

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Роль решений в процессе управления

Управленческая проблема

Основные факторы, влияющие на процесс  
принятия УР

## *Литература*

- **Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К, 2011.**
- **Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. 4-е изд. — М.: Дело, 2012.**
- **Ременников В.Б. Управленческие решения: Учебное пособие для вузов. 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.**
- **Смирнов, Э. А. Управленческие решения: учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2014.**
- **Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие. — М.: Дашков и К, 2013.**

Решение – это результат  
деятельности человека,  
приводимый к каким-либо  
или к необходимым  
действиям



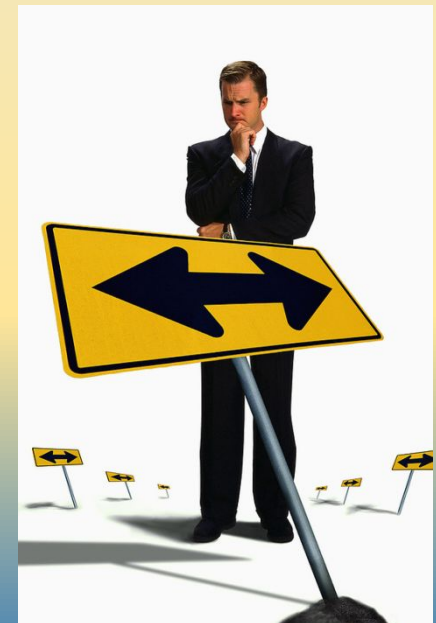
# *Необходимость принятия решений*

объясняется действием *двух основных факторов*:

- наличием **цели**, т.е. желательным или наиболее предпочтительным состоянием в будущем;
- наличием **выбора**, т.е. несколькими путями или способами ее достижения.

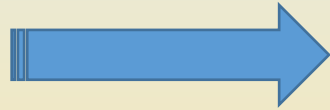
## *Признаки «РЕШЕНИЯ» :*

- наличие цели;
- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;
- логико-мыслительная деятельность и проявление воли человека



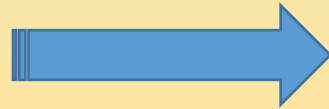
# Решение:

*(в узком  
смысле):*



Выбор  
альтернативы

*(в широком  
смысле):*



- Процесс
- Акт выбора
- Результат  
выбора

## Особенности современных условий формирования решений:

- усилился динамизм окружающей среды, уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;
- увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

*Теория управленческих решений в своём становлении прошла три этапа:*

- Первый этап – сороковые годы двадцатого века;
- Второй этап – пятидесятые-шестидесятые годы двадцатого века;
- Последняя четверть двадцатого века.



# **Место управленческих решений в процессе управления**

# Управленческое решение разрабатывается для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- реализацию административных функций;
- управление человеческими ресурсами  
(производительность, активизация знаний, умений,  
навыков);
- формирование системы управления компании  
(методология, механизм);
- управление внутренними и внешними  
коммуникациями.

