

**Євдокимова Н. М.**, к. е. н., професор  
кафедри стратегії підприємств  
Київський національний економічний  
університет ім. В. Гетьмана, Україна

## **Розвиток експертного середовища для розробки ефективних управлінських рішень**

Формування нової управлінської культури, котра має бути адекватною прискорено зростаючому рівню складності проблем розвитку бізнес-організацій, потребує відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Проте великі інформаційні потоки можуть не стати корисними внаслідок когнітивної недостатності осіб, що приймають управлінські рішення. Проблеми часто виходять за межі компетентностей фахівців певного профілю і потребують міждисциплінарних підходів щодо їх розв'язання. Складність сучасних умов господарювання посилюється множинністю заінтересованих сторін (стейкхолдерів), що, в свою чергу, зумовлює виникнення ризиків їх невдалої координації та поганій взаємодії і, як наслідок, зниження ефективності функціонування систем управління. З-поміж стейкхолдерів, особливо зовнішніх, є чимало впливових, інформаційні потреби яких слід задовольняти передовсім і повною мірою. Разом з тим, сприйняття однієї і тієї ж інформації різними стейкхолдерами також може відрізнятись внаслідок доволі урізноманітнених інтересів стосовно ситуації з об'єктом їх інтересу. Аналіз зазначених обставин підводить до висновку про актуалізацію потреби системного уявлення проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-організаціями через призму потенціалу експертного середовища. Саме шляхом різнобічного й методологічно урізноманітненого експертного розгляду можна досягти глибинного розуміння проблем та віднайти шляхи їх подолання.

Експертні оцінки нині є доволі розповсюдженим способом отримання і аналізу якісної інформації. Досвід засвідчує, що чим складнішою є досліджувана проблема, тим краще опиратись на оцінку експертів, використовуючи інтуїтивно-логічний аналіз. Тому, на думку аналітиків, в умовах відсутності достатньої за обсягом інформації або ж надмірності суперечливих даних і з метою забезпечення аналітико-передбачувальної складової управління все ширше почали застосовуватись методи експертних оцінок [1, с. 38]. Використання методології експертних оцінок, як це підтверджують кращі зарубіжні практики, є особливо незамінною при необхідності прогнозування оцінки

складних проблем, особливо тих, що знаходяться на стику різних сфер знань. Слід зазначити, що значний вклад у розвиток теорії і практики експертних оцінок внесли українські вчені: В.М. Глушков, С.М. Ямпольський, Г.М. Добров, М.В. Михалевич, Н.З. Шор, Ф.М. Хилюк, В.М. Геєць, Г.М. Гнатієнко, Б.Є. Грабовецький та ін. Разом з тим, чимало прикладних аспектів запровадження методів експертних оцінок залишаються недостатньо вивченими.

Заслужують на особливу увагу дослідників включення в процеси стратегування бізнес-організацій цілей сталого розвитку, що їх визначила представлена Урядом України Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка надає орієнтири розвитку України до 2030 року [2]. Національна система цілей сталого розвитку включає 86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання. Інформація з переважної більшості показників збирається органами державної статистики, проте значна їх кількість не підлягає кількісному вимірюванню [2, с.174]. За таких умов багато даних чи навіть отриманих аналітичних висновків потребують кваліфікованого експертного тлумачення для широкого кола користувачів. Кращі міжнародні практики доводять доцільність ознайомлення споживачів інформації з методологічними особливостями розрахунків показників та можливостями їх використання для проведення зіставлень, виявлення тенденцій, розробки прогнозів тощо. Відмітино, що при цьому фахові коментарі мають супроводжувати всі дані, які оприлюднюються, особливо ті, які публікуються статистичними службами. Доцільним є використання ефективних засобів донесення інформації до її споживачів, наприклад, засобів масової інформації, через які також можуть бути доведені до широкої громадськості всі необхідні пояснення та коментарі стосовно поширюваних статистичних і економічних показників, які були б за змістом і формою доступними для розуміння як фахівцям, так і пересічним громадянам, а також виключали можливість неправильної їх інтерпретації. Копітка повсякденна робота з користувачами даних робитиме таку інформацію все більше відкритою і зрозумілою, що сприятиме подальшому підвищенню рівня з одного боку, обґрунтованості управлінських рішень, а з другого – усвідомленню адекватності ситуації виконавцями рішень та іншими стейкхолдерами. Особливості такої роботи пояснює, наприклад, інструкція по використанню стандарту зі звітності сталого розвитку GRI: «В тих випадках, коли процеси взаємодії із заінтересованими сторонами використовуються для цілей підготовки звіту, вони мають ґрунтуватись на систематичних або загальноприйнятних підходах,

методиках або принципах. Загальний підхід повинен бути достатньою мірою ефективним для того, щоб забезпечити вірне розуміння інформаційних потреб заінтересованих сторін» [ 3, Розділ 3, с.10].

Окремим випадком потреби використання методів експертних оцінок є розробка нового знанневого продукту щодо розв'язання проблем міждисциплінарного характеру, який набуває форми проекту нормативно-законодавчих документів, концепцій розвитку, стратегій, прийняття яких мають важливе значення для суспільства, а самооцінювання їх якості розробниками може спотворюватись.

Отже, експертні методи, які основані на припущенні про те, що на базі думок фахівців у певній галузі знань можна побудувати адекватну картину нинішньої ситуації та її майбутнього розвитку з урахуванням впливу всіх можливих чинників, потребують поглиблених досліджень на предмет їх практичного впровадження на усіх щаблях управління національною економікою. Напрямки подальших досліджень, на наш погляд, стосуються розробки механізмів практичного залучення експертної спільноти до розв'язання складних проблем бізнесу.

### **Література**

1. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.

2. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)

3. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4. Инструкция по применению. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-Two.pdf>