

Фисунов Константин Викторович

dom-hors@mail.ru

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКСПЕРТНЫХ
ОЦЕНОК ПРИ ПРИНЯТИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ****Аннотация:**

Статья посвящена процессу и проблемам применения экспертных оценок при принятии управленческих решений. Автором исследован научно-методический материал по проблемам экспертологии, теории принятия решений, выявлено отсутствие теоретико-методологических основ организации управленческой экспертизы, разработано определение управленческой экспертизы, обозначены ее основные структурообразующие элементы.

Ключевые слова:

экспертиза, решение, экспертные оценки, контроллинг, организация, теория, управленческие решения, управленческая экспертиза.

Fisunov Konstantin Victorovich

dom-hors@mail.ru

**APPLICATION OF EXPERT
ASSESSMENTS IN PROCESS OF
MANAGEMENT DECISION-MAKING****Summary:**

This article is dedicated to the process and problems of application of expert assessments in process of management decision-making. The author investigates scientific and methodological material on the problems of expertise science, decision-making theory, reveals the lack of the theoretical and methodological foundation for organization of the management expertise, defines the management expertise, and states its principle structure elements.

Keywords:

expertise, decision, expert assessments, controlling, organization, theory, management decisions, management expertise.

Способом решения сложной задачи комплексной оценки процесса управления является научно-обоснованная экспертиза, так как именно экспертиза позволяет учесть одновременное влияние большого количества несопоставимых факторов, сформировать разносторонний взгляд на объект исследования, определить соответствие различным интересам производственного и организационного процессов.

В настоящее время идет активное становление экспертного метода исследования, не существует общепринятой научно-обоснованной классификации методов экспертных оценок и тем более однозначных рекомендаций по их применению, экспертиза становится нормой жизни общественных институтов и престижной формой деятельности. Тем не менее, как отмечают многие исследователи, общая теория экспертиз до настоящего времени не сформировалась. Необходимость становления новой науки экспертологии была отмечена П.К. Космачевым в середине XX в. [1].

Роль экспертных оценок возрастает не только в системе научных средств познания, но и в практике современного управления, а именно при формировании и обосновании того или иного управленческого решения при реализации как государственного заказа, так и частных инвестиционных процессов.

Использование результатов проведенной экспертизы дает возможность значительно уменьшить когнитивно-деятельностные ошибки, допускаемые лицами, ответственными за принятие конкретного управленческого решения, и в то же время позволяет избежать искажений в результате оппортунистического и недобросовестного поведения заинтересованных лиц.

Производственные советы и совещания выступают как некая форма экспертной деятельности. С тех пор как люди освоили способы общения, имели место совещания специалистов. В связи с чем можно сделать вывод, что экспертные оценки зародились в один момент с обществом. Естественно, что со временем технологии проведения экспертизы развивались. Впоследствии появлялись идеи, такие, например, как проведение независимой экспертизы, которую можно сравнить с идеей разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную ветви в целях ограничения влияния одной власти на другую.

Регламент проведения экспертизы имеет большое значение для ее проведения. Так, например, на производственных совещаниях после постановки конкретного вопроса руководитель хозяйствующего субъекта заслушивает мнения собравшихся специалистов и руководителей, при этом в порядке от младших сотрудников к старшим. Таким образом, мнение нижестоящих по организационной структуре сотрудников не зависит от мнений сотрудников, занимающих руководящие должности, а руководители формируют свое мнение на основании полученной информации, тем самым делают его более обоснованным. В любом случае окончатель-

ный вариант принимаемого решения зависит от мнения руководителя организации, но независимо от того, примет он во внимание мнения сотрудников или нет, ему, безусловно, необходима собранная в рамках такого совещания информация.

Экспертные технологии – неотъемлемая составная часть процесса подготовки и принятия важных управленческих решений [2]. С данным утверждением нельзя не согласиться.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента [3].

Грамотные управленческие решения всегда содержат в себе программу организации в виде процедуры действий и представление ожидаемого результата ее осуществления в виде организационного состояния, к которому необходимо привести систему. Подготовка, разработка, принятие и осуществление решений обеспечиваются проведением целенаправленной и последовательной организации соответствующего процесса. Таким образом, управленческое решение, опираясь на уже имеющуюся в момент его принятия организацию, разрабатывает процесс ее преобразования в некую новую, более совершенную и эффективную организацию [4].

