УДК 303.4:316.4

ДОРОХОВА Ю.В.,
ГОНЧАРУК Н.С.

Использование метода экспертных оценок при прогнозировании социальных процессов

В статье рассматриваются актуальные вопросы применения методов экспертной оценки для прогнозирования состояния и тенденций развития различных явлений и процессов социальной действительности. Приведён анализ использования данных методов на практике при работе экспертов.

Ключевые слова: экспертные методы, социальные процессы, эксперт.

Современный этап развития научно-технического прогресса вызвал ярко выраженную потребность в разработке экспертных методов оценки проектов и исследовательских систем.

В тех случаях, когда совокупность объективных показателей не способна адекватно отобразить состояние исследуемой системы, становится целесообразным оценивать качество проектов и, соответственно, осуществлять их последующий отбор на основе мнения специалистов-экспертов, владеющих методологией экспертных оценок и имеющих богатый опыт в сфере решения проблемных задач.

Экспертные методы завоевывают популярность по мере увеличения доли качественных критериев в отображении и оценке социальных процессов. Одной из причин, вызвавших эту тенденцию, является необходимость учета интуиции опытных экспертов, выносящих заключения о целесообразности принятия того или иного варианта решения в процессе разработки и реализации программы. Факт проникновения субъективных подходов в плоскость объективной оценки рассматриваемых альтернатив, лежащий в основе методологии экспертных методов, призван обеспечить более точное и адекватное отображение свойств и признаков оцениваемого объекта.

Особое значение экспертные методы начинают играть в условиях нестабильной экономики, когда степень неопределенности в исходе различных социально-экономических ситуаций становится все более значимой.

Под методом экспертных оценок понимают комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений.

В наиболее общем виде можно выделить две основные функции метода экспертной оценки: оценка состояния (включая причины) и прогноз тенденций развития различных явлений и процессов социальной действительности.

В прогнозе наиболее наглядно проявляется отличие экспертной оценки от информации, получаемой в результате других методов. Это в большей степени проявляется в отличии экспертного опроса как разновидности экспертной оценки

от массового опроса. Экспертный опрос стремится к согласованности, единообразию суждений, оценок, высказываемых экспертами. Достоверность данных в массовом опросе тем выше, чем больше совокупность опрошенных. В связи с высокой компетентностью экспертов, участвующих в экспертном опросе, мнение даже одного эксперта, а тем более группы экспертов может оказаться достаточно обоснованным и достоверным. Некоторые технические и методические приемы, широко используемые в массовых опросах, теряют свое значение при опросе такой специфической аудитории, как эксперты. Как правило, массовые опросы носят анонимный характер. В экспертных опросах это теряет смысл, ибо эксперты должны быть полностью осведомлены о задачах, которые решаются в ходе исследования с их помощью. В отличие от массового опроса программа прогнозного опроса экспертов не столь детализирована и носит преимущественно концептуальный характер. В ней прежде всего однозначно формулируется подлежащее прогнозу явление, предусматриваются в виде гипотез возможные варианты его исхода.

Методология экспертных оценок применяется в решении следующих задач:

– обоснование выбора варианта управленческого решения на основе заложенных в основу оценки критериев;

– определение перспективных направлений использования имеющихся в организации технологий;

– согласование мнения между различными уровнями управления;

– проведение полной и адекватной оценки ситуации, сложившейся на предприятии, в отрасли и пр.

Современная политика и управление испытывают потребность в широком спектре экономической, социальной, правовой и прочих видов специализированной экспертизы. Целью проведения этих экспертиз является поиск оптимального решения той или иной задачи, соответствующей заданным приоритетам и критериям. На этой основе экспертиза сама становится значимым социальным и политическим институтом. Во всех развитых странах давно стало нормой проведение экспертизы на стадии подготовки документов и проектов, предшествующей принятию официальных решений (государственных, муниципальных, внутриведомственных и пр.).

В целом экспертные методы можно разделить на два подкласса. Прямые экспертные оценки строятся по принципу получения и обработки независимого обобщенного мнения коллектива экспертов (или одного из них) при отсутствии воздействия на мнение каждого эксперта мнения другого эксперта и всего коллектива. Экспертные оценки с обратной связью в том или ином виде реализуют принцип обратной связи на основе воздействия на оценку экспертной группы (одного эксперта) мнениями, полученными ранее от этой группы (или от одного из экспертов).

