

Экспертные и комплексные методы принятия управленческих решений

Цель: выявить характерные черты экспертных и комплексных методов принятия УР и особенности их применения

- 1. Сущность и специфика использования экспертных методов.**
- 2. Способы проведения экспертиз.**
- 3. Обработка результатов экспертизы.**
- 4. Метод сценариев.**
- 5. Метод «дерева решений».**

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов относительно будущего состояния объекта или среды, выработанном ими на основании профессионального опыта или интуиции.

Применяются в следующих случаях:

- параметры и факторы, применяемые при разработке решения, не поддаются предметному описанию или математической формализации;
- имеются временные ограничения процесса разработки решения, что не позволяет применять формальные методы оценки альтернатив;
- отсутствуют технические условия применения иных методов разработки и принятия УР;
- высокая степень неопределенности используемой информации.

Наиболее существенными критериями при отборе экспертов являются следующие:

- высокий уровень общей эрудиции;
- высокий профессиональный уровень;
- эксперт должен иметь определенный практический опыт и быть признанным специалистом в данной области знания;
- предыдущий опыт работы в составе экспертных комиссий;
- эксперт не должен быть заинтересован в конкретном результате прогноза.

Существует ряд способов формирования экспертной комиссии:

- формальный метод подбора по должности, ученой степени, званию, стажу, числу публикаций;
- метод «снежного кома».

Использование экспертных методов связано с рядом трудностей:

- **недостаточная компетенция либо недочеты при подборе экспертов по их психологической совместимости;**
- **несовершенство организации экспертизы;**
- **несовершенство технологий сбора и обработки результатов экспертизы.**

Экспертные оценки могут быть индивидуальными и коллективными

- **Индивидуальные** экспертные оценки применяются в узкоспециализированных областях либо при высокой конфиденциальности информации (н-р, при оценке изобретений).
- **Коллективные** экспертные оценки имеют более широкую область применения и часто используются там, где пересекаются разные направления науки (метод комиссий, метод «суда», метод сценариев и др.).

Метод комиссий



- Предполагает открытую дискуссию по заданной теме для выработки единого мнения экспертов.
- В завершение дискуссии может быть проведено открытое или закрытое голосование для выявления коллективного решения.

Экспертиза по методу суда

Все участники экспертизы делятся на группы:

- сторонники защищаемой идеи, выступающие в защите («адвокаты»),
- противники идеи, выступающие в качестве «обвинителей»,
- регулировщики хода дискуссии, определяющие ее результаты и выносящие окончательное решение («судьи» или «присяжные»).



Метод сценариев

- **Заключается в построении экспертами сценариев развития ситуации, что позволяет выявить тенденции и взаимосвязи между факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием различных воздействий.**

Имеет две разновидности:

- **Метод получения согласованного мнения;**
- **Метод повторяющегося объединения сценариев.**



Метод простого ранжирования

- Каждый эксперт раскладывает варианты альтернатив в таком порядке, который представляется ему наиболее рациональным, и пронумеровывает каждый вариант.
- Приписанный номер есть ранговое место варианта в упорядочении эксперта.
- Наилучший вариант определяется по сумме ранговых мест. Если эксперты расположили варианты от лучшего к худшему и присвоили наименьший номер лучшему варианту, то наилучшим вариантом будет тот, который имеет наименьшую сумму ранговых мест и наоборот.

Метод задания весовых коэффициентов

Эксперт указывает по каждому показателю критерия соответствующий весовой коэффициент по всем решениям.

Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты 0,2, 0,1, 0,3, 0,2, 0,1, 0,1 — в сумме это составляет 1;
- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 10), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 7).

Затем подсчитывается сумма весовых коэффициентов по каждому решению (горизонтальное суммирование). Максимальная сумма и определяет лучшее решение.

Метод парных сравнений

- Каждый эксперт сопоставляет два варианта и выбирает лучший из них.
- В зависимости от цели экспертизы либо просто указывается лучший вариант, либо используются специальные шкалы для установления степени предпочтительности вариантов.

Метод последовательных сравнений

Применяется для определения наиболее предпочтительного варианта из K альтернатив. В отличие от метода простого ранжирования, экспертам разрешается ставить несколько вариантов на одно и то же место в списке своих предпочтений.

Например, если 8 экспертов Э1, Э2, Э3, Э4, Э5, Э6, Э7, Э8 оценили 4 варианта X1, X2, X3, X4 путем попарного сравнения вариантов и выбрали из них наилучший. Каждый эксперт указал следующий номер наилучшего, по его мнению варианта: Э1 = 2, Э2 = 1, Э3 = 4, Э4 = 2, Э5 = 2, Э6 = 4, Э7 = 1, Э8 = 2.

Результаты коллективной оценки выглядят следующим образом:

$X1 = 2$ (чел.), $X2 = 4$, $X3 = 0$, $X4 = 2$.

В соответствии с коллективной оценкой предложенных вариантов наилучшим является вариант 2.

Метод сценариев

- совокупность приемов художественного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих.
- Метод опирается на силу воздействия художественного слова, эмоции и менталитет человека.

Структура метода

- **полный набор сведений о цели компании, имеющейся ситуации, характере проблемы и ее причинах;**
- **текст сценария;**
- **социально-психологические методы воздействия;**
- **организационные методы проведения коллективных мероприятий;**
- **специалисты по формированию сценариев.**

Структура сценария

- Пролог
- Основная часть
- Эпилог



Структура сценария

- В **прологе** (2-3 страницы) очерчивается ретроспектива рассматриваемой проблемы и обосновывается ее актуальность.
- В **основной части** (20-30 страниц) описывается набор волнующих работников ситуаций, эффективных решений, а также положительные и отрицательные последствия их реализации.
- В **эпилоге** (2-3 страницы) приводятся назидательные советы, намеки, рекомендации.

Основная часть сценария

■ Содержательная часть:

завязка событий – включает следующие блоки информации -

- история развития объекта управления;
- цель, вытекающая из инициирующей ситуации;
- ситуация, приведшая к необходимости разработки УР, и исторические параллели решения похожих проблем;
- действующие лица внешней и внутренней для организации среды;
- перечень технических и социальных проблем, исходя из цели;
- противоречия между основными действующими лицами.

■ Конфликт – включает несколько типов или уровней противостояния.

■ Развязка событий содержит блоки решений:

- по социально-психологическим и по технологическим проблемам;
- по межличностным, затем по социальным и технологическим проблемам;
- информацию о возможных результатах.

Реализация метода предполагает следующие этапы:

- Руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему.
- Руководитель или его подчиненные разрабатывают варианты решения проблемы.
- Специалисту по формированию сценариев дается задание составить сценарий возможной реализации решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов и потребителей решения.
- Текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения.
- Созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения:
 - одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения;
 - внесение в него корректив, утверждение технологии разработки и реализации решения;
 - очевидное несогласие и переделка сценария.
- Составляется окончательный сценарий для ориентировки всех участников процесса разработки управленческого решения.

Метод «дерева решений»

- Позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса.
- В ней приводятся сведения о наименованиях управленческих решений, основных предполагаемых результатов каждого решения и ожидаемой эффективности.

Основные этапы

- определение новой цели;
- сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
- формулирование проблемы как противоречия между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;
- разработка критериев оценки проблемы;
- декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
- поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем;
- разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
- разработка вариантов детализирующих решений для каждого варианта основных решений;
- разработка вариантов очередного набора детализирующих решений для каждого варианта предыдущих детализирующих решений и т.д.;
- оценка каждой ветви следующих друг за другом решений на эффективность действий и возможность достижения цели;
- выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
- практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений.