лицо, принимающее решение, руководствуется только интуитивными представлениями. Вследствие этого принятие решения имеет неопределенный характер, что сказывается на качестве принимаемых решений.

С целью придания ясности процесс подготовки принятия решения на всех этапах сопровождается количественным выражением таких категорий как «предпочтительность», «важность», «желательность» и т.п.

Задачи принятия решения можно рассмотреть следующим образом.

Пусть имеются:

§ несколько однотипных альтернатив (объектов, действий и т.п.);

§ главный критерий (главная цель) сравнения альтернатив;

§ несколько групп однотипных факторов (частных критериев, объектов, действий и т.п.), влияющих известным образом на отбор альтернатив.

Требуется каждой альтернативе поставить в соответствие приоритет (число) – получить рейтинг альтернатив. Причем чем более предпочтительна альтернатива по избранному критерию, тем больше ее приоритет.

Принятие решений основывается на величинах приоритетов.

### ***Простой пример***

Руководителю фирмы требуется решить, какую программу для бухучета следует приобрести. Альтернативы – предлагаемые на рынке программы: «1С», «Парус», «С2», «Бухгалтер–3», «программа, изготовленная на заказ».

Главная цель – выбор наилучшей программы для бухучета. Факторы, определяющие выбор, - параметры программы: стоимость, защищенность информации, гибкость настройки, расширяемость, нетребовательность к ресурсам и др.

Составляется рейтинг программ.

Принимается решение - купить программу, которая стоит первой в рейтинге.

Задача принятия решения имеет две главные разновидности:

§ задача выбора (выбрать или отвергнуть несколько вариантов из группы возможных);

§ задача распределения ресурсов (каждый из рассматриваемых вариантов учитывается в соответствии с его приоритетом).

Огромное множество задач сводится к задаче принятия решения в приведенной здесь формулировке (хотя мы порой этого и не подозреваем). Заметим, что у реального процесса принятия решения имеются [сопутствующие проблемы](#), которые успешно решаются с помощью метода анализа иерархий.

***Типичные варианты задачи принятия решения***

Задача принятия решений чрезвычайно остро стоит перед: работниками управления, экономистами, финансистами, социологами, политиками, консультантами, оценщиками, работниками здравоохранения, военными, которые всегда стоят перед выбором наилучшего (наиболее безрискового, дешевого, качественного...) решения из множества существующих альтернатив.

Вот примеры решаемых ими типичных задач:

§ рейтинг клиентов (какой из клиентов чаще покупает мои товары? кто из потенциальных клиентов является наиболее перспективным?);

§ анализ рисков (например: вложения в какой из рассматриваемых руководством банка проектов наименее рискованны?);

§ распределение ресурсов (например, руководство завода рассматривает перспективные проекты развития. Для них создается модель рейтингования. В итоге каждому проекту приписывается доля от единицы. Эти доли показывают, какой процент от имеющихся ресурсов (сырья, денег и т.п.) надо вложить в каждый проект);

§ планирование от достигнутого (например, исходя из имеющихся: основных фондов, кадров, инфраструктуры, партнеров, конкурентов, конъюнктуры, влияния государства, имеющейся финансовой поддержки составляется рейтинг возможных положений компании через год, если все останется «как сейчас»: банкротство, бум основного производства, перепрофилирование, увеличение экспорта, захват или потеря рынков и т.п. Когда рейтинг известен, принимаются меры по поддержанию позитивных тенденций и подавлению негативных тенденций);

§ планирование желаемого будущего (например, рейтинг наиболее перспективных сценариев развития региона известен. Руководством составляется рейтинг действий, которые надо осуществить, чтобы наиболее перспективные сценарии осуществились);

§ комбинированное планирование для определения приоритетов деятельности, позволяющей сблизить результаты планирования от достигнутого и планирования желаемого будущего;

§ выбор оптимальной стратегии. Это может быть комплекс задач по планированию, анализу рисков, распределению ресурсов и т.д.;

§ анализ эффективность-стоимость (например, при исследовании возможностей разработки полезных ископаемых региона получены рейтинги: а) по главному критерию «эффективность (высокая) добычи»: уголь – 0,45; железная руда – 0,3; фосфориты – 0,15; известняк – 0,1; б) по главному критерию «стоимость (низкая) добычи»: фосфориты – 0,5; железная руда – 0,2; известняк – 0,1; уголь – 0,1. Тогда, находя отношения относительной оценки эффективности к стоимости, получим рейтинг по критерию «эффективность-стоимость»: уголь – 4,5; железная руда – 1,5; известняк – 1; фосфориты – 0,3. Принято решение разрабатывать уголь и руду, не разрабатывать известняк и фосфориты);

§ принятие кадровых решений (например, составляется рейтинг сотрудников фирмы по критерию «полезность за последний месяц». Критерий складывается из факторов: компетентность, коммуникабельность, участие в проектах, принесших прибыль, и т.п. Лидеры рейтинга поощряются);

§ разрешение конфликтов (например, члены руководства корпорации по-разному оценивают ситуацию, склоняются к реализации разных проектов и не могут договориться. Директор не хочет принимать авторитарного решения. С учетом специфики деятельности корпорации составляется (возможно общими усилиями) рейтинг проектов, по нему выбирается проект устраивающий всех. (При составлении рейтинга в данном случае особенно важно то, что происходит обмен мнениями, своего рода деловая игра и спор переходит в конструктивное русло.);

§ поиск существенных факторов. Рейтинг составлен. Отбрасываем некоторые факторы. Если рейтинг в принципе не изменился, то отброшенные факторы несущественны. Задача определения существенных факторов особенно актуальна при решении масштабных проблем и проблем стратегического планирования;

§ диагностика возможных сценариев развития ситуации;

§ построение зависимостей (например, составляем прогнозы рейтинга ценных бумаг на начало каждой из следующих двадцати недель. Тогда для каждого вида ценных бумаг можно нарисовать график прогнозируемых изменений ее рейтинга относительно других бумаг по двадцати позициям. По графику определяем тенденцию: рост, падение, колебания, когда рост и когда падение. Потом принимаем решения о стиле игры в данном секторе рынка акций).

Можно привести и многие другие примеры задач, для решения которых успешно применяются методы поддержки принятия решений на основе рейтингования альтернатив. Особенно эффективным является метод анализа иерархий.