

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»  
Ростовский филиал

**ДОКЛАД**

по дисциплине «Менеджмент»

# **Метод принятия решений «Дельфи»**

«Дельфи»

метод принятия решений

Ростов-на-Дону  
2012

**Авторы метода: О. Холмер, Т. Гордон и др. (США), 50-е годы XX в.**

Применяется на этапах формулирования проблемы и оценки различных способов ее решения.

Получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения.

Позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию.

# Проведение экспертизы по методу Дельфи



## Сбор и обработка индивидуальных мнений экспертов о прогнозах развития объекта производится исходя из следующих принципов:

- вопросы в анкетах ставятся таким образом, чтобы можно было дать количественную характеристику ответам экспертов
- опрос экспертов проводится в несколько туров, в ходе которых вопросы и ответы все более уточняются
- все опрашиваемые эксперты знакомятся после каждого тура с результатами опроса
- эксперты обосновывают оценки и мнения, отклоняющиеся от мнения большинства
- статистическая обработка ответов производится последовательно от тура к туру с целью получения обобщающих характеристик

## Метод Дельфи реализуется по следующему алгоритму:

1. формирование репрезентативной (представительной) экспертной группы

2. подготовка экспертизы и проведение экспертизы

3. обработка полученных ответов

4. анализ результатов

5. разработка сценария и мероприятий по устранению выявленных недостатков

6. подготовка и проведение повторных экспертиз, подготовка рекомендаций по распределению ресурсов

7. анализ результатов и принятие окончательного решения

# Как работает метод Дельфи

В первом туре экспертам разъяснена цель экспертизы и представлены вопросы (персонально в виде анкеты или пояснительной записки), они представляют свои ответы без аргументации.



Вся экспертная информация поступает в рабочую группу. Производится обработка и анализ полученной информации.



На втором туре опроса у тех экспертов, чьи оценки значительно отличались от общих, просят представить обоснованные аргументы в пользу своих суждений.



информация в анонимном виде доводится до остальных экспертов. Это позволяет им учесть те обстоятельства, которые они по какой-то причине пропустили или пренебрегли

**эксперты могут пересмотреть свои суждения или откорректировать данные, которые они указали в предыдущем туре**

# Возможные результаты

от тура к туру растет  
согласованность мнений  
экспертов



от тура к туру растет  
размежевание мнений  
экспертов на подгруппы с  
высокой  
согласованностью  
внутри подгрупп



руководитель группы управления принимает решение либо на проведение дальнейшего опроса с целью подтверждения создавшегося положения, либо на окончание проведения экспертизы и составление отчета по ней

## К основным недостаткам метода Дельфи можно отнести

большие  
затраты  
времени

полное  
исключение  
прямого  
столкнове  
ния мнений  
экспертов

«Группово  
е мнение»,  
поверхнос  
тный  
анализ