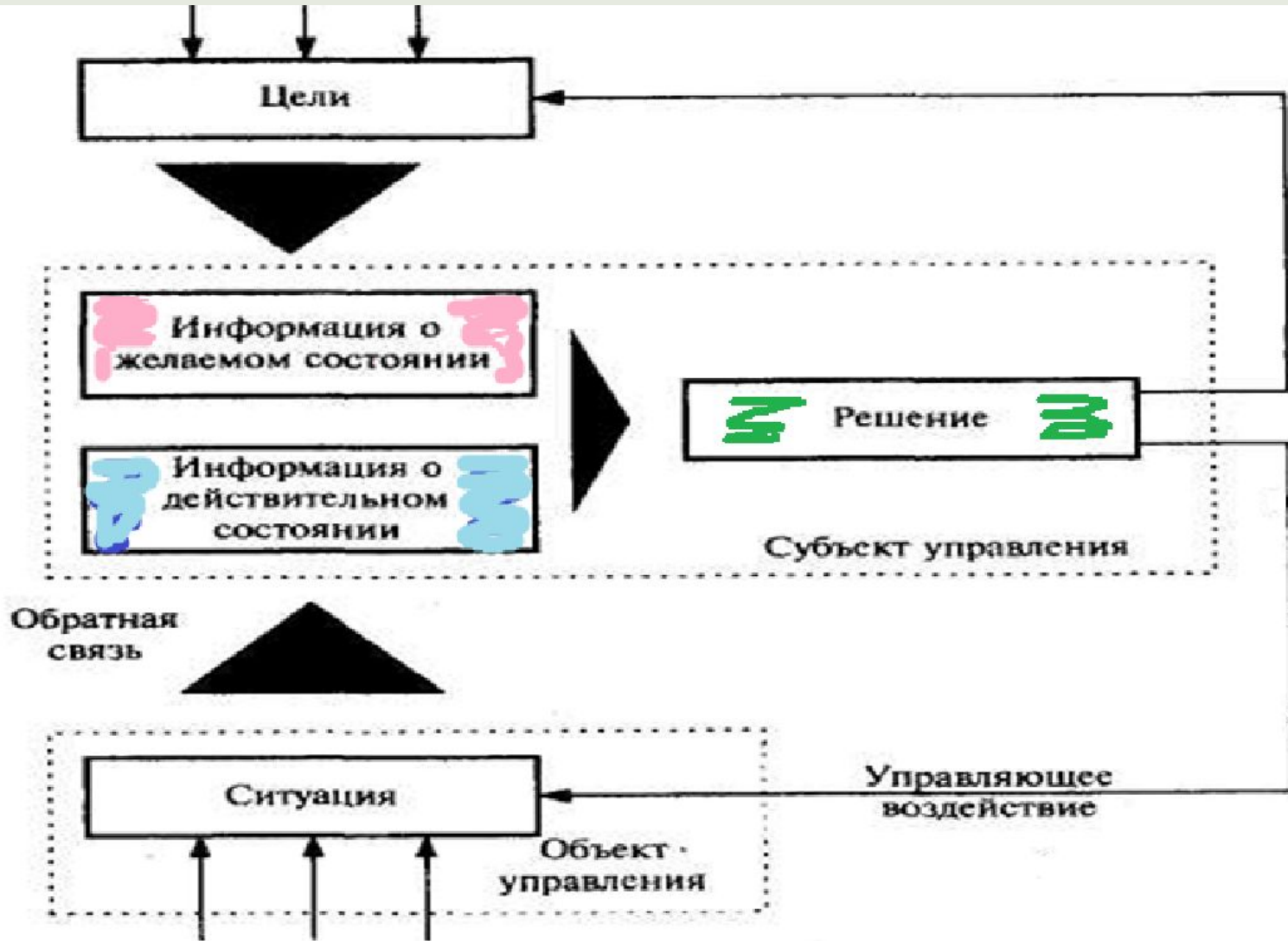
# Управленческое решение –

это творческое, волевое **действие субъекта управления** на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

# ***УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ***

- основа процесса управления,  
это совокупность взаимосвязанных,  
целенаправленных и логически  
последовательных управленческих  
действий, обеспечивающих  
реализацию управленческих  
задач.

# СХЕМА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ и формирования решений



## Понятие «ПРОБЛЕМЫ»:

- всегда имеет определенное содержание (**что?**);
- обычно она связана с каким-то конкретным местом (**где?**);
- временем возникновения и разрешения (**когда?**);
- соответствующими количественными параметрами (**сколько?**);
- определенным кругом участвующих лиц (**кто?**).

# Линейный анализ проблемы

**СИМПТОМЫ** -  
видимые проявления  
проблемы, которые  
привлекают к ней  
внимание, но объяснить  
не могут

**ПРИЧИНЫ** –  
исходные движущие  
силы, породившие  
проблему

**СЛЕДСТВИЯ** -  
результаты, к которым  
приводят данные  
проблемы

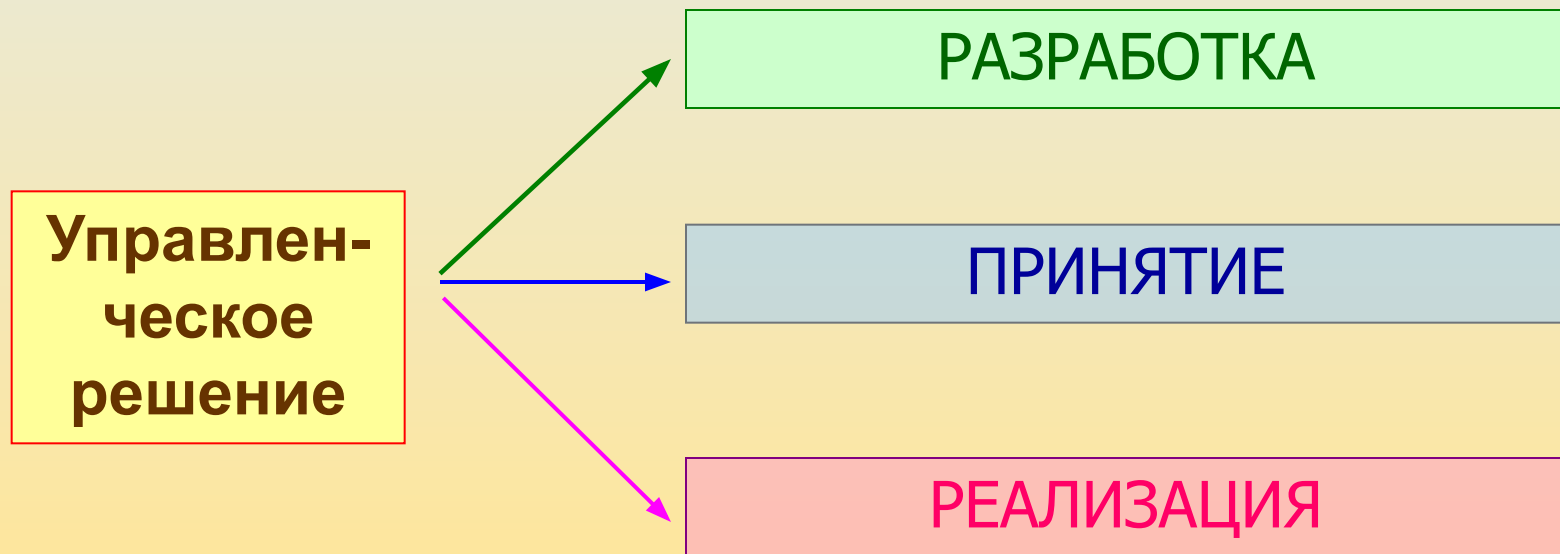


# КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ:

- По степени важности
- по масштабности
- по степени риска
- по степени четкости их формулировки, возможности структурирования.



