

Управленческие решения

Лекция 4. Управленческие решения в системе управления

Управленческие решения в системе логики управления

Логика управления — это система целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени.

Управленческие решения в системе логики управления

Логика управления можно представить в виде схемы, важнейшими элементами которой являются:

- предвидение**
- принятие решения (выявление, сравнительный анализ и выбор альтернативы использования ограниченных ресурсов)**
- планирование (программирование) использования ограниченных ресурсов**
- организация и мотивация исполнения решения**
- контроль и анализ результатов**

Управленческие решения в системе логики управления

Данная схема предопределяет технологию управления.

Технология управления представляет собой систему действий, операций и процедур, выполняемых менеджерами посредством применения соответствующих приемов, инструментов, механизмов:

- *Действие* – процесс расходования ресурсов для осуществления работы**
- *Операция* – законченное действие**
- *Процедура* – комплекс операций, направленных на решение каких-либо управленческих задач**

Управленческие решения в системе логики управления

- 1. Предвидение— это исходный пункт в логической схеме управления, ибо управлять — значит предвидеть и выявлять (формулировать) управленческие проблемы**

«Действительно, — писал А. Файоль в работе «Общее и промышленное управление», — если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно, во всяком случае, составляет существенную часть последнего. Предвидеть, здесь означает исчислять будущее и подготавливать его. Предвидеть — это уже почти действовать».

Предвидение предполагает решение.

Управленческие решения в системе логики управления

2. Решение— это выбор цели (путем систематизации их на несущественные, существенные и ключевые).

Проблема (проблемная ситуация) – исходная точка управления общественной системы

Достигнутая цель (целевая ситуация) – конечная точка процесса управления общественной системой

Управленческие решения в системе логики управления

Решение— это продукт управленческого труда, который, в конечном счете, повышает или снижает эффективность работы организации.

Принятие решения предполагает определение целевой установки, которая определяет, в конечном счете:

- перспективы развития объекта управления,**
- выбор средств для достижения цели**
- разработку программы действий.**

Управленческие решения в системе логики управления

3. Планирование (программирование) - это, прежде всего, выбор средств и разработка программы действий. При формировании программы действий необходимо сопоставить имеющиеся размеры предприятия, с потребным количеством оборудования, сырья, денежного капитала и других средств как для реализации конечной цели, так и для успешного осуществления каждого этапа ее достижения.

Успех программирования во многом зависит от правильного определения этапов достижения целей, от рационального распределения заданий между подразделениями, службами управляемой системы, а также от заинтересованности каждого подразделения в реализации как

Управленческие решения в системе логики управления

4. Организация и мотивация исполнения решений— это система конкретных действий, направленных на реализацию программы.

Для успешного осуществления программы в целом необходимо, наряду с выделением этапов ее выполнения, устанавливать задания для каждого подразделения, участвующего в реализации программы. При этом задания общей и частных программ должны быть увязаны между собой по задачам, приоритетам, ресурсам, объему и сроку исполнения.

Необходимые условия претворения в жизнь любой программы — единство, непрерывность, гибкость и точность. В ходе исполнения программы возникает необходимость стимулирования участников

Управленческие решения в системе логики управления

5. Контроль, или проверка исполнения, — необходимая функция управления и важнейшее звено в логической схеме управления. Он должен быть систематическим, комплексным, действенным, гласным.

Цель контроля состоит в том, чтобы выявить непредвиденные отклонения от заданий программы или ошибки в ее реализации и устранить их.

Для этого контроль должен осуществляться не эпизодически, а постоянно, не по отдельным заданиям или показателям, а по всему комплексу установок программы.

Управленческие решения в системе логики управления

Проверка выполнения заданий не только выявляет недостатки в реализации заданий программы, но и оперативно устраняет их.

Сбои в реализации программы должны не умалчиваться; напротив, активно преодолеваются с осуществлением в необходимых случаях мобилизации дополнительных ресурсов системы управления.

Результаты контроля должны тщательно анализироваться.

Управленческие решения в системе логики управления

Анализ предполагает деление целого на части, изучение этих частей и их взаимосвязей, выявление наиболее важных частей или элементов, определяющих состояние системы в целом, подготовку выводов и рекомендаций по улучшению функционирования системы управления.

Применительно к анализу реализации программы деятельности организации наиболее важным его результатом является либо подготовка предложений по корректировке программы в соответствии с изменениями окружающей среды или системы управления, либо, если предвидение не оправдало себя, отказ от

Управленческие решения

***Сущность и виды
управленческих решений***

Сущность и виды управленческих решений

Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по различным признакам:

1. По масштабам:

- **глобальные** – затрагивают организацию в целом, например реструктуризация путем присоединения к другой организации
- **локальные** – касаются одной стороны ее деятельности, например выявления и устранения причин невыполнения заданий по объему товарооборота секцией магазина.

Сущность и виды управленческих решений

2. По степени влияния на будущее организации:

- **стратегические** – определяют цели и пути развития, принимаются на высшем уровне управления
- **тактические** – конкретные способы маневрирования ресурсами для продвижения к стратегическим целям, принимаются на среднем уровне управления
- **оперативные** – конкретное использование ресурсов и решение оперативных задач, принимаются на низовом линейном уровне

Сущность и виды управленческих решений

3. В соответствии с временным горизонтом:

- **перспективные** – последствия которых ощущается длительное время, например об инвестировании средств
- **текущие** – ориентированные на нужды сегодняшнего дня, например кредитование на выплату заработной платы

Сущность и виды управленческих решений

4. По продолжительности периода реализации:

- **долгосрочные** (свыше 5 лет) – имеют прогнозный характер, поскольку будущую ситуацию трудно точно предугадать, касаются, в основном, направления развития
- **среднесрочные** (1-5 лет) – отражаются в обязательных для исполнения планах и целевых программах, в соответствии с которыми осуществляются практические мероприятия по преобразованию организации
- **краткосрочные** (до 1 года) – отражаются в текущих планах, оперативных распоряжениях о текущем использовании производственного и кадрового потенциала

Сущность и виды управленческих решений

5. По направлению воздействия:

- **внутренние** – по поводу эффективности и рациональности использования ресурсов и условий внутренней среды
- **внешние** – по поводу адаптации к изменяющимся факторам, возможностям и рискам внешней среды

Сущность и виды управленческих решений

6. По содержанию:

- **научно-техническое** – например, установка нового оборудования на предприятии
- **экономическое** – например, премирование работника
- **организационное** – например, создание второй смены на предприятии

Сущность и виды управленческих решений

7. По степени обязательности исполнения:

- **нормативные** – принимаются государственными органами управления для обязательного исполнения всеми организациями
- **директивные** – принимаются высшими органами управления организации по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного руководства к действиям
- **рекомендательные** – готовятся совещательными органами (комитеты, комиссии), их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает

Сущность и виды управленческих решений

8. По функциональному назначению:

- **регулирующие** – предписывают способ осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях
- **координирующие** – обеспечивают текущее взаимодействие субъектов управления
- **контролирующие** – служат для оценки результатов

Сущность и виды управленческих решений

9. По способу принятия:

- **консультативные** – принимаются после совета с подчиненными, либо экспертами
- **совместные** – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса
- **парламентские** – базируются на согласии большинства

Сущность и виды управленческих решений

10. По широте охвата:

- **общие** – касаются одинаковых для всех проблем, например время начала и окончания рабочего дня
- **специальные** – относятся к узким вопросам

Сущность и виды управленческих решений

11. С точки зрения предопределенности:

- **запрограммированные** – заданы ситуацией
- **незапрограммированные** – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее точно предугадать
- **компромиссные**

Сущность и виды управленческих решений

12. По сфере использования ресурсов:

- **производственные**
- **финансовые**
- **маркетинговые**
- **кадровые**
- **организационные и т.п.**

Сущность и виды управленческих решений

13. С точки зрения вариантности:

- **безальтернативные** – принимаются в том случае, когда все предельно ясно и из существующего положения есть только один выход, обычно характерны для не сложных стандартных проблем, в противном случае наличие одного варианта решения говорит о слабой проработке проблемы
- **бинарные** (по принципу «или-или») – неоптимальные противоположные друг другу решения
- **многовариантные** – предполагают разработку достаточно большого диапазона возможных действий

Сущность и виды управленческих решений

13. С точки зрения вариантности (продолжение):

- **инновационные** – когда ни одно из прежних решений не дает оптимального результата, решение вырабатывается на основе искусственного комбинирования отдельных не противоречащих друг другу элементов отклоненных решений. Поскольку такой подход, в основном, эклектичен, получить удовлетворительный результат довольно сложно