Основным требованием к отбору эксперта выступает его квалификация. Определить квалификацию эксперта можно по следующим критериям:

1. Число переменных, которые, по его мнению, существенны для принятия решения. Эксперт использует меньше переменных, чем не эксперт.

2. Оценка важности этих переменных, с его точки зрения.

3. Скорость или эффективность идентификации экспертом качественных различий между переменными.

4. Собственная оценка экспертом своих возможностей и квалификации.

5. Достоверность предыдущих заключений эксперта.

Одной из разновидностей метода экспертных оценок является *метод коллективной генерации идей – «мозговая атака»*, позволяющий определять возможные варианты развития объекта прогнозирования за короткий период времени. Методы «мозговых атак» можно классифицировать по признаку наличия или отсутствия обратной связи между руководителем и участниками «мозговой атаки» в процессе решения некоторой проблемной ситуации. Данный метод применяется на практике в несколько этапов.

Первый этап – формирование группы участников «мозговой атаки» (по числен-

ности и составу). Оптимальная численность группы участников находится эмпирическим путем: наиболее продуктивными признаны группы в 10–15 человек. Состав группы участников предполагает их целенаправленный подбор: 1) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; 2) из лиц разного ранга, если участники не знакомы друг с другом (в этом случае следует нивелировать каждого из участников присвоением ему номера с последующим обращением к участнику по номеру). Второй этап – составление проблемной записки участника «мозговой атаки». Она составляется группой анализа проблемной ситуации и включает описание проблемной ситуации. Третий этап – генерация идей. Продолжительность «мозгового штурма» рекомендуется не менее 20 минут и не более 1 часа в зависимости от активности участников. Четвертый этап – систематизация идей, высказанных на этапе генерации. Систематизацию идей группа анализа проблемной ситуации осуществляет в такой последовательности: составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; каждая из идей формулируется в общеупотребительных терминах; определяются дублирующие и дополняющие идеи; дублирующие и (или) дополняющие идеи объединяются и формируются в виде одной комплексной идеи; выделяются признаки, по которым идеи могут быть объединены; идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; составляется перечень идей по группам (в каждой группе идеи записываются в порядке их общности от более общих к частным, дополняющим или развивающим более общие идеи).

Пятый этап – деструирование (разрушение) систематизированных идей (специализированная процедура оценки идей на практическую реализуемость в процессе «мозговой атаки», когда каждая из них подвергается всесторонней критике со стороны участников «мозговой атаки»). Основным правилом данного этапа следует рассматривать каждую из систематизированных идей только с точки зрения препятствий на пути к ее осуществлению, т.е. участники атаки выдвигают выводы, отвергающие систематизированную идею. Особенно ценным является то обстоятельство, что в процессе деструирования может быть генерирована контридея, формулирующая имеющиеся ограничения и выдвигающая предположение о возможности снятия этих ограничений.

Шестой этап – оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей.

Метод коллективной генерации идей апробирован на практике и позволяет находить групповое решение при определении возможных вариантов развития объекта прогнозирования, исключая путь компромиссов, когда единое мнение нельзя считать результатом беспристрастного анализа проблемы.

Ещё одним методом является разовый *заочный опрос экспертов.* Участие экспертов в определении проблем и целей исследуемого объекта является весьма эффективным приемом. Специалисты по экспертизе считают, что по существу ни один иной метод прогнозирования не является столь эффективным. Это объясняется не столько достоинствами самого метода, сколько ограничениями, возникающими при использовании более точных и сложных методов, прежде всего недостаточностью исходной информации и необходимостью трудоемких подготовительных процедур. Что же касается экспертных оценок, то они достаточно экономичны и эффективны при сравнительно незначительной потере точности.

В методическом отношении цель разовой заочной экспертизы сводится к выработке элементов типовой методики заочного экспертного опроса, способной обеспечить эффективное использование экспертов при построении систем социальных показателей.

В содержательном отношении целью такого опроса является определение степени социальной значимости перспективных проблем (и соответствующих им показателей) исследуемого объекта.

Успех экспертизы во многом определяется составом и компетентностью опрашиваемой группы. Выбор экспертов, а также членов параллельной контрольной группы – один из важных вопросов этого

этапа исследования. Полезно составить группу экспертов из специалистов-практиков, имеющих опыт работы в различных отраслях народного хозяйства. Контрольная же группа может быть представлена теоретиками и научными сотрудниками, исследующими различные аспекты избранной проблемы.