# Три стадии управленческого решения:



# ОТЛИЧИЯ управленческого решения

от частного выбора:

*1. Цели*

*2. Последствия*

*3. Разделение труда*

*4. Профессионализм*

# **Основные аспекты УР:**

- 1. Психологический***
- 2. Экономический***
- 3. Организационный***
- 4. Информационный***
- 5. Юридический***
- 6. Технологический***
- 7. Социальный***

# Классификация управленческих решений

<b>КЛАССИФИКАЦИОННЫЙ ПРИЗНАК</b>	<b>ГРУППЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>
<b>Степень повторяемости проблемы</b>	<b>Традиционные    Нетипичные</b>
<b>Значимость цели</b>	<b>Стратегические    Tактические</b>
<b>Сфера воздействия</b>	<b>Глобальные    Локальные</b>
<b>Длительность реализации</b>	<b>Долгосрочные    Краткосрочные</b>
<b>Прогнозируемые последствия решения</b>	<b>Корректируемые Некорректируемые</b>
<b>Метод разработки решения</b>	<b>Формализованные Неформализованные</b>
<b>Количество критериев выбора</b>	<b>Однокритериальные Многокритериальные</b>
<b>Форма принятия</b>	<b>Единоличные    Коллегиальные</b>
<b>Способ фиксации решения</b>	<b>Документированные Недокументированные</b>
<b>Характер использованной Информации</b>	<b>Детерминированные    Вероятностные</b>

# *Формы разработки управленческих решений:*

• Конституция страны	• Договор
• Закон	• Соглашение
• Указ	• План
• Постановление правительства	• Контракт
• Указание	• Оферта
• Акт	• Акцепт
• Приказ (письменный или устный)	• Положение
• Распоряжение	• Правило
• Протокол	• Модель
• Инструкция	

# Формы реализации управленческих решений:

• Предписание	• Личный пример
• Деловая беседа	• Обучение
• Убеждение	• Совет
• Разъяснение	• Деловая игра
• Принуждение	• Совещание
• Наставление	• Заседание
• Сообщение	• Отчет, деловое слово