Сущность и виды управленческих решений

14. По форме подготовки и принятия:

- **единоличные** - принимает руководитель предприятия, подразделения
- **коллегиальные** - обычно подготавливает и принимает группа специалистов, что позволяет использовать совокупные знания и опыт, а также учитывать различные мнения при обосновании решений.
- **коллективные** - принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее общие проблемы развития коллектива (например, решение о распределении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия)

Сущность и виды управленческих решений

15. По частоте повторяемости ситуации:

- **стандартные** - принимают в повторяющихся ситуациях, когда изменяются лишь количественные параметры (например, решение о приемке партии сырья). Необходимость принятия стандартных решений возникает часто, поэтому целесообразно разрабатывать типовые приемы их подготовки и реализации, причем значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а, следовательно, механизирована и автоматизирована

Сущность и виды управленческих решений

15. По частоте повторяемости ситуации (продолжение):

- **интерактивные (нестандартные)** - возникают в неординарных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков). При принятии таких решений проявляются специальные знания, опыт и даже интуиция менеджера

Сущность и виды управленческих решений

16. По степени полноты и достоверности информации:

- **детерминированные** - принимаются при наличии полной и достоверной информации. Они обычно легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и ЭВМ
- **вероятностные** - принимаются в условиях недостаточной и неполной информации. Такие решения часто приходится принимать в торговле, что обусловлено колебаниями спроса, предложения и цен. Для их обоснования широко применяются методы экспертных

Сущность и виды управленческих решений

- **Классификация управленческих решений носит во многом условный характер.**
- **Однако набор требований, предъявляемых к качеству управленческих решений, обычно постоянен.**

Сущность и виды управленческих решений

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- **минимальное число корректировок**
- **сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям)**
- **единство распорядительства, т.е. решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя**

Сущность и виды управленческих решений

Требования, предъявляемые к управленческим решениям (продолжение):

- **строгая ответственность**, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу
- **обоснованность** — это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития
- **конкретность**
- **полномочность** — управленческое решение должно быть полномочным, т.е. должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его
- **своевременность** — управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка

Сущность и виды управленческих решений

Участники процесса подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений – все категории работников аппарата управления:

- ***руководители***
- ***специалисты***
- ***технические исполнители***

Сущность и виды управленческих решений

Руководители – выполняют наиболее сложные творческие операции и процедуры, требующие специальных знаний и опыта.

Руководитель:

- анализирует исходную информацию
- рассматривает варианты решения
- выбирает оптимальный вариант
- принимает окончательное решение
- контролирует исполнение
- несет ответственность за принятое решение и выполненные действия

Сущность и виды управленческих решений

Специалисты (ответственные исполнители) – выполняют, в основном, логические операции и процедуры.

Специалисты:

- **разрабатывают варианты решений**
- **участвуют в анализе вариантов решений**
- **в необходимых случаях принимают участие в формировании и реализации организационного плана и контроля**

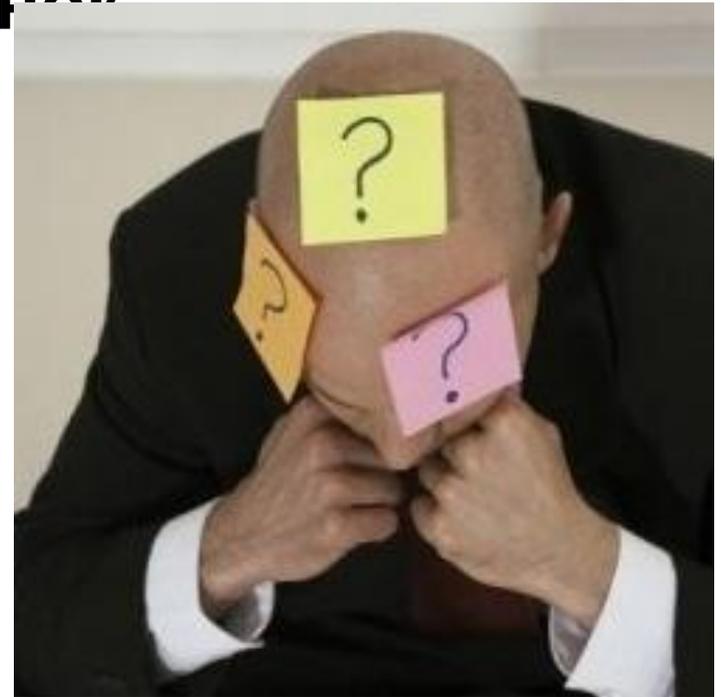
Сущность и виды управленческих решений

***Технические исполнители* – выполняют технические операции и процедуры при оформлении решений и организационного плана, а также участвуют в процессе организации контроля**