В сложных организационных ситуациях очевидна необходимость в совершенствовании процесса принятия управленческих решений путем использования научного подхода и новых организационных технологий. Обращение в вышеуказанном случае к теории экспертных оценок как никогда необходимо для принятия соответствующего решения, ведь именно экспертное заключение представляет собой уникальный продукт, позволяющий учесть все многообразие воздействующих на организацию в той или иной ситуации внешних факторов. Подчас хозяйствующий субъект или орган исполнительной власти не обладает необходимыми специалистами, а в случае проведения коллективной экспертизы количество экспертов возрастает, равно как и достоверность разрабатываемого заключения.

Ни для кого не секрет, что такие элементы процесса управления, как стратегия развития, мониторинг проблем, мониторинг состояния ситуации не могут реализовываться без использования опыта и знаний квалифицированных в соответствующей области специалистов, какими и выступают эксперты.

Подготовка, принятие и реализация управленческих решений экспертами, исполнителями и субъектами управления – это сложнейшие многофункциональные задачи и основа осуществления менеджмента организации. Одним из основных источников управленческой информации является информация, получаемая от экспертов [5].

Стоит отметить еще один немаловажный фактор необходимости профессионального владения экспертными технологиями. Система управления организацией должна адекватно и своевременно реагировать на внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации. В условиях конкуренции и экономической целесообразности наилучшего результата добивается организация, способная благодаря надежной, профессионально сформированной стратегии развития, при реализации своей системы управления, вырабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения. При этом принимаемые решения должны быть адекватной реакцией на существующую управленческую ситуацию внутри организации и в то же время соответствовать стратегии развития организации. Эффективное решение вышеуказанных задач, по мнению автора статьи, возможно лишь при использовании технологии экспертных оценок.

Теория принятия решений – быстро развивающаяся наука. Задачи, которыми она занимается, порождены практикой управленческих решений на различных уровнях – от отдельного подразделения или малого предприятия до государств и международных организаций [6].

Экспертные технологии, основанные на сборе и анализе мнений специалистов-экспертов, занимают основополагающее место как в теории, так и в практике разработки и реализации управленческих решений.

Тем самым в целях осуществления эффективного управления организационными, экономическими и иными процессами в рамках организационного менеджмента в настоящее время экспертные оценки являются незаменимым элементом ввиду своей научной обоснованности и строгой объективной определенности.

С развитием науки процесс принятия управленческих решений совершенствовался в силу объективных причин, связанных с развитием технологических возможностей, инструментов управления, уровнем образования, информационной образованности и профессионального возраста органов управления организацией. В настоящий момент процесс принятия и реализации управленческих решений имеет многоуровневую структуру, но тем не менее роль экспертных оценок в нем не всегда заслуживает должного внимания.

На современном этапе развития теории управленческих решений все большую популярность получает контроллинг.

Контроллинг – современная концепция системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование [7].

Исследования трудов представителей современной научной мысли в области теории принятия управленческих решений свидетельствуют, что успех достигается при комбинированном использовании различных методов. Эконометрические методы составляют основную методологическую базу контроллинга, в основном технологии экспертных исследований. В целях развития и совершенствования технологий принятия управленческих решений создаются аналитические центры, дающие возможность соединять человеческую интуицию и компьютерные расчеты, все более широкое применение находится для информационных технологий принятия управленческих решений.

Стоит обратить внимание на некоторые особенности технологий экспертного оценивания.

За последние годы теория измерений преобразовалась из математической психологии в общенаучную концепцию и является обязательной для исследования студентами различных специальностей. Теория измерений используется такими науками, как статистика и эконометрика. Существует научно обоснованное мнение, что теория измерений является составной частью статистики объектов нечисловой природы [8]. Данная теория заключается в следующем: арифметические действия с используемыми в практической работе числами не всегда имеют смысл. В производственной деятельности числа не всегда можно складывать, умножать, производить иные арифметические действия, так, например, вы же не сможете перемножать номера объектов недвижимости, находящихся на балансе у предприятия. Вышесказанное, безусловно, свидетельствует о том, что описание при помощи чисел объектов исследования, проведение анализа либо измерений не всегда целесообразно.

При применении конкретных экспертных технологий на начальных этапах следует разобрататься с проблемами измерения различных величин, используемых в процессе сбора и анализа экспертных оценок. Шкалы подобных измерений могут носить как количественный, так и качественный характер.

Мнения экспертов часто выражены в порядковой шкале, при ее помощи эксперт дает большую или меньшую оценку качества, важности экономической эффективности в зависимости от критериев оценки объекта экспертизы, при этом отсутствует возможность количественно определить разницу в полученных данных.

Управленческая экспертиза определяется автором статьи как процесс, при котором квалифицированный специалист, на основании соответствующей методики и научных знаний в производственном процессе, являющимся объектом экспертизы, проводит анализ полученной от ответственного заказчика, информации и предоставляет мотивированное, документально обоснованное и научно подтвержденное экспертное заключение, направленное на разработку заключения на всех этапах цикла выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Основными структурообразующими элементами системы внутренних и внешних связей организационной структуры управленческой экспертизы, как это следует из вышеизложенного определения, являются:

1. Эксперт – субъект экспертной оценки.
2. Регламент подбора экспертов – система организационных требований к субъекту оценки, регламентирующих процедуры подбора кандидатур.
3. Объект экспертной оценки – производственный процесс, предмет материального мира либо его свойства, подлежащий экспертной оценке.
4. Регламент представления объекта экспертной оценки для проведения управленческой экспертизы – комплект финансово-организационных и правовых документов, необходимых для осуществления экспертной оценки (договор, платежное поручение об уплате аванса, документы, подтверждающие право собственности на объект).
5. Оценочно-аналитический инструментарий – алгоритмы действий и программные средства для экспертного расчета системы критериальных показателей адекватности и достоверности объекта экспертной оценки, формирования информационного документа (отчет, таблица).
6. Информационный документ – отчет, форма, таблица, содержащие исчерпывающую аналитическую информацию об объекте оценки, необходимую эксперту для разработки экспертного заключения.
7. Методика экспертной оценки и нормативно-статистическая база – нормативно-методические материалы, комплект документов, регламентирующий порядок составления и научного обоснования экспертного заключения.
8. Экспертное заключение – продукт производственной деятельности экспертной организации с позиции обособленного субъекта, согласованный с экспертом (в случае проведения

коллективной экспертизы – экспертами), руководителем административно-управленческого персонала и передаваемый ответственному заказчику.

9. Ответственный заказчик.

В рамках анализа научной литературы, определяющей концептуальные основы процесса проведения экспертизы, принятия управленческих решений и использования экспертных оценок в теории принятия решений, выявлена проблема необходимости использования экспертных оценок при принятии управленческих решений. Полученные выводы свидетельствуют об отсутствии научно обоснованных теоретических и концептуальных положений, определяющих процесс организации управленческой экспертизы.

Ссылки:

1. Космачев П.К. Географическая экспертиза (методологические аспекты). Новосибирск, 1981.
2. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении. М., 2004.
3. Кондратьев В.В. 7 нот менеджмента. М., 2008.
4. Латфулин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. СПб., 2004.
5. Литвак Б.Г. Указ. раб.
6. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. М., 2011.
7. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. М., 1998.
8. Абрамов Ю.А. В поисках баланса интересов и ресурсов. М., 2002.

References (transliterated):

1. Kosmachev P.K. Geograficheskaya ekspertiza (metodologicheskie aspekty). Novosibirsk, 1981.
2. Litvak B.G. Ekspertnie tekhnologii v upravlenii. M., 2004.
3. Kondrat'ev V.V. 7 not menedzhmenta. M., 2008.
4. Latfulin G.R., Raychenko A.V. Teoriya organizatsii. SPb., 2004.
5. Litvak B.G. Op. cit.
6. Orlov A.I. Organizatsionno-ekonomicheskoe modelirovanie: teoriya prinyatiya resheniy. M., 2011.
7. Kontrolling v biznese. Metodicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh / A.M. Karminskiy, N.I. Olenev, A.G. Primak, S.G. Fal'ko. M., 1998.
8. Abramov Y.A. V poiskakh balansa interesov i resursov. M., 2002.