

2. Кумпилова А.Р. Особенности и факторы развития туристического кластера в системе инвестиционной активности в регионе / А.Р.Кумпилова // *Фундаментальные исследования*. – 2018. - №12 (часть 2). - стр. 266-271

3. Эколого-просветительская и туристическая деятельность на территории государственных заповедников и национальных парков в РФ. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/environment/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/environment/#)

---

## АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЭКСПЕРТНОГО МНЕНИЯ

---

*Лягуся Н*

### **АННОТАЦИЯ:**

В статье рассматриваются управленческие решения, в основе которых лежит экспертная оценка. Данный метод предлагает собой привлечение экспертов для независимой оценки ситуации, с последующей обработкой полученных данных в автоматизированном режиме.

**Ключевые слова:** автоматизация управления, совместный анализ, управление, управленческие решения, экспертные оценки

В нашем мире все быстро и динамично развивается. Этот процесс затронул все сферы и конечно не оставил такую сферу как принятие управленческих решений. В управленческой деятельности возникают все новые, непредвиденные ситуации в процессе выбора пути развития организации.

Главной чертой хорошего управляющего является его способность выбирать правильное решение в сложных ситуациях, изменчивых условиях.

### **Консультация экспертов**

Руководители принимая решения опираются на свой личный опыт, но это мнение субъективное. Такой ограниченный уровень компетентности не помогает в развитии конкурентоспособности, а иногда может и принести вред. Результат решения зависит не только от лица, принимающего решение, но и от среды, в которой оно принимается. Сложно предсказать какие последствия будут после принятого решения.

Руководители часто опираются на личный опыт в принятии решения

Проблема усложняется в том случае, если выбор невозможно сделать на основе непосредственных измерений за то время, что отведено на поиск решения. В этом случае эффективны экспертные оценки, то есть количественная или порядковая оценка объектов, процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению [1].

Эксперты вследствие совместных усилий в состоянии выработать всестороннюю оценку решаемой проблемы. Эксперты могут быть как постоянными сотрудниками этой организации, так и привлеченными специалистами. Одним из сценариев развития совместного анализа может послужить сбор мнений экспертов по наиболее важным для принятия решения проблемам.

Управляющему необходимо подготовить список вопросов, на которые он бы хотел получить независимые ответы. Либо ответственным лицом должно обрисовать всю проблему целиком и предложить каждому опрошиваемому выработать наиболее эффективное, по его мнению, решение.

После сбора мнений целесообразно организовать встречу участвовавших экспертов и предложить им обсудить проблему в виде мозгового штурма. Это позволит каждому отдельно взятому специалисту услышать альтернативные оценки предложенных решений и, возможно, пересмотреть их в результате совместного анализа. После такого независимого исследования гораздо проще сделать наиболее правильный итоговый выбор.

### **Автоматизация процесса принятия решения**

Остановимся более подробно на процессе автоматизации принятия решения на основе экспертных оценок. Сам процесс принятия решения невозможно формализовать, поскольку зачастую он определяется опытом и интуицией менеджера и зависит от большого количества факторов, многие из которых имеют только качественные оценки. Под автоматизацией здесь не следует понимать полную алгоритмизацию поиска решения, так как, принимая во внимание суть исследуемых проблем, это фактически невозможно. Автоматизация является основным резервом повышения эффективности управления.

Автоматизация управления сегодня – это автоматизация различных областей учета, документооборота, анализа данных и т.д. с целью оперативной подготовки информации для принятия руководителями различных уровней обоснованных управленческих решений.

Общеизвестны преимущества автоматизации, а именно ускоряется информационный обмен, сокращаются рутинные операции, уменьшается количество ошибок, облегчается доступ к информации, появляются дополнительные средства быстрого анализа больших объемов данных и т.д.

Также в ходе автоматизации предприятия происходит упорядочивание и оптимизация бизнес-процессов, проводится реформирование структуры предприятия, часто меняется механизм принятия управленческих решений [2].

Перечислим задачи, на которые нацелена автоматизация управления предприятием:

а) создание или оптимизация единой системы планирования деятельности предприятия;

б) постановка или оптимизация внутренней учетной политики предприятия с детализацией, обеспечивающей управленческий учет и объективный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности;

в) поддержка принятия решений на всех уровнях управления на основе совершенствования процессов сбора и обработки различных видов информации.