На первом этапе работы по проведению экспертизы обычно составляется исходный перечень основных проблем изучаемого объекта, путем контент-анализа происходит его обобщение и уточнение. Панельный очный опрос экспертов из параллельной контрольной группы «методом комиссии» позволяет обобщить формулировки проблем, устранить дублирующие друг друга или носящие специфический, частный характер, относящиеся не ко всему объекту в целом, а к его отдельным деталям. В итоге будет получен перечень, который станет основой материала экспертизы – окончательного варианта «Анкеты эксперта». Цель экспертизы – упорядочить выделенные социальные проблемы и соответствующие им показатели, первые – по степени их актуальности в общественной жизни, вторые – по степени эффективности отражения связанных с ними проблем. Проблемы и показатели могут оцениваться при помощи двух независимых методик: ранжирования и непосредственно балльных оценок. Обработка результатов экспертизы проводится традиционными математико-статистическими методами.

Далее можно выделить метод *панельного опроса экспертов*, который позволяет определить значимость социальных целей исследуемого объекта в плане решения социальных проблем. Последние обычно ранжируют по степени важности и актуальности. Для решения этой задачи используют технику деструктивной отнесенной оценки, касающуюся группы экспертных интуитивных методов, коллективное обсуждение мнений и генерацию новых идей. Метод основан на хорошо известных правилах проведения одной экспертизы и принадлежит к классу управляемых экспертных опросов, но с такой степенью свободы высказываний экспертов, которая позволяет рассчитывать как на конструктивную критику даваемых оценок, так и на получение оригинальных, нетривиальных оценок.

Сущность этой техники получения экспертных оценок заключается в стимулировании творческого потенциала экспертов с помощью критики (деструкции) предложенных оценок и выработки (отнесения) новых известными приемами «мозговой атаки». Стимулирующий эффект создается, во-первых, за счет искусственной элиминации ограничений при высказывании критических экспертных суждений на первом (деструктивном) этапе работы, во-вторых, за счет «расковывания» творческого потенциала экспертов при высказывании оригинальных конструктивных суждений на втором этапе работы (отнесение оценок), в-третьих, за счет нового, неожиданного «видения» экспертом проблемы глазами своих коллег по ходу дискуссии с ними. Все это позволяет рассчитывать на высокую эффективность применения данной техники при экспертизе сложных социальных явлений.

Наиболее эффективна эта техника при вынесении оценок, предполагающих ряд альтернативных вариантов, один из которых может быть расценен как оптимальный по заранее заданным критериям. При таком подходе цель экспертизы сводится к определению набора альтернатив. Кроме того, метод достаточно конструктивен при оценках, связанных с выявлением факторов, влияющих на характер альтернатив.

Процедуры метода деструктивной отнесенной оценки включают следующие этапы:

1. Составление проблемной записки (материала для обсуждения), включающей описание процедуры опроса и формулировку предмета обсуждения. Она начинается с постановки проблемы и перечня задач опроса. Здесь очень важна четкость формулировки, поэтому сложные объекты обычно расчленяются на более простые элементы.

2. Формирование экспертной группы. Оптимальная численность ее найдена эмпирическим путем: один человек – при рассмотрении сравнительно простых вопросов, несколько больше – при сложных. Желательно, чтобы в группу включались

эксперты с сильно развитыми критическими наклонностями (модераторы), обладающие конструктивным мышлением (генераторы), хорошо знакомые с одним из аспектов рассматриваемой проблемы или со всей проблемой в целом. Желательно также, чтобы в группе были представлены специалисты из разных областей знания с высоким уровнем общей эрудиции.

3. Генерация идей на основе обсуждения проблемной записки по правилам «мозговой атаки». Она начинается с того, что ведущий ставит проблему обсуждения, т.е. раскрывает основное содержание проблемной записки, которая раздается экспертам за несколько дней до опроса (им предоставляется возможность освежить ее в памяти непосредственно перед началом опроса), отвечает на вопросы, возникшие у экспертов при ознакомлении с запиской, формулирует подлежащие обсуждению положения и концентрирует внимание участников на правилах проведения «мозговой атаки»:

– высказывания экспертов должны быть четкими и сжатыми (регламент: не более 1–2 минут);

– скептические замечания и критика предыдущих выступлений не допускаются;

– каждый эксперт имеет право выступать несколько раз;

– не разрешается зачитывать ответы, приготовленные заранее;

– слово предоставляется в первую очередь желающему высказаться в связи с предыдущим выступлением;

– ведущий поощряет экспертов за оригинальный подход к рассматриваемым вопросам;

– создается по возможности самая непринужденная обстановка собеседования, «расковывающая» инициативу и творческие потенции экспертов, активизирующая обмен мнениями.