# **ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**



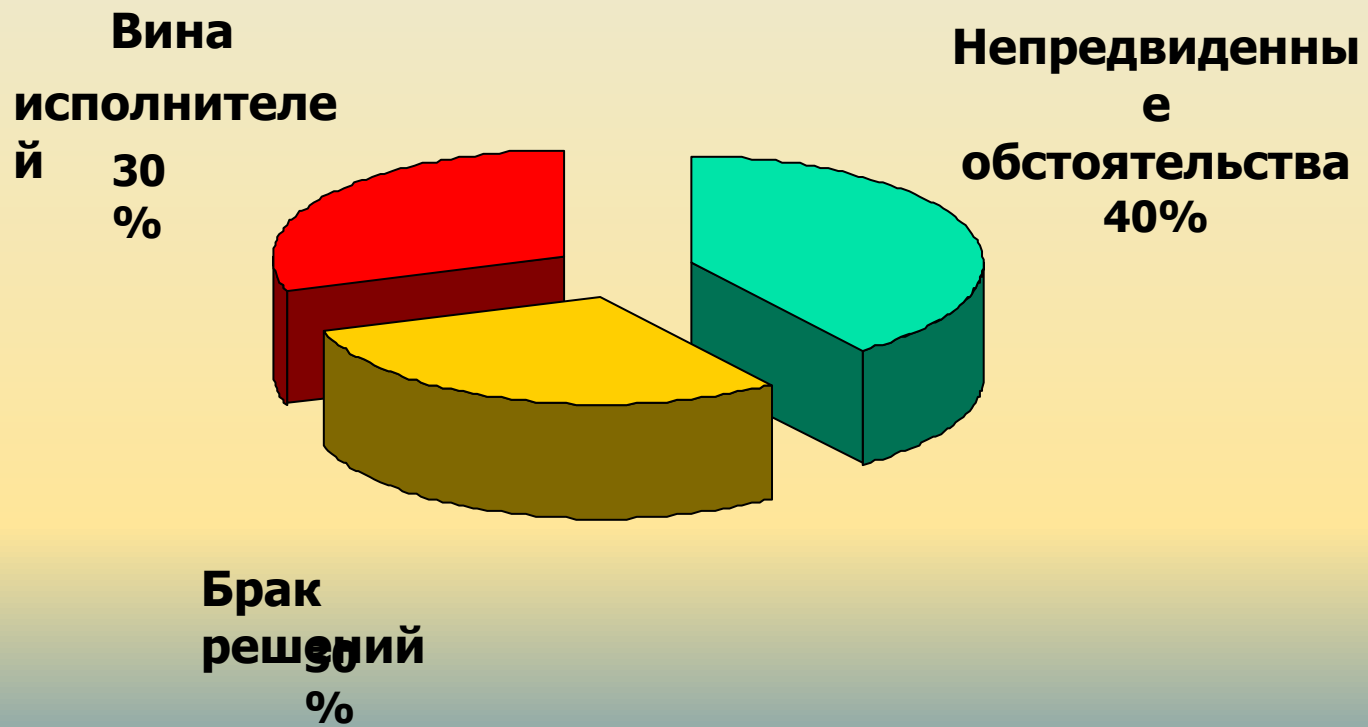
# Качество управленческого решения

- это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

# Требования к качеству управленческих решений



# Причины невыполнения управленческих решений



# ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, влияющие на процесс принятия УР:



# Причины низкого качества решений

1. информационные перегрузки руководителя
2. несбалансированность воздействия решения на различные подразделения
3. принятие псевдорешения
4. отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями
5. установление нереальных сроков
6. запоздалость решения
7. несоблюдение стандартов делопроизводства
8. нехватка информации для принятия решения
9. принятие решения под влиянием эмоций
10. принятие стереотипного решения
11. принятие решения без учета риска и неопределенности
12. принятие решения для примирения различных точек зрения

**Социально -  
психологические аспекты  
принятия решений**

# Преимущества группового принятия решения

- Группа обладает большим объемом информации и возможностью её воспроизведения;
- Группа выдвигает большее количество гипотез и тщательно их контролирует (оценка риска);
- Члены группы выполняют различные функции при проведении дискуссии;
- в процессе выработки группового решения, активизируется умственная деятельность каждого участника.

*Групповые решения имеют и **отрицательные моменты**: они открывают достаточно широкое поле для возникновения взаимного непонимания, дезинформации, групповых стереотипов, ложной групповой солидарности и др. Так, что принятие групповых решений в совместной управленческой деятельности совсем не однозначно оптимально.*

# Коллективные методы принятия решений

## Достоинства:

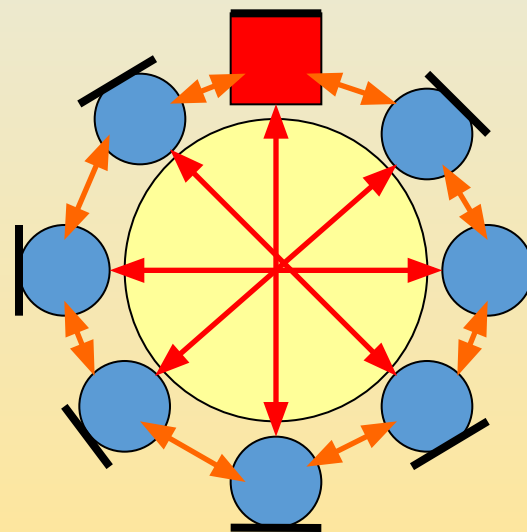
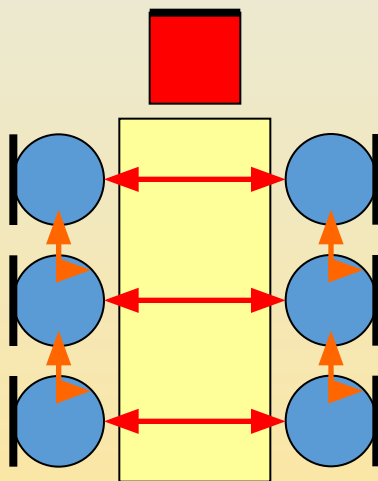
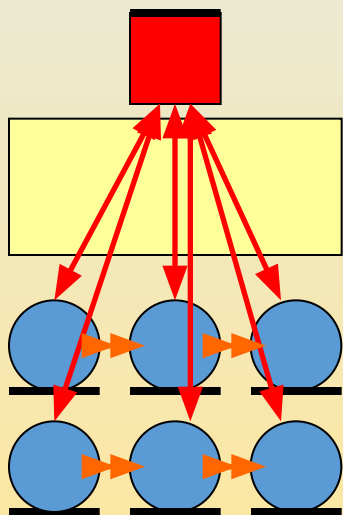
1. Повышение качества решений
2. Увеличение роли работника в управлении организацией
3. Снижение ответственности руководителя

## Недостатки:

1. Высокая стоимость
2. Отсутствие оперативности
3. Снижение ответственности участников принятия решения



# Способы рассадки



↔ склонность к конфликту

↔ склонность к сотрудничеству

# Психологические факторы, влияющие на принятие решений:

1. **Особенности мышления** (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
2. **Мотивация** ( степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);
3. **Личностные особенности** (тревожность, уровень самооценки и пр.);
4. **Деловые качества** (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);
5. **Ценности и установки**, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.
6. **Этические принципы**, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям)

# Психологические барьеры на пути принятия управленческих решений

<i>Вид психологического барьера</i>	<i>Проявление психологического барьера</i>
Избирательное восприятие и сужение поля зрения	Не замечают то, чего подсознательно не хотят замечать. При этом мышление оперирует не всей информацией, а только той, что проходит через фильтры восприятия.
Недостаточный объем информации	Использование только части информации ведет к скороспелым и ошибочным выводам, так как при этом исключается много других альтернатив
Распыление внимания на частности в ущерб целому	Внимание руководителя может цепляться к частным вопросам, в то время, как первостепенную важность имеет решение главной задачи
Ложные установки	Ошибочные установки, ограничивающие широту мышления и гибкость руководителя - негативизм, неоправданные опасения и обобщения, установки долженствования.