Сущность и виды управленческих решений

Методы принятия и оптимизации управленческих решений:

- математическое моделирование
- методы экспертных оценок
- эвристические методы
- теория игр



Сущность и виды управленческих решений

Метод «математическое моделирование»:

- применяют в случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая легко может быть формализована
- позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант решения

Сущность и виды управленческих решений

Алгоритм поиска и оптимизации управленческого решения с помощью математических методов:

- 1. Постановка задачи**
- 2. Выбор критерия эффективности, который должен выражаться однозначно, определенным числом и отражать меру соответствия результатов решения поставленной задачи**
- 3. Анализ и измерение переменных величин (факторов), влияющих на величину критерия эффективности**
- 4. Построение математической модели**
- 5. Математическое решение модели**
- 6. Логическая и экспериментальная проверка модели и полученного результата**
- 7. Разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов**

Сущность и виды управленческих решений

Методы «экспертных оценок»:

- применяются в случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами
- представляют собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций, оценок
- наиболее эффективны при анализе сложных процессов, имеющих, в основном, качественные характеристики, например: при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения
- заключение оформляется в виде документа в

Сущность и виды управленческих решений

Метод «экспертных оценок» для оценки альтернативных вариантов решения:

- Этап 1. «Взвешивание» вариантов по критериям выбора (заполнение тендерной таблицы)

Критерии выбора	Фирмы			
	А	Б	В	Г
Цена материала	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	10
Статус фирмы	10	8	4	2

Сущность и виды управленческих решений

Метод «экспертных оценок» для оценки альтернативных вариантов решения:

- **Этап 2. «Взвешивание» критериев тендера**

Критерии выбора	Вес, усл. ед.
Цена материала	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2

Сущность и виды управленческих решений

Метод «экспертных оценок» для оценки альтернативных вариантов решения:

- **Этап 1. Суммарное «взвешивание» вариантов по критериям выбора**

Критерии выбора	Фирмы			
	А	Б	В	Г
Цена материала (10)	100	40	60	80
Размер минимальных поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	20	40	60	100
Статус фирмы	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Сущность и виды управленческих решений

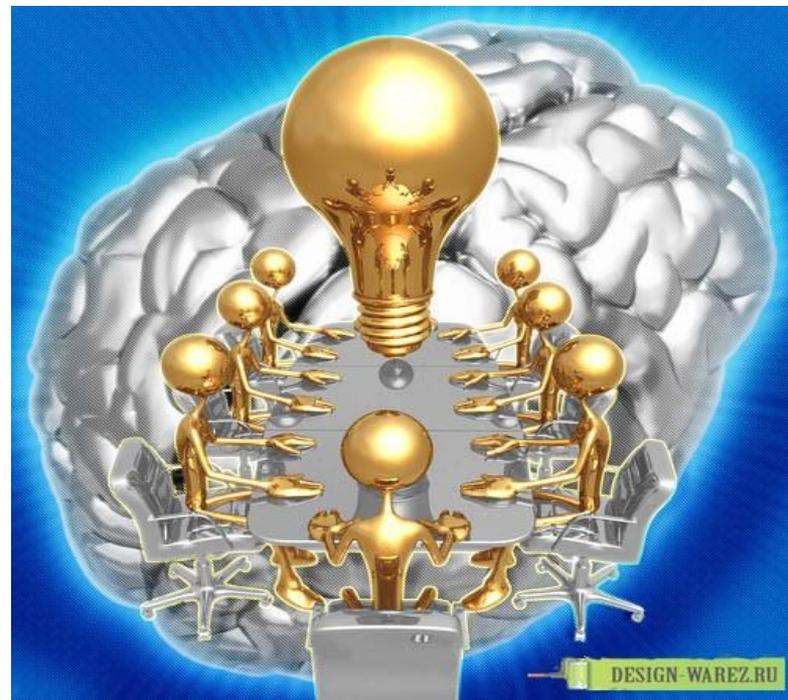
Эвристические методы принятия решений:

