Пронин Алексей Юрьевич
канд. техн. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова»
г. Москва

ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ПОДГОТОВКУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация: *в статье рассматривается компетентностный подход к формированию экспертных групп для подготовки управленческих решений по инновационным проектам в условиях неопределённости внешней среды. Обоснована неэффективность классических линейных методов управления комплексными междисциплинарными проектами и необходимость отбора экспертов не по формальным признакам, а по реальной способности решать профессиональные задачи. На основе анализа публикаций отечественных учёных выделены компоненты компетентности эксперта, предложена четырёхэтапная процедура формирования экспертной группы. Показано, что реализация подхода обеспечивает прозрачность отбора и гибкость принимаемых решений.*

Ключевые слова: *проект, экспертиза, эксперт, группа, компетенция, оценка, управленческое решение, компетентностный подход.*

В условиях стремительного ускорения научно-технического прогресса, глобализации и растущей неопределенности внешней среды ключевым фактором успеха реализации инновационных проектов является качество принимаемых управленческих решений. В настоящее время инновационные проекты носят комплексный, междисциплинарный характер, что делает классические, линейные методы управления малоэффективными. В сложившихся условиях формирование высококвалифицированной экспертной группы для подготовки управленческих решений с учетом имеющихся компетенций (компетентностного подхода) является стратегической необходимостью, позволяющей минимизировать

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

риски, объективно оценивать скрытые угрозы и находить нестандартные управленческие решения в процессе рассмотрения и оценки инновационного проекта.

Применение компетентностного подхода, по мнению автора, позволит осуществить отбор экспертов не по формальным признакам (наличие диплома, стажа работы, авторитета в экспертном сообществе и др.), а с учетом их реальной способности решать профессиональные задачи в условиях неопределенности. Применение данного подхода позволит сформировать объективную и сбалансированную группу экспертов для принятия обоснованных управленческих решений.

Вопросы формирования состава экспертной группы, ориентированной на подготовку управленческих решений, рассматриваются в публикациях отечественных ученых [1–10]. Наибольший практический интерес представляют публикации, рассмотренные ниже.

В работе Буркова Е.А., Падерно П.И. рассмотрена задача определения состава экспертной группы, члены которой должны формировать решение проблемы, стоящей перед организаторами экспертизы, в условиях неполной или неточной информации. Авторы данную задачу предлагают представить в виде задачи, относящейся к области булева программирования [1].

В статье Еременко В.Т., Сазонова М.А., Фомина С.И., Петрова В.А. проведен обзор моделей, использующихся в различных методах формирования экспертных групп. Авторами предложена новая модель, в которой устранены недостатки существующих моделей. Приведены результаты сравнительного анализа и доказательная база эффективности процесса формирования экспертной группы с использованием предложенной модели [2].

В статье Постникова В.М. проведен подробный анализ существующих подходов к формированию количественного и качественного состава экспертов, входящих в состав рабочей группы по принятию управленческих решений. Приведен обзор подходов, ориентированных на выбор количественного состава экспертов рабочей группы, на основании которого предложено аналитическое выраже-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ние, позволяющее определять граничные значения количественного состава экспертов рабочей группы. Рассмотрены вопросы оценки компетентности, как отдельных экспертов, так и рабочей группы в целом. Предложен набор обобщенных показателей для оценки компетентности эксперта. Даны рекомендации по организации экспертных групп, с целью принятия ими согласованных, технически совершенных и экономически эффективных решений [3].

В статье Алаторцевой О.А., Фомина Н.Д., Инешина С.М. рассмотрен метод Паттерн для формирования экспертной группы и построения дерева целей в системе управления хозяйственными рисками на примере ООО «Газпром трансгаз Москва». Сформирована группа из пяти специалистов, оценена их компетентность и репрезентативность. На основе статистической обработки экспертных оценок рассчитаны коэффициенты важности и срочности, что позволило распределить бюджет выделенных средств. Предложенный подход обеспечивает объективное ранжирование рисков, возможна адаптация для предприятий разных отраслей [4].