# ВИДЫ групповой формы разработки УР

- Паритетные группы
- Иерархические группы

# Феномены коллективных решений (паритетные группы)

- Феномен Ирвина
- феномен Стоунера (позитивного сдвига риска)
- феномен Плакетта и Хейла (аналитический паралич»)
- феномен «group-think»
- феномен «схождения» и «расхождения» мнений
- «Эффект состава»

# Феномен «group-think»

- иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами группы;
- коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить любые возможные возражения;
- безусловная вера в исповедуемые группой нормы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;
- стереотипный взгляд на соперников (другие группы) как на людей слабых, глупых или недостойных, что препятствует взаимодействию с ними;
- открытое давление на членов группы, имеющих собственное мнение;
- самоцензура членов группы;
- иллюзия единодушия;
- появление самозванных «охранителей группового духа»

# Феномены коллективных решений (иерархические группы)

- Феномен «избегания лидерства»
- феномен «гипертрофированное доверие к лидеру»
- феномен «ложного согласия – демонстративного несогласия»
- феномен «виртуального решателя»

**Индивидуальные качества  
менеджера в процессе  
разработки УР**

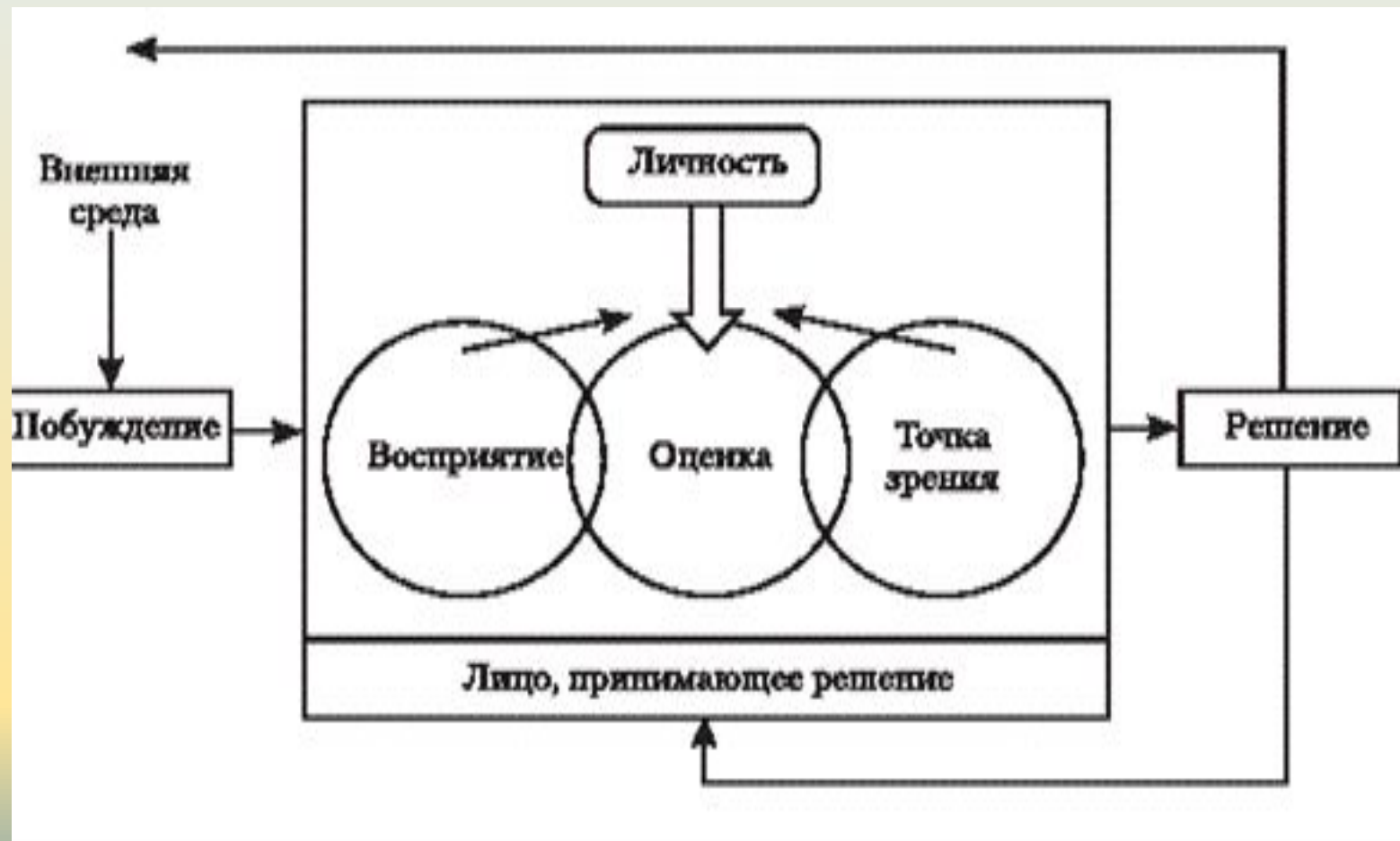


## **Решение формируется из следующих составляющих качеств менеджера:**

**- Личностные качества**

**- лично-деловые качества;**

**- Профессиональная компетенция**



# К личностным характеристикам относятся:

- Воля;
- Внушаемость;
- Эмоциональность;
- Темперамент;
- Профессионализм;
- Опыт;
- Ответственность.