4. Систематизация идей, высказанных на предыдущем этапе. Ее осуществляет специальная аналитическая группа организаторов опроса;

– составляется перечень всех высказанных идей;

– каждая идея формулируется в общепринятых терминах, стандартных для данного исследования;

– выявляются дублирующие или взаимодополняющие друг друга идеи, которые сводятся в комплексы;

– идеи классифицируются по группам, и создается перечень групп с перечислением составляющих их идей в логическом порядке значимости;

– составляется записка (доклад), представляющая собой тезисы-вопросы для последующего этапа (деструкции). Опыт показывает, что если представить экспертам для деструкции просто развернутую записку (доклад), то повышается риск отвлечения их внимания в сторону от обсуждаемых вопросов.

5. Деструкция идей и выдвижение контридей (желательно на одном и том же задании группы). Обсуждение проводится так же, как и на этапе «мозговой атаки», с той лишь разницей, что при деструкции от экспертов требуется возможно более смелая, последовательная и исчерпывающая критика поочередно каждого выдвинутого положения (в порядке очередности выдвигаемых положений, а не выступающих). При выработке новых оценок процедура «мозговой атаки» повторяется полностью. Результатом данного этапа являются материалы для дальнейшего уточнения содержания проблемной записки.

6. Подведение итогов экспертизы: составляется систематический перечень всех критических замечаний, полученных на этапе деструкции, сводный список идей и контридей, не опровергнутых критическими замечаниями.

Использование этого метода позволяет уточнить и систематизировать экспертные оценки социальных целей исследуемого объекта, необходимые для разработки проблемно-целевой модели, которая может выступать в роли исходной (базовой) модели прогноза социального явления.

Стоит отметить, что применение различных типов опроса экспертов позволяют апробировать различные методические подходы к использованию экспертизы с целью совершенствования систем показателей сложных социальных явлений. Также немалый интерес представляют и содержательные экспертные оценки, да-

ющие возможность развивать и совершенствовать различные направления социальной статистики.

Процедуры экспертизы обычно включают следующие этапы:

1. Уточнение исходного набора показателей. Для этого проводится специальный очный опрос экспертов, осуществляемый одним из методов, имеющихся в распоряжении исследователей. В роли экспертов выступают специалисты исследуемой области. Серия таких опросов позволяет существенно уточнить исходный набор показателей.

2. Формирование экспертной группы для оценки уточненного набора показателей. Этому вопросу следует уделить особое внимание. Опыт опроса экспертов в заранее формализованных группах (отдел или сектор научно-исследовательского учреждения, группа ведущих практических работников и т.п.) наряду с очевидными достоинствами имеет и недочеты: чрезмерная однородность экспертной группы по уровню и профилю компетентности порождает односторонние оценки, даваемые почти под одним и тем же углом зрения без учета иных точек зрения.

Возникает проблема поисков оптимума в сочетании экспертов разного уровня и профиля компетентности, способных дать сложному социальному явлению основательную, разностороннюю оценку.

В этом плане наиболее предпочтителен *метод так называемого «снежного кома»:* проводится серия экспертных опросов, где каждому эксперту предлагается назвать одного или несколько специалистов, наиболее подходящих, по его мнению, для включения в сводную экспертную группу.

Можно прибегнуть к другим методам, например, к использованию авторского библиографического указателя по исследуемой проблеме, а также к приемам отбора из первоначального списка наиболее компетентных экспертов с помощью документального метода, эксперимента, голосования и самооценки.

Документальный метод позволяет определить компетентность эксперта по формальным данным – ученой степени и званию, должности, стажу работы в соответствующей области и т.д. Экспериментальный метод учитывает эффективность работы экспертов в предыдущих опросах. Метод голосования предполагает взаимооценки экспертов при условии достаточно устойчивых научных контактов между ними. Метод самооценки позволяет определить компетентность эксперта в зависимости от его ответов: занимался ли он рассматриваемой проблемой специально, знаком с ней только по специальной литературе или имеет о ней лишь самое общее представление.