- применяются в случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для решения
- проводятся приглашенными специалистами, имеющими отношение к данной проблеме, которым предлагается участвовать в форсированном обсуждении решения
- помогают быстро и правильно решить возникшую проблему

Сущность и виды управленческих решений

1. Метод мозгового штурма (мозговая атака):

- Автор - А. Осборн, США, 40-е годы
- Длительность 1-2 часа
- Формируются 3 группы: генераторы идей, системщики, аналитики



Сущность и виды управленческих решений

Правила проведения мозгового штурма:

- Нельзя критиковать предлагаемые идеи, споры и обсуждения запрещаются
- Приветствуются любые идеи, в том числе фантастические, нет плохих идей
- Поощряется развитие, усовершенствование и комбинирование чужих идей
- Идеи следует излагать кратко, не прерывать эстафету идей
- Главная цель – получить как можно больше идей

Сущность и виды управленческих решений

Способы проведения мозгового штурма:

- ***Упорядоченный мозговой штурм***

При его проведении участники по очереди высказывают по одной идее. Обеспечивается равное участие всех в дискуссии. Однако, отсутствие спонтанности высказанных идей затрудняет генерирование новых собственных идей

- ***Свободный мозговой штурм***

Во время процедуры каждый может свободно в любой момент высказать свою идею. Высказывания могут оказаться неподготовленными, сбивчивыми. Кроме того, часто один или несколько человек начинают подавлять остальных в ходе дискуссии

Сущность и виды управленческих решений

Рекомендации по проведению мозгового штурма:

- Четко определите предмет мозгового штурма (Напишите его название на доске или стенде)
- Дайте возможность каждому высказать свое предложение, вне зависимости уместно оно или кажется нет
- Запишите каждую идею, стараясь изложить ее буквально, словами автора
- В ходе процедуры запрещается вступать в дискуссии, критиковать и оценивать идеи (если идея высказана недостаточно прозрачно, можно потребовать дальнейшего разъяснения)
- Можно смеяться, высказывая сумасшедшую идею, но нельзя смеяться НАД ней

Сущность и виды управленческих решений

Рекомендации по проведению мозгового штурма (продолжение):

- Устройте перерыв, когда почувствуете, что поток предложений ослабевает (После перерыва поток предложений обычно усиливается)
- Если подаваемые идеи начинают просто переформулировать ранее высказанные, прекращайте процесс
- В заключении все идеи оцениваются (Сначала выбираются лучшие – «звезды», оставшиеся группируются по группам или темам)

Сущность и виды управленческих решений

2. Метод «мнение жюри»:

- разновидность метода мозгового штурма
- к обсуждению проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, взаимодействующие между собой, например: к решению о выпуске нового товара привлекаются менеджеры производственного, коммерческого и финансового подразделений предприятия
- способствует генерированию новых идей и альтернативных вариантов

Сущность и виды управленческих решений

2. Метод «мнение жюри»: Совещание

Правила:

- 1. Проводить только когда необходимо**
- 2. Общая продолжительность – 45 мин**
- 3. Доклад о проблеме 2-3 мин**
- 4. Продолжительность выступления с предложениями 1 мин**



Сущность и виды управленческих решений

2. Метод «мнение жюри»: Семинар

- **Семинар** - (от лат. seminarium - рассадник) - вид групповых занятий по какой-либо научной, учебной и др. проблеме, обсуждение участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т. п.



Сущность и виды управленческих решений

2. Метод «мнение жюри»: Семинар

Правила:

- 1. Собираются реже, чем совещания по поводу не срочных проблем**
- 2. Доклад чуть больше, чем на совещании**
- 3. Участникам после прослушивания доклада предлагается высказать свое мнение по кругу**

Сущность и виды управленческих решений

3. Деловая игра:

Задачи:

1. Решение проблем
2. Обучение действию



Сущность и виды управленческих решений

4. Метод «Синектика»:

- Автор - У. Гордон, середина 50-х годов XX в.
- «Синектика» - метод поиска идеи путем атаки возникшей проблемы специализированными группами профессионалов с использованием ими различных аналогий и ассоциаций.
- Приемы, используемые в синектике – различные виды аналогии субъективная (личная), символическая, фантастическая



Сущность и виды управленческих решений

5. Метод номинальных групп (МНГ):