# *ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫЕ качества* менеджера

- компетентность;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;
- нравственность;
- способность творчески решать проблемы;
- смелость в принятии решений.

# *ТРЕБОВАНИЯ к профессиональной компетенции менеджера*

- высокая информированность по профессиональным вопросам;
- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- знакомство с передовым отечественным и зарубежным опытом менеджмента;

# Параметры мышления:

- **Глубина** характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации.
- **Широта** отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности.
- **Быстрота** определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение.
- **Гибкость** обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации управленческого решения.

## Характеристика личности:

- *Пессимизм*
- *Оптимизм*
- *Романтизм*
- *Практицизм*

# Влияние темперамента на выработку управленческих решений

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
<b>Холерический</b>	Быстрота, оперативность и индивидуализм, не оценивают ситуацию. УР характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.
<b>Сангвинический</b>	Предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем. Хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений.
<b>Флегматический</b>	Больше затрачивает времени на разработку УР, чем на его реализацию. Важен избыток информации, высокий уровень безопасности, больше доверяют специалистам, чем информационным системам.
<b>Меланхолический</b>	Ответственны, учитывают отрицательные последствия реализации решений. Второстепенные проблемы возводят в ранг первостепенных. УР отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения.



# Стили управления

Стилем управления называется комплекс способов, манера поведения руководителя организации по отношению к сотрудникам, которая дает возможность заставить их совершать то, что нужно для достижения соответствующего ситуации результата.



Выделяют следующие стили  
управления:

-Авторитарный

- Демократический

- Либеральный

-Либеральный

# АВТОРИТАРНЫЙ (АВТОКРАТИЧНЫЙ) СТИЛЬ

Авторитарный (Автократичный) стиль – централизация власти в руках одного руководителя;

Характеризуется преобладанием единоличных способов управления, применением административных средств воздействия на подчиненных. Менеджер-автократ, как правило, привержен к преувеличению роли административных средств воздействия на подчиненных

# ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ АВТОРИТАРНОГО СТИЛЯ:

- Менеджер убежден, что нет смысла советоваться с подчиненными, так как их сознание находится на низком уровне;
- Руководитель он не верит в знание и опыт своих подчиненных;
- Менеджер убежден, что подчиненные должны бояться его;
- Автократом быть гораздо легче и удобнее, чем демократом, так как можно меньше требовать от себя, больше от других;
- Легче командовать, повышать голос, работать на эмоциях, чем по-настоящему организовать производственный процесс;
- Перегруженность менеджера вызывает желание решать вопросы быстрее, а для этого лучше команда, а не совет, приказ, а не обсуждение;
- Властолюбие, преувеличенное самомнение.

# ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

основан на сочетании научных принципов управления и максимального использования инициативы и творчества подчиненных.

Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников ("максимум демократии"), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками ("максимум контроля"), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учитывает их интересы, потребности, особенности.

## Демократический стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально – договорные стимулы труда;
- включать психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворённость исполнителей своим трудом;
- создать благоприятный климат в коллективе.

# ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Либеральный стиль - отличается полной свободой коллективных и индивидуальных решений сотрудников при минимальном участии руководителя.

*Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Менеджер либерал обычно предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты.*



# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

## Объективные факторы:

- тип организации
- специфика основной деятельности организации
- специфика решаемых задач
- условия выполнения задач
- способы и средства деятельности организации
- уровень развития организации
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель.
- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

## Субъективные факторы:

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия.
- имеющийся общий и управленческий опыт.

*Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации.*

# МОДЕЛЬ ВРУММА-Йеттона

- способы принятия решений,  
используемые в зависимости от  
того, в какой степени подчиненным  
разрешается участвовать в  
принятии решения

# Стили руководства

**Стиль АI.** Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

**Стиль АII.** Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений - представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.

**Стиль СI.** Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

**Стиль СII.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

**Стиль G2.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе Вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Роль ЛПР схожа с ролью председателя собрания.



**ТЕХНОЛОГИЯ И  
ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ  
РЕШЕНИЙ**

*Технология принятия решений* -  
состав и последовательность  
процедур, приводящих к решению  
проблем организации, в комплексе с  
методами разработки и оптимизации  
альтернатив

*Процесс принятия решений* —  
циклическая последовательность  
действий субъекта управления,  
направленных на разрешение проблем  
организации и заключающихся в  
анализе ситуации, генерации  
альтернатив, принятии решения и  
организации его выполнения

# Состав и последовательность процедур процесса принятия УР





# Особенности ЯПОНСКОЙ ПРОЦЕДУЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (РИНГИ)

## **Характерные черты японского стиля принятия решений:**

- 1. Инициатива принятия решения чаще всего исходит снизу, оттуда, где составляется «рингисё».**
- 2. Групповой способ выработки решений и использование косвенных методов руководства.**
- 3. Форма принятия решений свидетельствует о распылении ответственности.**
- 4. Различие в самом подходе к решению проблемы.**
- 5. На разработку решения затрачивается много времени.**

# Основные достоинства системы «РИНГИ»:

- Принимаемые решения более обоснованы и продуманы, так как тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы и использован групповой метод выработки решений.
- Вся необходимая работа по согласованию и организации выполнения решения проделана уже на предварительной стадии;
- Реализация решений проходит быстро и эффективно.