Используя эти методы, следует помнить, что по экспертным оценкам не всегда можно с достаточной точностью выявить различие между научным статусом эксперта, фиксируемым документально, и степенью его действительной компетентности, а также связи между действительной компетентностью и самооценкой. Данные, приводящиеся в специальной литературе по экспертным оценкам, свидетельствуют, что наиболее эффективным показателем компетентности эксперта является самооценка (разумеется, подкрепленная данными, полученными другими методами).

Что касается достижения оптимальности в структуре экспертной группы (соотношение специалистов различных областей знания), для того чтобы быть уверенным, что выявленная система показателей отражает все стороны исследуемого объекта на одинаково высоком уровне, в экспертной группе должны быть более или менее равномерно представлены специалисты всех профилей исследуемой области. Оптимальное же соотношение специалистов широкого и узкого профиля – величина непостоянная и требует специального расчета для каждого конкретного исследования.

Существуют ещё ряд методов, которые требуют привлечения экспертов. Например, *метод синектики.* Он отличается от метода «мозгового штурма» организацией работы творческой группы. Процедура применения метода синектики содержит четыре фазы работы.

На первой фазе все участники творческой группы обдумывают проблему и

пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).

На второй фазе участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.

На третьей фазе каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером.

В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. При оценке различных альтернатив, если дискуссия не приводит к выработке общего подхода к решению управленческой задачи, используются разнообразные методы согласования.

На последней, четвертой фазе высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

Метод дневников. Если решаемая задача настолько сложна, что требует значительного напряжения творческих усилий в течение длительного времени, то создается специальная группа экспертов.

Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель.

Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

Метод Гордона. Некоторые специалисты по проблемам управления считают, что метод «мозгового штурма» стимулирует активность участников творческой группы до того момента, когда группа завершает формирование модели решения задачи. После этого активность участников снижается. Автор этого метода Гордон считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу, например, как повысить производительность труда. С его точки зрения, следует очертить лишь общую проблему, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.

Метод Дельфы является одним из наиболее перспективных методов формирования групповой оценки экспертов. Этот метод получил название от древнегреческого города Дельфы и мудрецов, славившихся предсказаниями будущего. Метод представляет собой ряд последовательно осуществляемых процедур, направленных на формирование группового мнения экспертов. Для этого метода характерны следующие три основные черты: анонимность, регулируемая обратная связь и групповой ответ.

При обработке результатов опроса на каждом туре полученные экспертные оценки $K_i(i=1,n)$ упорядочиваются, например, в порядке убывания и определяются характеристики положения и разброса. Затем каждому эксперту сообщаются значения полученных характеристик. Экспертов, чьи оценки оказались крайними, просят обосновать их мнения и причины расхождения с групповым мнением. Так как ответы экспертов анонимны, они имеют возможность пересмотреть свои мнения, данные на предыдущем туре, и при желании исправить оценки. Такая процедура позволяет всем экспертам принять в расчет обстоятельства, которые они могли случайно пропустить или которыми они пренебрегли в предыдущих турах. Процедура может повторяться 3–4 раза.

Подобная итеративная процедура позволяет после каждого тура эффективно уменьшать разброс индивидуальных экспертных оценок. При этом средняя оценка экспертов, изменивших свое мнение, сдвигается по направлению средней оценки группы (медианы), а эксперты, не изменившие свои оценки, дают более точное и строгое их обоснование.

Экспериментально установлено, что при использовании метода Дельфы наличие в группе менее знающих экспертов оказывает более слабое влияние их на групповую оценку, чем при простом усред-

нении оценок, поскольку итерация помогает этим специалистам улучшить свои оценки за счет использования информации от более компетентных специалистов.

Метод «635». Одним из вариантов «мозгового штурма» является метод «635». В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде. Данный метод отвечает требованиям:

а) возросшей степени связей, имеющихся между отдельными идеями, в дальнейшем участники группы углубляют идеи, предложенные на первом этапе;

б) более ограниченной свободе действий, следствием чего является более высокая конкретность в проработке идей.

С помощью метода «635» решения вырабатываются постепенно на протяжении нескольких этапов. Согласно применяемому методу, должны разрабатываться только основные идеи, чтобы обеспечить сужение данного метода по сравнению с методом «мозгового штурма».