Автоматизацию процесса управления предприятием понимают, прежде всего, как информационное обеспечение лиц, принимающих решения.

Обеспечить высокий уровень качества такого информационного обеспечения помогут данные, предоставленные задействованными экспертами.

Управляющему больше не нужно будет в одиночку обрабатывать имеющуюся информацию, которую ему предоставляет отдел отчетности или ситуационный центр. Лицо, принимающее решение, в любой момент сможет получить консультацию нескольких высококлассных специалистов. Это позволит минимизировать вероятность допущения крупной управленческой ошибки.

#### **Типовой план принятия решений**

Выделим и опишем этапы типового плана действия принятия управленческого решения в условиях высокой неопределенности:

1. Создание списка вопросов. На этой стадии формируется список целей и минимально приемлемая эффективность требуемого решения. Выгода, полученная от привлечения такого метода анализа, должна не только превосходить другие решения проблемы, которые возможно получить без привлечения экспертных оценок, но и покрывать материальные и временные затраты, которые будут использованы для реализации этого алгоритма. После этого выделяются оцениваемые параметры и наиболее важные критерии. Результат формируется в виде опросного листа.

2. Подбор экспертов. На этом этапе очень важно подобрать действительно компетентных специалистов. При этом следует учитывать такие параметры как понимание обсуждаемых проблем, опыт принятия решений именно в исследуемой отрасли, доступность специалиста для сотрудничества, а также его независимость. Помимо вышперечисленных качеств эксперт должен быть высоко мотивирован и заинтересован в успехе.

Образование и опыт также являются важными факторами. Качественное образование позволяет человеку увидеть больше возможных альтернатив действия. Чем выше уровень образования, тем более уравновешенно соотношения между процессом выдвижения гипотез решения и критичностью их оценок. Люди с различным опытом и образованием, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию [3]. Также следует учитывать, что в случае возникновения необходи-

мости пересмотреть решение, не всегда будет присутствовать возможность создать тот же состав специалистов.

3. Методы получения информации по интересующей проблеме. Предлагается использовать следующую последовательность получения необходимой информации: опросный лист, составленный на первом этапе, передается выбранным экспертам в виде анкеты, либо с ними проводится интервью. Специалисты могут работать как независимо друг от друга, так и совместно. Также возможен сценарий, при котором первоначально независимо работающие эксперты через некоторое время встречаются для совместного обсуждения. Существуют различные методы организации такого взаимодействия, при котором можно обеспечить анонимность привлеченных экспертов. Это особенно важно, если отрасль, в которой работают эти специалисты, можно характеризовать как узкую и закрытую.

4. Критический анализ полученных данных. Это самый сложный этап. Так как сама природа принятия решений на основе экспертных оценок не предполагает четких критериев выбора в пользу того или иного подхода. На этом этапе целесообразно назначить каждому эксперту свой вес в соответствии с представлением о его компетентности в данном вопросе. Стоит заметить, что такое представление может претерпеть значительное изменение от момента включения специалиста в список экспертов до заключительной стадии работы с экспертами. Привлеченный для анализа человек может ярко проявить себя в процессе совместной работы, продемонстрировать более высокий интерес к обсуждаемой проблеме и, тем самым, заслужить большего внимания к своим суждениям. В противоположность, ожидания к признанным управленцам сферы интересующего вопроса могут оказаться завышенными. Далее полученные данные обрабатываются с помощью статистических методов [4].

5. Итоговое решение. После сравнительного анализа ответов экспертов на поставленные вопросы формируется наиболее правильное суждение по каждому из них. Это не обязательно позиция какого-то одного эксперта, в идеальном случае, более точное решение проблемы будет достигаться в виде синтеза различных мнений. Опросный лист заполняется этими данными и, таким образом, формируется окончательный результат, на основе которого принимается итоговое решение.

#### **Вывод**

Рассматриваемый подход к принятию решений в условиях неопределенности, позволяет разделить большую задачу на составляющие, анализ которых не составит труда. С помощью автоматизации метода экспертных оценок предприниматель может получать решения в кратчайшие сроки. Эти решения будут приниматься на основе независимого, высококлассного информационного обеспечения, предоставляемого составом экспертов. Что позволит сделать более глубокий анализ последствий для кратчайших сроков так и для долгосрочной перспективы.