

# **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:**

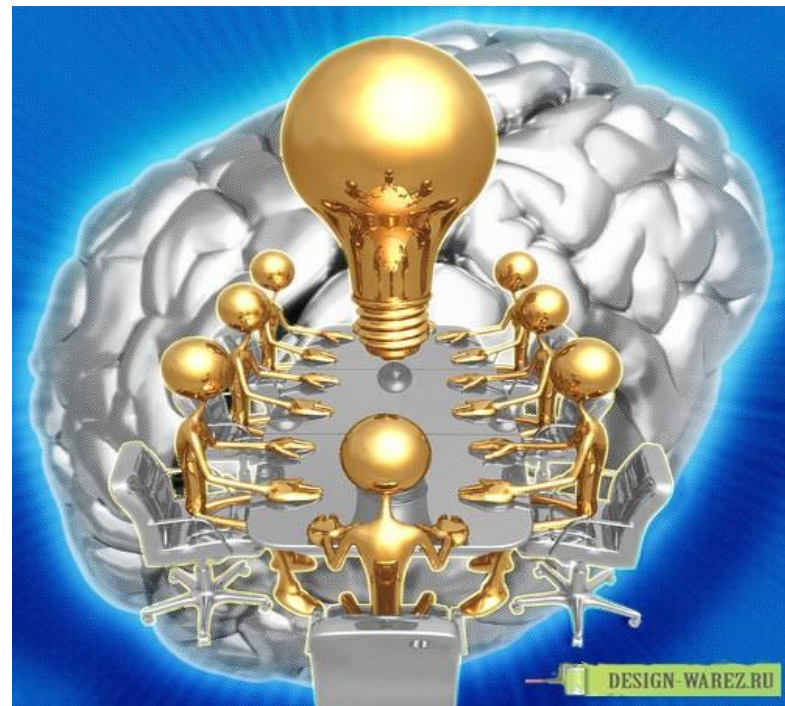
- применяются в случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для решения
- проводятся приглашенными специалистами, имеющими отношение к данной проблеме, которым предлагается участвовать в форсированном обсуждении решения
- помогают быстро и правильно решить 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><b>Черная шляпа</b> защищает от безрассудных и непродуманных действий, указывает на возможные риски и подводные камни.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Что может пойти не так?</i></li><li>✓ <i>Почему это нельзя делать?</i></li><li>✓ <i>Все наши опасения.</i></li><li>✓ <i>Все подводные камни.</i></li></ul>   |
|    | <p><b>Желтая шляпа</b> требует сконцентрироваться на поиске достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Какие у этого положительные стороны?</i></li><li>✓ <i>Какие есть преимущества и достоинства?</i></li><li>✓ <i>Какие есть радужные перспективы?</i></li><li>✓ <i>Почему это надо сделать?</i></li></ul> |
|  | <p><b>Зеленая шляпа</b> создает новые идеи, модифицирует уже существующие, ищет альтернативы, исследует возможности и разрушает стереотипы.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Какие есть альтернативы?</i></li><li>✓ <i>Какие новые идеи связаны с этим?</i></li><li>✓ <i>Как это еще можно реализовать?</i></li><li>✓ <i>Что еще можно с этим сделать?</i></li></ul>  |



# Сущность и виды управленческих решений

## 9. Метод «Шести думающих шляп»:

|   |  |
|---|--|
|    | <p><b>Синяя шляпа</b> 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><b>Белая шляпа</b> используется для направления внимания на информацию и факты.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Что мы об этом знаем?</i></li><li>✓ <i>Какая есть информация, цифры, статистика, данные, исследования?</i></li><li>✓ <i>Какой еще информации нам не хватает?</i></li></ul>   |
|  | <p><b>Красная шляпа</b> позволяет высказать свои чувства и интуитивные догадки, относительно рассматриваемого вопроса.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Что мы переживаем по этому поводу?</i></li><li>✓ <i>Каковы наши догадки по этому поводу?</i></li><li>✓ <i>Что нам подсказывает интуиция?</i></li><li>✓ <i>Каковы наши ощущения, смутные предположения?</i></li></ul> |

# **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