Метод «635» реализуется следующим образом. Основные идеи сообщают поочередно членам группы. Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Обычно в группе принимают участие примерно 6 человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 чел. х 3 идеи). После этого у всех 6 участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени – порядка 30 минут.

При этом методе соблюдаются следующие условия:

– обеспечивается неоднородность состава группы;

– проблемы формулируются до начала работы группы;

– проблемы сообщаются за 2–3 дня до начала работы;

– запрещается устный обмен информацией между участниками творческой группы.

Метод «635» может комбинироваться с другими методами, например, с методом «мозгового штурма». Идеи могут быть оформлены в виде рисунков, если есть такая необходимость. Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности. Представленные на бланке идеи обоснованны и четки в большей степени, чем устные предложения. Поскольку работа осуществляется письменно, группа активно участвует в проработке идеи.

Метод голосования «за» и «против». Этот метод используется для обсуждения с помощью экспертов определенных концепций или элементов решения задачи управления, полученных при помощи метода дневников или метода «635». Для применения данного метода формируется группа из 15 – 20 человек. Каждый представляет в схематическом виде возможные варианты решения задачи, чтобы все члены группы могли наглядно увидеть их. Выбираются несколько вариантов, оцениваются в балльной системе членами экспертной группы (жюри). К каждому обсуждаемому варианту выделяют двух представителей концепции «за» (т.е. защитников этого варианта решения) и двух представителей «против» (отвергающих данный вариант).

Все сторонники концепции «за» и «против» получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном табло доводов для наглядности. Продолжительность первого этапа работы 10 –15 минут.

На втором этапе представители концепций «за» и «против» меняются местами и приводят дополнительные доводы «за» и «против» рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются на табло доводов.

На третьем этапе все доводы обсуждаются экспертами и, если это необходимо, дополняются новыми. После обсуждения эксперты распределяются по 4 – 6 человек для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.

Подгруппы стремятся усовершенствовать варианты решения разными способами: методами «мозгового штурма», методом «635» или методом дневников.

Метод утопических игр. Сущность этого метода заключается в том, что высказываются различные идеи, которые в дан-

ное время не могут быть реализованы. Это высказанные нереалистичные утверждения в виде некоторых идей.

Каждый член группы не испытывает психологических барьеров в общении со своими коллегами по творческой группе. При этом стимулируется их фантазия. Основными приемами метода являются:

– члены группы не ориентируются на деятельность конкретной организации, особенности ее функционирования;

– не принимается во внимание также порядок планирования в организации;

– принятые ранее решения (целевые установки, директивы и т.п.) не влияют на работу творческой группы.

Единственными требованием, которому должны следовать члены группы, является требование перспективы. Все члены группы делятся на группы по 4 – 6 человек. Каждая из групп выбирает своего «модератора». Время подачи идей составляет 20 минут. Каждая идея представляется в наглядном исполнении.

Все идеи делятся на две категории (с помощью балльных оценок): на модель «утопий» и на модель «неутопий». В модель «утопий» попадают прогнозы желаемого будущего, а в модель «неутопий» – прогнозы нежелаемого будущего. Причем модель «утопий» дополняется факторами, препятствующими реализации утопических идей. К модели «неутопий» предъявляется список факторов, вызывающих нежелательные тенденции.

Все высказанные идеи оцениваются при помощи матрицы предпочтений. Такой способ оценки заключается в суммировании индивидуальных оценок. Он может быть использован также в ряде других форм коллективного творчества. К методу «утопических игр» может быть подключен метод «мозговой атаки» или метод « за – против».

Метод Дельбека. Применяется в решении задач, требующих знаний в различных областях: при сборе информации и контроле за содержанием; при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач. Данный метод предполагает активный творческий подход всех членов группы в решении проблем. Пассивное участие членов группы исключается. Исходная задача в виде изменения организованной структуры состоит в ликвидации разрыва между желаемой и фактической сторонами.

Настоящий метод включает несколько этапов:

а) определение проблемы;

б) выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними;

в) нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта.

Предполагается следующий порядок работы.

1. Каждый член группы независимо друг от друга кратко описывает конкретную управленческую ситуацию. На это отводится 15 минут.

2. Зачитываются самые характерные предложения. Модератор их фиксирует.

3. С помощью вопросов и ответов модератор исправляет ошибки и неточности формулировок.