- Разработан Андре Л. Дельбеком и Эндрю Ван де Веном на основе социально-психологических исследований совещаний по принятию решений и согласования групповых суждений
- Предполагает участие 8-12 человек, работу которых организуют координатор и помощник
- Для проведения МНГ требуется 2 - 3 ч
- *Этапы:* вводная часть, молчаливое генерирование, этап неупорядоченного перечисления идей, этап уяснения идей,

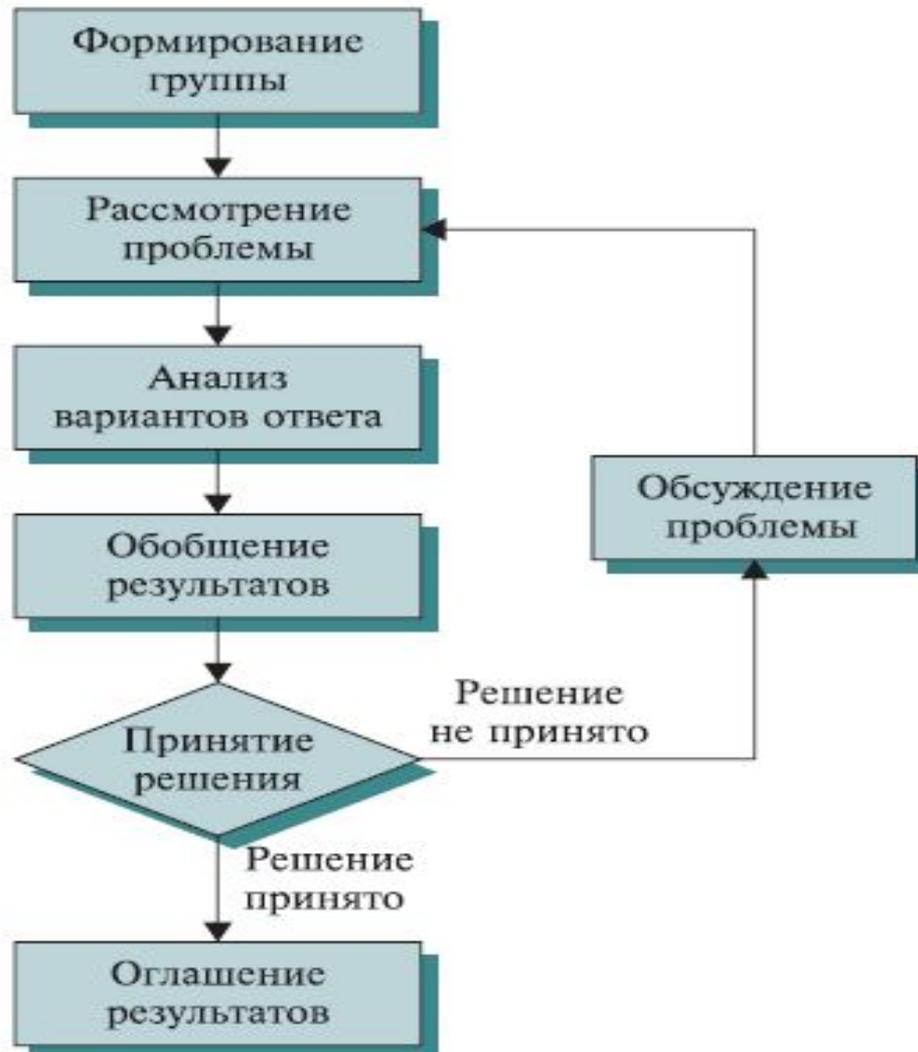
Сущность и виды управленческих решений

6. Метод Дельфы ("Дельфийский метод", "Метод дельфийского оракула"):

- Авторы метода - О. Холмер, Т. Гордон и др. (США), 50-е годы XX в
- **Цель:** получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения

Сущность и виды управленческих решений

Алгоритм метода Дельфы:



Сущность и виды управленческих решений

7. Метод Декарта:



Сущность и виды управленческих решений

7. Метод Декарта (пример):



Сущность и виды управленческих решений

8. Метод «Морфологический анализ»:

- Автор - Фриц Цвикки, 1942 г.
- **Суть метода** - выделение наиболее важных параметров конкретной проблемы или объекта, изучение всех вариантов соотношений между этими параметрами, всех возможных альтернатив и их анализ.
- **Цель анализа** - попытаться охватить все возможные варианты структуры рассматриваемого объекта.