На основе анализа публикаций [1–10], можно выделить четыре основных компонента компетентности эксперта:

− когнитивный – глубина фундаментальных и прикладных знаний в оцениваемой области;

− операционный – владение методами анализа, моделирования, прогнозирования, экспертной оценки и др.;

− мотивационный – личная заинтересованность, объективность, независимость суждений и отсутствие аффилированных интересов;

− социально-коммуникативный – способность вести аргументированную дискуссию, слушать чужие доводы и приходить к групповому консенсусу.

С учетом вышеизложенного, формирование экспертной группы предлагается осуществлять в четыре этапа:

− этап 1 – разработать модель (матрицу) компетенций (определить перечень задач, решаемый группой экспертов, сформировать перечень требований к знаниям, опыту, личным качествам и др.);

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

− этап 2 – провести априорную (до включения в группу) оценку кандидатов (проверка портфолио, цитируемости, самооценка, взаимная оценка (потенциальные кандидаты оценивают друг друга), рейтингование и др.);

− этап 3 – квалиметрический отбор и расчет весовых коэффициентов (рассчитывается индекс компетентности каждого кандидата, отбираются специалисты с высоким индексом компетентности);

− этап 4 – осуществляется формирование экспертной группы (обеспечивается баланс теоретиков и практиков, представителей смежных дисциплин или разных взглядов на проблему для снижения риска группового единомыслия).

Реализация предлагаемого компетентностного подхода на практике позволит:

− обеспечить прозрачность отбора, за счет того, что состав группы обоснован измеримыми критериями, а не субъективным выбором руководителя;

− обеспечить гибкость принятия решений (позволяет привлекать специалистов из смежных или новых областей, где еще нет устоявшихся авторитетов, регалий и др.).

Список литературы

1. Бурков, Е. А. Подход к формированию экспертной группы как к задаче дискретной оптимизации / Е. А. Бурков, П. И. Падерно // Биомедицинская радиоэлектроника. – 2010. – № 5. – С. 48–51.

2. Еременко, В. Т. Петров В.А. Моделирование процесса формирования экспертной группы по заданной тематике / В. Т. Еременко, М. А. Сазонов, С. И. Фомин // Информационные системы и технологии. – 2012. – № 3 (71). – С. 23–31.

3. Постников, В. М. Анализ подходов к формированию состава экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие решений / В. М. Постников // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э.Баумана. – 2012. – № 5. – С. 23.

4. Алаторцева, О. А. Формирование экспертной группы и построение «дерева целей» методом Паттерн / О. А. Алаторцева, Н. Д. Фомин, С. М. Инешин //

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Альманах социально-гуманитарных наук: сб. науч. статей. – Ульяновск, 2026. – С. 394–403.

5. Карелин, В. П. Квалиметрический подход к формированию группы экспертов и определению их компетентностей при организации коллективного интеллекта / В. П. Карелин, В. И. Протасов // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2012. – № 2 (16). – С. 46–50.

6. Халеева, У. И. Экспертно-эвристический метод оценки интерфейсов. Формирование группы экспертов и расчет их весовых коэффициентов / У. И. Халеева // Информационные технологии. – 2022. – Т. 28, № 1. – С. 3–8.

7. Сазонов, М. А. Метод формирования экспертной группы в условиях неполных входных данных / М. А. Сазонов, С. И. Фомин // Информационные системы и технологии. – 2011. – № 2 (64). – С. 47–54.

8. Верескун, В. Д. Экспертные оценки в производственно-транспортных процессах: вопросы организации, моделирования и управления / В. Д. Верескун // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 4–3. – С. 485–489.

9. Петров, М. В. Формирование группы исполнителей для совместного решения задач: основанный на компетенциях метод и его реализация / М. В. Петров // Научный вестник Новосибирского государственного технического университета. – 2019. – № 2 (75). – С. 49–68.

10. Осипов, И. А. Алгоритмы оптимизации экспертных групп в строительстве / И. А. Осипов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 1. – С. 409–413.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)