4. Фиксируется число одинаковых предложений.

5. Число отличающихся предложений сводится к минимуму.

6. Модератор обобщает предложения, выражающие мнение группы.

7. Каждый член группы описывает в кратком виде желаемое положение вещей.

8. Проводится дискуссия в течение 20 минут, целью которой являются выводы, оценивающие данную ситуацию.

9. После дискуссии каждый член группы вносит три предложения, ранжируя их по степени важности.

10. Цель формулируется в виде предложения, с которым соглашается большинство участников.

11 . Составляется список факторов, препятствующих достижению цели.

12. Определяются факторы, способствующие достижению цели.

13. Составляется план реализации организационного изменения.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимых квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других ра-

ботников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке. Это осуществляется, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «их мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются основанные на передовом опыте управления и научных обобщениях руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как «построение организационной структуры, исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Возможным направлением применения экспертной оценки является социальная экспертиза документов. Основные вопросы экспертизы документов, отражающих различные управленческие действия, можно представить в таблице.

Таблица 1. – Применение экспертной оценки для социальной экспертизы документов

Тип документов	Основная область экспертирования
Область законодательства	Достаточность правовой базы в социально-концептуальном аспекте (а не юридически-техническом) для решения той или иной социальной проблемы: выявление тех сторон социальной проблемы, которые связаны с действующим законодательством, и разработка предложений по отмене, внесению изменений или созданию новых актов законодательства, внесению изменений в Конституцию, обоснованных оценкой социальных последствий
Акт законодательства	Соответствие формы с точки зрения восприятия в той или иной социальной среде; содержания с точки зрения соответствия социальной практике и целям социальной политики; выявление сильных и слабых сторон и оценка последствий для решения проблем разных социальных групп, в том числе за счёт возможных злоупотреблений. Формулировка предложений
Программы, проекты и планы	Определение масштаба и динамики негативных и позитивных социальных воздействий (прогноз развития событий) при принятии или непринятии программы в разрезе различных социальных групп. По мере снижения масштаба управленческого решения и временного горизонта включает дополнительно оценку эффективности достижения социальных результатов способом, представленным в проекте
Конкурсные проекты	Масштаб социального эффекта, реалистичность и эффективность достижения способом, представленным в проекте. Технология зависит от грантодателя

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения.

Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

В ходе проведения Институтом экономики РАН исследования инвестиционного климата российских регионов, произведенного по заказу Торгово-промышленной палаты и инвестиционной компании «Альфа-капитал», были разработаны семь блоков факторов, влияющих на инвестиционный климат территории:

А – факторы экономического потенциала;

Б – факторы условий хозяйствования;

В – факторы формирования рыночной среды;

Г – политические факторы;

Д – социальные и социокультурные факторы;

Е – организационно-правовые факторы;

Ж – финансовые факторы.

Источником оценки уровня (качества) факторов служат либо оценки экспертов, либо статистические данные. Уровень факторов, определяемых экспертно, оценивался по 6-балльной шкале: 0–5. Впоследствии средние оценки устанавливаются с точностью до 0,1.

Методика, использованная в расчетах статистических показателей, заключалась в следующем. Каждая область получала балл в соответствии с тем, как она смотрелась на фоне других. Минимальное значение, полученное регионами, было 0, среднее – 2,5 и максимальное – 5.

Для проведения опроса в каждой области формировался контингент экспертов, который разделяли на пять групп по социально-профессиональному признаку:

– научные работники, преподаватели вузов и проектировщики;

– работники сферы кредитования;

– руководители малых и средних предприятий;

– работники органов государственного управления (местной администрации);

– директора крупных промышленных предприятий.

В их распоряжении находились методические материалы. Задача их состояла в том, чтобы эвристически оценить уровень каждого фактора (кроме статистических). Эксперт был вправе не оценивать те факторы, по которым у него не сложилось определенного мнения.

Оценка инвестиционного климата и место региона по его предпочтительности для отечественных и иностранных инвесторов определялись на основе порядковой шкалы расположения регионов по убыванию их суммарных взвешенных оценок.

Преподаватели Орловского филиала РАНХиГС ежегодно участвуют в качестве независимых экспертов по оценке бизнес-планов, претендующих на получение государственной поддержки в рамках конкурсного отбора по субсидированию первоначального взноса по договорам лизинга оборудования для Департамента экономики Орловской области.