Сущность и виды управленческих решений

8. Метод «Морфологический анализ»:

Правила:

- 1. Формулируется проблема: Найти новый вид тары для соков**
- 2. Указываются основные параметры объекта**
- 3. Указываются варианты исполнения параметров**
- 4. Рассматриваются все возможные сочетания – 300 вариантов**
- 5. Делается выбор**

Сущность и виды управленческих решений

9. Метод «Шести думающих шляп»:

- Автор - Эдвард де Боно
- *Суть метода:* участники обсуждения как бы «примеряют» одну за другой разноцветные шляпы; каждая из шляп символизирует определенную позицию, с которой надо посмотреть на проблему
- *Цель метода:* научить людей лучше понимать особенности своего мышления, контролировать свой образ мыслей и более точно соотносить его с поставленными задачами с целью более эффективного использования процесса мышления при решении проблем

Сущность и виды управленческих решений

9. Метод «Шести думающих шляп»:

- **полезен для оценки инновационных, необычных и провокационных идей, предложений и ситуаций**
- **эффективно решает проблему, заставляя всех участников думать параллельно**
- **одевая шляпу определенного цвета, все участники должны смотреть на задачу с соответствующего этой шляпе ракурса**

Сущность и виды управленческих решений

9. Метод «Шести думающих шляп»:

	<p>Черная шляпа защищает от безрассудных и непродуманных действий, указывает на возможные риски и подводные камни.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Что может пойти не так?</i>✓ <i>Почему это нельзя делать?</i>✓ <i>Все наши опасения.</i>✓ <i>Все подводные камни.</i>
	<p>Желтая шляпа требует сконцентрироваться на поиске достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Какие у этого положительные стороны?</i>✓ <i>Какие есть преимущества и достоинства?</i>✓ <i>Какие есть радужные перспективы?</i>✓ <i>Почему это надо сделать?</i>
	<p>Зеленая шляпа создает новые идеи, модифицирует уже существующие, ищет альтернативы, исследует возможности и разрушает стереотипы.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Какие есть альтернативы?</i>✓ <i>Какие новые идеи связаны с этим?</i>✓ <i>Как это еще можно реализовать?</i>✓ <i>Что еще можно с этим сделать?</i>

Сущность и виды управленческих решений

9. Метод «Шести думающих шляп»:

	<p>Синяя шляпа служит для управления самим процессом работы, координирует работу, собирает результаты, организовывает, регламентирует. Ее используют в начале сессии, для определения порядка работы, и в конце, чтобы обобщить достигнутые результаты и обозначить новые цели.</p>
	<p>Белая шляпа используется для направления внимания на информацию и факты.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Что мы об этом знаем?</i>✓ <i>Какая есть информация, цифры, статистика, данные, исследования?</i>✓ <i>Какой еще информации нам не хватает?</i>
	<p>Красная шляпа позволяет высказать свои чувства и интуитивные догадки, относительно рассматриваемого вопроса.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Что мы переживаем по этому поводу?</i>✓ <i>Каковы наши догадки по этому поводу?</i>✓ <i>Что нам подсказывает интуиция?</i>✓ <i>Каковы наши ощущения, смутные предположения?</i>

Сущность и виды управленческих решений

9. Метод «Шести думающих шляп»:

Задание

Вы – совет директоров предприятия, производящего детские подгузники. Ваше предприятие является одним из лидеров рынка. Для того, чтобы значительно преуспеть в конкурентной борьбе, маркетологи предложили усовершенствовать продукт, встроив в него датчик. Сигнал с датчика передавался бы на лампочку, также вшитую в изделие, которая загоралась бы в «тот самый» момент. Разработка и внедрение данной технологии требует существенных затрат как на производство, так и на продвижение. У Вас есть возможность повысить цены на новый продукт, не потеряв при этом основных покупателей. Однако, слишком высокая цена может привести к снижению объемов

Сущность и виды управленческих решений

9. Метод «Шести думающих шляп»:

Матрица для оценки последствий принятого решения:

Последствия	Близкие	Отдаленные во времени
Положительные		
Отрицательные		

Сущность и виды управленческих решений

Методы «Теории игр»:

- состоят в моделировании воздействия принятого решения на конкурентов

Например, если руководство торговой фирмы решает вопрос о повышении цен на товары, то в случае отказа от ответного повышения цен конкурентами, по теории игр целесообразно отказаться от решения повысить цены, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе