

## Проблемы управления: теория и практика

*Бакурская Н.Е.*

### Экспертиза в современной организации

*Бакурская Наталья Евгеньевна* — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [annat171@list.ru](mailto:annat171@list.ru)

SPIN-код РИНЦ: [6001-2055](https://elibrary.ru/6001-2055)

#### **Аннотация**

Данная статья посвящена роли экспертизы и отдельных экспертных процедур в менеджменте организации. Показано, что понятие «экспертиза» сложное и многозначное; в связи с этим уточнено содержание понятия «экспертиза» в организационно-управленческом контексте. Выделены основные направления развития экспертизы и обозначены этапы экспертных процедур. Определены основные задачи и содержание каждого из этапов экспертизы. Раскрыта роль экспертных процедур при принятии управленческих решений. Рассмотрены виды экспертизы, выделены основные характеристики каждого вида экспертных процедур в современной организации.

#### **Ключевые слова**

Экспертиза, экспертные оценки, методы экспертных оценок.

На современном этапе развития общества повышается интерес исследователей к экспертизе и экспертным процедурам. В нашей стране термин «экспертиза» появился в конце XIX века в Российской империи, а затем в СССР в начале XX века стал широко применяться в юриспруденции, в частности в судебной практике, где потребность в получении как можно более достоверных сведений стимулировала разработку требований к приглашаемым специалистам, процедуре их работы, а также получаемым заключениям. В Малом энциклопедическом словаре Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона экспертиза характеризуется как «исследование и установление таких фактов и обстоятельств, для выяснения которых необходимы специальные познания в какой-либо науке, искусстве, ремесле или промысле»<sup>1</sup>. Эксперты же, или «сведущие люди», определены как «лица, обладающие соответствующими познаниями и приглашаемые в суд или в другое учреждение для подачи своих мнений»<sup>2</sup>.

Словарное определение экспертизы советского периода включало также положение об обязательном наличии и юридической силе экспертного заключения<sup>3</sup>. Как отмечает один из ведущих российских специалистов в области теории экспертизы А.В. Нестеров, до 50-х годов XX века данное понятие охватывало только «формы

<sup>1</sup> Малый энциклопедический словарь. СПб.: Издательское общество «Ф.А. Брокгауз — И.А. Ефрон», 1909. Т. 2. Вып. 4.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983.

применения специальных знаний в юридически значимой жизнедеятельности людей»<sup>4</sup>. К экспертизам такого рода относятся медицинская, криминалистическая, экологическая, жилищная, строительная и другие виды специализированных экспертиз, процедура проведения которых предполагает строгую регламентацию, разработку классификации характеристик объектов анализа, а также критериев и стандартов оценки<sup>5</sup>. Большинство современных источников характеризует экспертизу как «исследование специалистом-экспертом каких-либо вопросов, решение которых требует специальных знаний в области науки, техники, искусства и т. д.»<sup>6</sup>.

Во второй половине XX века произошло распространение понятия «экспертиза» на различные области человеческой деятельности, в науку вошло понятие «экспертные оценки». Методы экспертных оценок — это методы «организации работы со специалистами-экспертами и обработки их мнений»<sup>7</sup>. Обработка экспертных оценок средствами математической науки рассматривалась как необходимое условие повышения достоверности данных оценок. Такими отечественными исследователями, как О.И. Ларичев, Ф.Г. Гурвич, С.Д. Бешелев, В.А. Кутузов, Л.Г. Евланов, Б.Г. Литвак, А.И. Орлов, осуществлена разработка многочисленных математических моделей работы с информацией, полученной от специалистов.

В современной научной литературе понятия «экспертиза» и «экспертные методы» употребляются как тождественные и характеризуют также совокупность мероприятий по получению мнений приглашаемых специалистов. На сегодняшний день отсутствует однозначное определение понятия «экспертиза» ввиду сложности данного явления, а также различных подходов авторов к его характеристике. До сих пор явно недостаточно раскрыта роль экспертизы в управленческой среде. На основании анализа содержания понятий «экспертиза» и «экспертные оценки» мы предлагаем следующее определение экспертизы в организационно-управленческом контексте: экспертиза — это процесс организации получения мнений экспертов в результате исследования ими вопросов, требующих специальных знаний и опыта в области управления, а также процесс использования данных оценок в управленческой деятельности.

---

<sup>4</sup> Нестеров А.В. Экспертика: общая теория экспертизы. М.: НИУ ВШЭ, 2014.

<sup>5</sup> Нестеров А.В. О зарождении и развитии некоторых категорий экспертики // Эксперт-криминалист. 2012. № 2. С. 20–25.

<sup>6</sup> Большой энциклопедический словарь. М.: Норринт, 2000.

<sup>7</sup> Орлов А.И. Экспертные оценки. М.: Издательство МГТУ имени Н.Э. Баумана, 2011. С. 8.

Как отмечает А.И. Орлов, принятие управленческих решений возможно «либо на основе объективных данных (полученных, в том числе, с помощью оптимизационных методов и вероятностно-статистических моделей), либо на основе мнений специалистов (экспертов)»<sup>8</sup>. Потребность в сборе качественной информации является жизненно важной для современной организации. В настоящее время существует ряд проблем, касающихся применения экспертизы в управлении. Одной из них является недостаточное понимание российскими руководителями возможностей экспертных процедур, а также недостаток соответствующих знаний и компетенций для применения данных процедур в управленческой деятельности. Подобная ситуация обусловлена некоторыми чертами российского менеджмента: «централизацией и персонализацией принятия решений и ответственности», стремлением руководителей отечественных предприятий, особенно среднего и малого бизнеса, полагаться на «здравый смысл» в вопросах управления<sup>9</sup>. Между тем возможности индивидуума являются достаточно ограниченными в решении сложных управленческих задач. При принятии управленческих решений существует потребность в концептуализации теоретических и практических разработок в области экспертизы с точки зрения управления организацией.

С процессуальной точки зрения экспертиза представляет собой ряд взаимосвязанных этапов, призванных обеспечить последовательное извлечение необходимой информации и последующую работу с ней в управленческих целях. В общем виде процесс организации экспертизы имеет следующую структуру:

- постановка цели и определения формата экспертизы,
- подбор экспертной группы,
- организация взаимодействия экспертов,
- обработка полученных оценок,
- принятие решения.

К началу постановки цели экспертизы уже принято решение о ее проведении, выявлен внутренний или внешний заказчик процедуры (чаще всего это лицо, принимающее решение). Цель мероприятия формулируется на основании некой проблемной управленческой ситуации, потребности в принятии определенного решения, будь то о замене оборудования на основе его дальнейшей непригодности или

<sup>8</sup> Орлов А.И. Теория принятия решений. М.: Март, 2005. С. 494.

<sup>9</sup> Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1. С. 30–54.

же о перспективных направлениях денежных вложений для организации в ближайшем году. Необходимость в принятии решения является основанием для проведения экспертизы. От специфики цели зависит выбор метода и предварительная разработка дальнейшей логики процедуры. Также на этапе постановки цели определяется организационная структура экспертизы: наличие или отсутствие рабочей аналитической группы для последующей обработки суждений специалистов, возможные каналы взаимодействия непосредственно с лицом, принимающим решение (ЛПР). Роль самого ЛПР в процессе экспертизы может также отличаться в зависимости от размера организации, места проблемной управленческой ситуации в иерархии целей организации и т. д. и варьируется от непосредственного участия или проведения процедуры до ознакомления с аналитической запиской по результатам деятельности рабочей группы.

В зависимости от параметров цели экспертизы происходит определение ее формата. При выборе учитывается состояние временных и финансовых ресурсов для проведения процедуры, происходит предварительное уточнение требований к экспертам, которых необходимо привлечь. Если на этапе постановки цели было принято решение о создании рабочей группы (РГ), то последующие этапы проводятся уже ее членами.