## Недостатки системы «РИНГИ»:

- Затруднено планирование, особенно стратегическое;
- Излишне компромиссный характер принимаемых решений;
- Не обеспечивается оперативность принятия решений.

# НАУЧНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- методы моделирования;
- методы экспертных оценок

# МЕТОДЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

**Методы моделирования**  
основаны на использовании  
математических моделей для  
решения наиболее часто  
встречающихся управленческих  
задач

**Моделированием** называется процесс разработки и применения некоторой **модели**.

«Модель — это представление объекта, системы или процесса в форме, отличной от оригинала, но сохраняющей его основные характеристики»

# Три основные причины, объясняющие использование моделей :

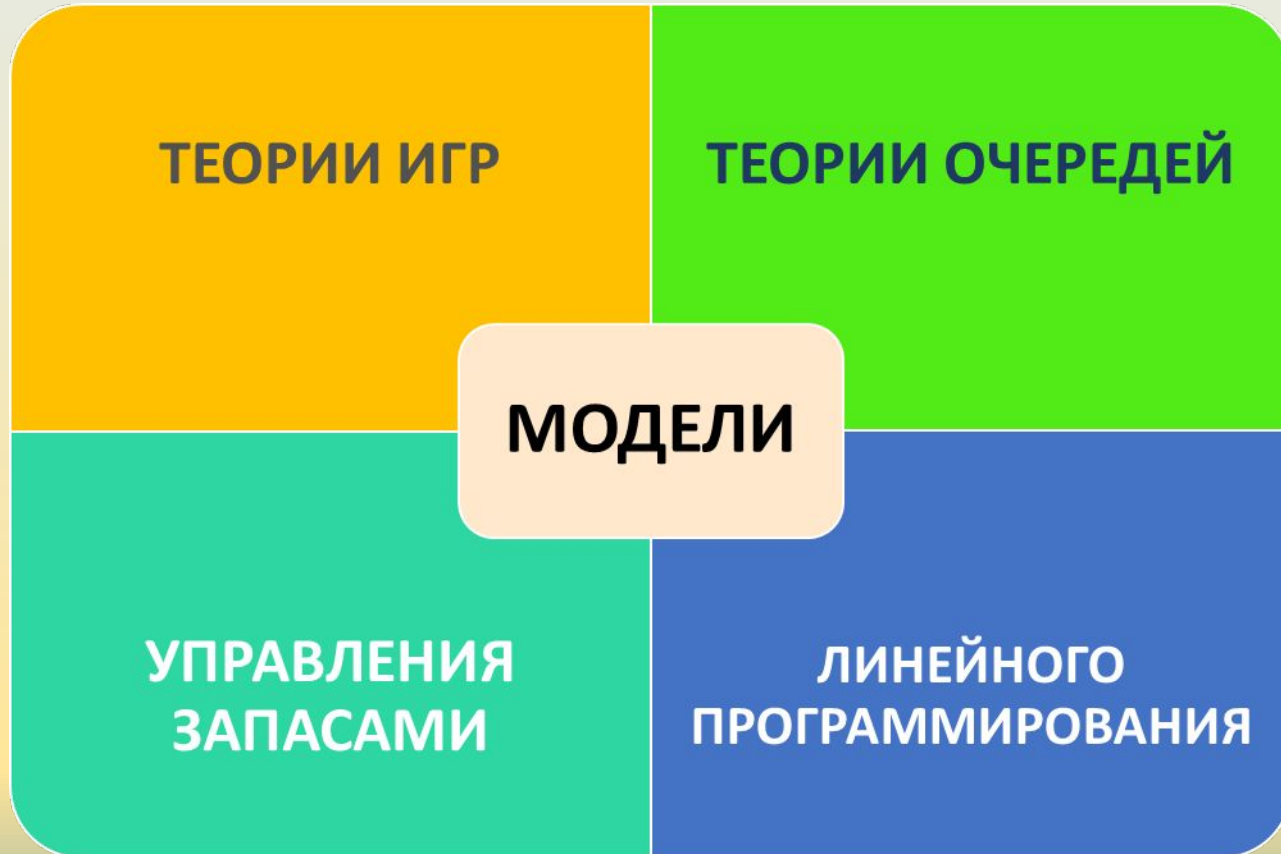
- сложность реальных ситуаций (упростить ее с помощью моделей);
- необходимость проведения экспериментов (эксперимент с реальным объектом заменяется экспериментом с его моделью);
- необходимость прогнозирования.



Разработка решения конкретной проблемы методами моделирования может быть представлена последовательностью основных этапов:

- Постановка задачи;
- Определение критерия эффективности;
- Количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую проблему;
- Построение математической модели изучаемого объекта проблемы;
- Количественное решение модели и нахождение оптимального решения;
- Проверка адекватности модели и проекта решения исследуемой проблеме;
- Корректировка модели (при необходимости).

## Распространенные типы моделей:



## **Модели теории игр**

одна из важнейших переменных, от которой зависит успех организации - конкурентоспособность. Умение прогнозировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. Теория игр – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Построение математической модели позволяет анализировать свои действия с учетом возможных ответных действий конкурентов.

## **Модели теории очередей**

Модели теории очередей применяются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при известном количестве клиентов, а также частоте и времени их обращения к данным каналам.

## **Модели управления запасами**

Позволяют найти оптимальное решение, т.е. такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и обеспечивает поддержание производственных процессов на заданном уровне.

## **Модели линейного программирования**

Применяются для нахождения оптимального решения при распределении дефицитных ресурсов и наличии конкурирующих потребностей.

Например, с помощью моделей линейного программирования можно рассчитать, какое количество изделий каждого наименования следует производить для получения наибольшей прибыли при известных ресурсах и рентабельности каждого типа изделия.

# МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

- применяются в случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена известными математическими методами.
- основаны на использовании экспертов в качестве основных источников информации относительно исследуемого объекта

- Большое значение экспертных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и позволяют находить оригинальные решения проблем.
- Среди методов экспертных оценок получили широкое применение на практике:

**Метод комиссий**

**Метод «мозговой атаки»**

**Метод Дельфи.**

# МЕТОД КОМИССИЙ

- Предполагает регулярные собрания экспертов для проведения групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме и выработки в ходе таких дискуссий согласованного решения.
- Способствует созданию творческой обстановки в группе экспертов и разработке альтернатив решения.
- Недостатки:
  - отсутствие анонимности;
  - проявления конформизма со стороны экспертов;
  - различная активность экспертов, не всегда связанная с их компетентностью.

# МЕТОД «МОЗГОВОЙ АТАКИ»

применяется, как правило, в тех случаях, когда решается новая, малоизученная проблема, или требуется найти новое, нетривиальное решение.

При этом строго соблюдаются следующие **правила:**

- все высказываются по очереди;
- говорят лишь тогда, когда могут предложить новую идею;
- высказывания не критикуются и не обсуждаются;
- все предложения фиксируются.



# Правила «Мозговой атаки»

- **полный запрет любой критики и замечаний в адрес участников и их выступлений;**
- **говорят лишь тогда, когда могут предложить новую идею;**
- **следует высказывать как можно больше разных идей;**
- **рассмотрение всех идей, даже самых невероятных и абсурдных, независимо от их авторства;**
- **краткость и четкость высказывания экспертов;**
- **необязательность подробного обоснования идей;**
- **право каждого из участников выступить много раз;**
- **все предложения фиксируются.**

# Особенности и принципы экспертизы по методу Дельфи

- полный отказ от личных контактов экспертов, опрашиваемых по конкретной проблеме;
- обеспечение экспертов необходимой информацией;
- сохранение АНОНИМНОСТИ оценок, аргументации и критики;
- РЕГУЛИРУЕМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ - обоснование ответов экспертов по запросу организаторов экспертизы;
- возможность количественной оценки ответов экспертов;
- несколько туров проведения экспертизы;
- информирование экспертов о результатах каждого тура;
- выявление оценок и мнений, отличающихся от мнения большинства;
- СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ.

# Этапы подготовки решения

членам группы предлагается ответить на ряд вопросов по рассматриваемой проблеме;

каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно;

результаты ответов собираются и на их основании составляется проект решения;

каждый член группы получает копию этого материала;

ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения;

при необходимости предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

# Метод Дельфи

## Достоинства:

1. Отсутствие влияния мнения авторитетов
2. Отсутствие влияния мнения большинства
3. Отсутствие влияния экспертов с даром убеждения

## Недостатки:

1. Нет свободного обмена мнениями
2. Значительное время и стоимость
3. Отрицательная реакция экспертов на необходимость пересмотра своего мнения

# SWOT-АНАЛИЗ

- Включает оценку сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и стоящих перед ней угроз, а также выработку заключения относительно привлекательности той ситуации, в которой находится компания, и необходимости стратегических действий.

Аббревиатура SWOT произошла от английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats.

- **strengths** – **Сильные стороны** - внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке
- **weaknesses** – **Слабые стороны** — внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают ликвидировать товар на рынке, являются причиной неконкурентоспособности
- **opportunities** – **Возможности компании** - факторы внешней среды, которые позволят компании увеличить объем продаж или нарастить прибыль.
- **threats** - **Угрозы компании** – факторы внешней среды, которые могут снизить объем продаж или уровень прибыли компании в будущем



Какие возможности  
какими сильными  
сторонами можно  
реализовать

S

W

С помощью каких  
возможностей  
можно устранить  
слабые места

O

X

X

T

X

X

Какими сильными  
сторонами можно  
устранить угрозы

Какие статьи  
необходимо  
реорганизовывать