Подбор участников является очень важным этапом проведения экспертной процедуры. Как отмечают ученые, не существует какой-либо технологии подбора экспертов, которая гарантировала бы эффективное проведение экспертизы<sup>10</sup>. На данном этапе ключевой является следующая проблема: как заведомо оценить компетентность привлекаемых специалистов. При проведении классических медицинских, судебных и других экспертиз считается, что формальная компетентность (наличие квалификационного документа) равна практической компетентности специалиста<sup>11</sup>. Если заказчик прибегает к услугам независимых экспертных структур, то гарантией качества служит статус выбранной структуры на рынке данных услуг. В практике применения методов экспертных оценок предлагается пользоваться рекомендациями и набирать группу экспертов по принципу «снежного кома», когда одного выбранного участника просят сообщить имена и координаты еще нескольких специалистов в данной области.

---

<sup>10</sup> Орлов А.И. Экспертные оценки. С. 43.

<sup>11</sup> Нестеров А.В. Экспертика: общая теория экспертизы. С. 123.

На сегодняшней день разработано большое количество методов оценки качества экспертов, которые подразделяются на априорные (не использующие информацию об участии претендента в предыдущих экспертизах), апостериорные (с использованием информации об участии в предыдущих экспертизах) и тестовые (предполагающие проведение некоторого тестирования, эксперимента для проверки умений претендента)<sup>12</sup>. При проведении управленческой экспертизы в организации могут быть использованы все обозначенные подходы и методы отбора. Также стоит отметить, что экспертами в данном случае часто выступают сами сотрудники, обладающие определенной репутацией и историей выполненных проектов за время работы в компании, что облегчает подбор группы для участия в решении какой-либо проблемы.

После завершения процесса подбора участников экспертной группы возникает следующий по важности вопрос, как организовать их работу так, чтобы это принесло максимально положительный эффект. В научных работах в области экспертизы рассмотрено множество организационных факторов и условий, способных повысить или снизить эффективность процедуры. Общий смысл этих рекомендаций состоит в постоянном исследовании и последовательном учете социально-психологических характеристик поведения экспертов, поскольку данные характеристики являются ключевыми в процессе получения необходимого заключения. Вопросы выбора экспертов раскрываются также в работах, посвященных психологическим аспектам принятия решений<sup>13</sup>. Учет психологических условий при получении экспертной информации обеспечивает «психологическую корректность» экспертизы<sup>14</sup>. При проведении экспертной процедуры с непосредственным взаимодействием необходимо принимать во внимание закономерности групповой динамики, социометрические характеристики группы, а также позитивные и негативные групповые эффекты<sup>15</sup>.

Теория экспертных оценок считает обработку и анализ мнений экспертов обязательным условием повышения достоверности принимаемого решения. Используются, например, математические методы: средних арифметических, медиан рангов, кластеризации ранжировок и др. Некоторые ученые отмечают, что при использовании математических методов возникает проблема учета психологических особенностей «человеческой подсистемы переработки информации»: в результате

---

<sup>12</sup> Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996. С. 68.

<sup>13</sup> Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М.: Прогресс, 1979. С. 34–47.

<sup>14</sup> Абрамова Н.А., Коврига С.В. О рисках, связанных с ошибками экспертов и аналитиков // Проблемы управления. 2006. № 6. С. 60–67.

<sup>15</sup> Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002. С. 74–96.

применения формально-логических процедур к сложной экспертной информации она определяется как ошибочная, хотя, при рассмотрении в общем контексте, таковой не является<sup>16</sup>. Для групповых методов экспертизы функцию обработки экспертных оценок может выполнять групповая рефлексия, сознательно проводимая ведущим группы.

В научной литературе описано большое количество видов экспертных процедур. Наличие или отсутствие установленной формализованной процедуры проведения экспертизы определяет разделение на **нормативную и экспертизу принятия решений**. Нормативная экспертиза представляет собой процедуру (в медицине, юриспруденции, в экологии) характеристики того или иного объекта или явления, подготовки заключения о присущих ему качествах, о соответствии или несоответствии стандартам<sup>17</sup>. Экспертиза принятия решений не имеет предписанной процедуры и предполагает применение экспертных методов для принятия решений на всех этапах управления.

В зависимости от строгости соблюдения процедуры существуют **жесткие и мягкие экспертизы**<sup>18</sup>. Жесткость экспертной процедуры выражается в четком определении формата основных структурных элементов, этапов и процедур. Для мягкой экспертизы, напротив, характерна значительная степень вариативности и отсутствие единых правил.

Применение высокоструктурированных экспертных процедур характерно в большей степени для тех сфер, где результаты экспертизы обладают юридической значимостью для государства и общества, тогда как в условиях непосредственной управленческой деятельности наличие жесткой процедуры не является необходимостью. Ввиду широкого спектра и объема задач управления и временных ограничений при проведении экспертных процедур, можно предположить, что категория мягкой экспертизы принятия решений является более востребованной и применимой в современном управлении. Однако результаты классических нормативных экспертиз могут использоваться в качестве дополнительной информации на этапе подготовки управленческого решения.

В зависимости от цели привлечения экспертов к решению управленческих задач различают:

---

<sup>16</sup> *Абрамова Н.А.* О поиске подходов к созданию психологически корректных интеллектуальных технологий // «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2003): труды 3-й Международной конференции. М.: ИПУ РАН, 2003. Т. 2. С. 153–158.

<sup>17</sup> *Губанов Д.А., Коргин Н.А., Новиков Д.А., Райков А.Н.* Сетевая экспертиза / под ред. Д.А. Новикова, А.Н. Райкова. М.: Эгвес, 2010. С. 9.

<sup>18</sup> *Братченко С.Л.* Введение в гуманитарную экспертизу образования. М.: Смысл, 2004. С. 36.

а) **экспертизу для подготовки информации для ЛПР** — не предполагает процедуры согласования мнений экспертов, целью является получение как можно большего количества оценок, приветствуется наличие разнородных точек зрения. Сбор информации для ЛПР может проводиться по широкому кругу задач управления. Обработка полученной информации может проводиться как самим заказчиком экспертизы, так и специально созданной аналитической рабочей группой;

б) **экспертизу для подготовки проекта решения** — основной задачей является получение согласованной экспертной оценки. Согласование мнений экспертов может проводиться тремя способами:

- с помощью применения математических операций к полученным данным без участия экспертов;
- посредством заочного опроса экспертов, проводимого в несколько туров, при этом после каждого тура объявляются результаты опроса (однако информация, у какого эксперта какое мнение, не раскрывается) — с целью добиться большего единообразия оценок на следующем этапе;
- посредством организации групповой работы экспертов над проблемой в режиме реального времени;

в) **экспертизу для непосредственного принятия решений**. Экспертная группа или эксперт могут также являться субъектами принятия решений в рамках определенных полномочий, что обуславливает наличие третьего варианта экспертизы, когда роли ЛПР и эксперта совпадают.

По количеству специалистов, принимающих участие в экспертизах, они могут быть разделены на **индивидуальную и коллективную**. Проведение экспертизы в индивидуальном порядке характерно для нормативных экспертиз в области медицины, судебного дела, оценки жилищных объектов и т. п. В данных областях объем и сложность объекта экспертизы являются предсказуемыми, также существуют определенные стандарты оценки и регламент проведения экспертной процедуры. Экспертизы в организации почти всегда являются коллективными, поскольку требуют привлечения более чем одного эксперта. Среди наиболее распространенных методов коллективной экспертизы можно выделить следующие:

- метод мозгового штурма (в условиях ограниченного времени участники экспертной группы предлагают как можно больше идей, связанных с проблемой, избегая критики и обсуждений, затем происходит групповое обсуждение накопленного «банка идей»);

- метод ключевых вопросов (участники последовательно структурируют проблему, отвечая на ряд вопросов, таких как: что дано, что неизвестно, какого состояния необходимо достичь, какие условия необходимы, каково актуальное состояние ресурсов и др.);
- метод синектики (основан на применении специальных техник развития творческого мышления участников экспертной группы);
- метод 365 (участники записывают по три идеи, касающиеся проблемной ситуации, а затем передают записи по кругу, чтобы каждый из остальных экспертов дополнили данный список за отведенное время);
- метод Дельфи (будет рассмотрен далее в статье) и другие<sup>19</sup>.

В последние годы появились разработки в области **сетевой экспертизы**, которая подразумевает реализацию экспертных процедур в рамках сетевых структур с ключевой ролью информационных технологий<sup>20</sup>. Можно утверждать, что в настоящее время происходит методологическая и практическая разработка данного направления, и оно пока еще не нашло место в более общей классификации.

По способу взаимодействия экспертов выделяют экспертные процедуры, предполагающие: отсутствие общения; заочное анонимное общение; заочное общение без анонимности; очное общение с ограничениями; очное общение без ограничений<sup>21</sup>. Также экспертиза может быть организована в один, два или несколько туров. На основании сочетания этих двух параметров можно выделить следующие типы экспертиз: **итеративную (повторяемую) без непосредственного взаимодействия, итеративную с непосредственным взаимодействием, однотуровую без непосредственного взаимодействия, однотуровую с непосредственным взаимодействием**<sup>22</sup>.

К итеративным экспертизам без непосредственного взаимодействия относятся процедуры, аналогичные по структуре методу Дельфи, разработанному компанией *RAND* в 50-х годах XX века<sup>23</sup>. Суть метода заключается в последовательном, потуровом, независимом опросе экспертов с промежуточной интеграцией и обнародованием результатов каждого тура для всех участников с

<sup>19</sup> Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2004. С. 100–131.

<sup>20</sup> Губанов Д.А., Коргин Н.А., Новиков Д.А., Райков А.Н. Указ. соч. С. 13.

<sup>21</sup> Орлов А.И. Экспертные оценки. С. 58.

<sup>22</sup> Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертизы и анализ экспертной информации. М.: Наука, 1984. С. 26.

<sup>23</sup> Кукушкина С.Н. Метод Дельфи в форсайт-проектах // Форсайт. 2007. № 1 (1). С. 68–72.



целью добиться консенсуса между экспертами. Реализация данного метода возможна при следующих условиях: наличие ресурсов для создания организационно-аналитической группы и низкая срочность необходимого решения, то есть решение должно относиться к вопросам, связанным с долгосрочной перспективой развития организации, которые будут гарантированно сохранять важность в течение проведения экспертной процедуры.

Итеративная экспертиза с непосредственным взаимодействием практически может быть реализована в формате круглого стола, дискуссии, проводимой в несколько четко обозначенных туров<sup>24</sup>. При организации экспертных процедур в данном формате все эксперты получают гарантированную возможность не только высказываться, но также уточнять и дополнять уже предложенные положения. В организациях итеративная экспертиза может применяться для решения задач, требующих привлечения широкого круга экспертов с целью выработки консенсуального решения, ориентированного на долгосрочную перспективу. К числу таких задач относятся выработка корпоративной стратегии, формирование принципов оценки компетенций сотрудников и т. п.

Однотуровая экспертиза без непосредственного взаимодействия предполагает одноразовый индивидуальный опрос экспертов. Подобные процедуры позволяют получить первичный объем информации для последующего анализа либо же могут служить для проверки или дополнения уже существующей версии управленческого решения. Для того чтобы процедура была эффективной с точки зрения финансовых и временных ресурсов, необходимо наличие круга уже определенных экспертов, доступных для включения в опрос при необходимости.

Тип однотуровой экспертизы с непосредственным взаимодействием объединяет все формы организации единовременного группового принятия решений. Указанная процедура является наименее затратной для организации, особенно при наличии специальных коммуникационных средств для подключения удаленных экспертов. Данный формат экспертизы способен значительно сократить время, затрачиваемое на принятие решения, позволяет задействовать дополнительные возможности группы, недоступные при использовании других подходов (синергетический эффект). Во время однотуровых экспертиз ведется групповая работа;

---

<sup>24</sup> Применительно к методам экспертных оценок термин «итеративный» (от англ. *iteration* — повторение) означает многократную экспертизу; экспертизу, проводимую в несколько туров с непрерывным анализом и корректировкой результатов всех предыдущих этапов работы экспертов (Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. Г.В. Осипова. М.: Норма; Инфра-М, 1999).

следовательно, возникают групповая динамика и такие групповые эффекты, как групповое мышление. Для успешной однотуровой экспертизы требуется управление обозначенными процессами с целью минимизации негативных эффектов и максимизации позитивных; важно участие модератора или фасилитатора для организации работы группы. Можно предположить, что этот тип экспертизы в наибольшей степени отвечает потребностям современной организации в силу следующих обстоятельств: возможность использования дополнительных ресурсов экспертов, актуализация неявных знаний в процессе работы, возможность выявления противоречий в экспертных точках зрения для принятия согласованного решения в режиме реального времени, экономичность проведения процедуры экспертизы.

Многосложность современных организаций обуславливает актуальность использования экспертизы для получения более достоверной информации и, соответственно, более точных оценок при принятии управленческих решений. При этом экспертиза может быть проведена в результате математического анализа некоторых количественных данных о состоянии управляемой системы либо же посредством получения и анализа мнений экспертов.

В зависимости от типа и структуры организации, ее культуры, целей и задач, которые стоят перед ней, возможен точный подбор необходимых методов и инструментов экспертизы в условиях конкретной управленческой ситуации. Знания и наличие практической компетенции по применению экспертных процедур в управлении становится частью компетенции эффективного руководителя. Представляется, что для современной организации наиболее актуальным является применение коллективной экспертизы в формате групповой работы в режиме реального времени, поскольку он позволяет использовать дополнительные ресурсы группы при сокращении финансовых и временных расходов на проведение экспертной процедуры. Большая востребованность экспертизы в управлении, а также всё расширяющаяся сфера применения экспертных методов принятия управленческих решений приводит к необходимости дальнейшего научного исследования экспертизы в современной организации.

#### ***Список литературы:***

1. *Абрамова Н.А., Коврига С.В.* О рисках, связанных с ошибками экспертов и аналитиков // Проблемы управления. 2006. № 6. С. 60–67.

2. *Абрамова Н.А.* О поиске подходов к созданию психологически корректных интеллектуальных технологий // «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2003): труды 3-й Международной конференции. М.: ИПУ РАН, 2003. Т. 2. С. 153–158.
3. Большой энциклопедический словарь. М.: Норринт, 2000.
4. *Братченко С.Л.* Введение в гуманитарную экспертизу образования. М.: Смысл, 2004.
5. *Губанов Д.А., Коргин Н.А., Новиков Д.А., Райков А.Н.* Сетевая экспертиза / под ред. Д.А. Новикова, А.Н. Райкова. М.: Эгвес, 2010.
6. *Евланов Л.Г., Кутузов В.А.* Экспертные оценки в управлении. М.: Экономика, 1978.
7. *Козелецкий Ю.* Психологическая теория решений. М.: Прогресс, 1979.
8. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2004.
9. *Кукушкина С.Н.* Метод Дельфи в форсайт-проектах // Форсайт. 2007. № 1 (1). С. 68–72.
10. *Ларичев О.П.* Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.
11. *Литвак Б.Г.* Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996.
12. Малый энциклопедический словарь. СПб.: Издательское общество «Ф.А. Брокгауз — И.А. Ефрон», 1909. Т. 2. Вып. 4.
13. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1997.
14. *Нестеров А.В.* О зарождении и развитии некоторых категорий экспертизы // Эксперт-криминалист. 2012. № 2. С. 20–25.
15. *Нестеров А.В.* Экспертика: общая теория экспертизы. М.: НИУ ВШЭ, 2014.
16. *Орлов А.И.* Теория принятия решений. М.: Март, 2005.
17. *Орлов А.И.* Экспертные оценки. М.: Издательство МГТУ имени Н.Э. Баумана, 2011.
18. *Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В.* Организация экспертизы и анализ экспертной информации. М.: Наука, 1984.
19. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002.
20. Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. Г.В. Осипова. М.: Норма; Инфра-М, 1999.
21. Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983.
22. *Шкаратан О.И.* Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1. С. 30–54.

## Expertise in a Modern Organization

Natalia E. Bakurskaya — graduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [annat171@list.ru](mailto:annat171@list.ru).

### Annotation

This article focuses on the role of expertise and expert procedures in organizational management. The author shows that the concept of expertise is complex and multi-faceted. This concept is determined in an organizational and managerial context. The author outlines the directions of current development of expertise and marks the main steps of expert procedures. The structure and content of each step is explored and formulated. This article reveals the role of expertise in decision-making process. It also summarizes current classifications of expertise and discusses the main characteristics of each type of expert procedures in modern organizations.

### Keywords

Expertise, expert evaluations, methods of expert evaluations.

### References:

1. Abramova N.A., Kovriga S.V. O riskakh, svyazannykh s oshibkami ekspertov i analitikov. *Problemy upravleniia*, 2006, 6, pp. 60–67.
2. Abramova N.A. O poiske podkhodov k sozdaniiu psikhologicheskii korrektnykh intellektual'nykh tekhnologii. "Kognitivnyi analiz i upravlenie razvitiem situatsii" (CASC'2003): *trudy 3-i Mezhdunarodnoi konferentsii*. Moscow: IPU RAN, 2003. T. 2. Pp. 153–158.
3. *Bol'shoi entsiklopedicheskii slovar'*. Moscow: Norrint, 2000.
4. Bratchenko S.L. *Vvedenie v gumanitarnuiu ekspertizu obrazovaniia*. Moscow: Smysl, 2004.
5. Gubanov D.A., Korgin N.A., Novikov D.A., Raikov A.N. *Setevaia ekspertiza / pod red. D.A. Novikova, A.N. Raikova*. Moscow: Egves, 2010.
6. Evlanov L.G., Kutuzov V.A. *Ekspertnye otsenki v upravlenii*. Moscow: Ekonomika, 1978.
7. Kozeletskii Iu. *Psikhologicheskaiia teoriia reshenii*. Moscow: Progress, 1979.
8. Kolpakov V.M. *Teoriia i praktika priniatiia upravlencheskikh reshenii: ucheb. posobie*. Kiev: MAUP, 2004.
9. Kukushkina S.N. Metod Del'fi v forsait-proektakh. *Forsait*, 2007, 1 (1), pp. 68–72.
10. Larichev O.P. *Nauka i iskusstvo priniatiia reshenii*. Moscow: Nauka, 1979.
11. Litvak B.G. *Ekspertnye otsenki i priniatie reshenii*. Moscow: Patent, 1996.
12. *Malyi entsiklopedicheskii slovar'*. Saint Petersburg: Izdatel'skoe obshchestvo "F.A. Brokgauz — I.A. Efron", 1909. T. 2. Vyp. 4.
13. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta / per. s angl.* Moscow: Delo, 1997.
14. Nesterov A.V. O zarozhdenii i razvitii nekotorykh kategorii ekspertiki. *Ekspert-kriminalist*, 2012, 2, pp. 20–25.
15. Nesterov A.V. *Ekspertika: obshchaia teoriia ekspertizy*. Moscow: NIU VShE, 2014.
16. Orlov A.I. *Teoriia priniatiia reshenii*. Moscow: Mart, 2005.
17. Orlov A.I. *Ekspertnye otsenki*. Moscow: Izdatel'stvo MGTU imeni N.E. Baumana, 2011.
18. Pankova L.A., Petrovskii A.M., Shneiderman M.V. *Organizatsiia ekspertizy i analiz ekspertnoi informatsii*. Moscow: Nauka, 1984.

19. Pochebut L.G., Chiker V.A. *Organizatsionnaia sotsial'naia psikhologiya*. Saint Petersburg: Rech', 2002.
20. *Rossiiskaia sotsiologicheskaiia entsiklopediia* / pod obshch. red. G.V. Osipova. Moscow: Norma; Infra-M, 1999.
21. *Sovetskii entsiklopedicheskii slovar'*. Moscow: Sovetskaia entsiklopediia, 1983.
22. Shkaratan O.I. Russkaia kul'tura truda i upravleniia. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*, 2003, 1, pp. 30–54.