

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА
ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ**

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

з дисципліни «Тайм менеджмент»

для студентів 1-го курсу за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Тема 3: «Встановлення пріоритетів при опрацюванні та
прийняття управлінських рішень».**

Львів

Місце проведення: згідно розкладу.

Час: 2 години.

Матеріальне забезпечення: мультимедійний проектор, навчальні посібники

Рекомендована література:

1. Друкер П. Ф. Викилики для менеджменту ХХІ / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Енциклопедия менеджера : Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с.
3. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.
4. Ратушний Р. Т., Кузиляк В. Й., Саміло А. В., Повстин О. В. Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту : навчальний посібник. Л. : ЛДУ БЖД, 2015. 320 с.

Інформаційні ресурси:

1. <http://journals.kpi.ua/ua/22> – «Сучасні проблеми економіки і підприємництва»: збірник наукових праць.
2. <https://worksection.com/blog/time-management.html>
3. <http://timestep.ru/2013/11/06/5-priemov-tajjm-menedzhmenta>

План лекції

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

Загальні положення.

- 1. Поняття "управлінське рішення" та його ознаки.**
- 2. Принципи визначення пріоритетності справ: Принцип Паретто, Принцип Ейзенхауера, ABC – аналіз.**
- 3. Процес прийняття управлінських рішень, аналіз типових помилок.**

III. Висновок по лекції – 2 хв.

IV. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

V. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

Вступ.

Управлінське рішення - це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління. Кожна установа, організація і підприємство є не тільки виробником продукції, але й середовищем, в якому працюють люди. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а й

сукупність психологічних, соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

1. Поняття "управлінське рішення" та його ознаки.

Прийняття рішень - складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення - це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

Поняття "управлінське рішення" треба відрізнити від "рішення" взагалі. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: у виробництві, сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- ***ціль:*** Суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації:
- ***наслідки:*** Рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління:
- ***поділ праці:*** В організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші - реалізацією прийнятих рішень:
- ***професіоналізм:*** Для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення. Вони базуються на накопиченому досвіді та інтуїції менеджера. їхня перевага полягає в тому, що рішення приймаються оперативно. їхній недолік: вони не гарантують захисту від вибору помилкових рішень, тому що інтуїція може іноді підвести менеджера. **Види евристичних рішень:**

- Індивідуальне прийняття рішень
- Групове прийняття рішень

Менеджери і керівники приймають різні за своїм змістом і значенню рішення.

Для **індивідуальних рішень**, що приймаються окремим суб'єктом, характерний вищий рівень творчості; у них нерідко реалізується багато нових ідей і пропозицій. Індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються невірними, в них значно більший ризик помилок; не в останню чергу це пов'язано з тим, що проблеми організацій стають все більш складними і вимагають багатоаспектного розгляду, а отже, і різноманітних, нерідко спеціалізованих знань. Саме тому в даний час вся зростаюча кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення, шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (комісій, комітетів, тимчасових робітників груп і т. д.).

Групове прийняття рішень має низку переваг в порівнянні з індивідуальним. Це передусім цілковите інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень, що є наслідком залучення осіб, які володіють різними знаннями відносно даної проблеми. Учасники групи якби доповнюють знання один одного, створюючи цілковиту картину як в описі проблемної ситуації, так і в шляхах її можливого розв'язання.

До методів прийняття рішень відносять неформальні методи, колективні, методи багаторівневого анкетування, кількісні.

Колективні методи потребують прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури. Це тимчасовий колектив, що складається з керівників і виконавців, які можуть вирішувати поставлені завдання. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень — це «мозковий штурм» (групове генерування нових ідей і наступні прийняття рішень). Основна умова цього методу — створити сприятливу обстановку вільного генерування ідей. При цьому забороняється спростовувати, критикувати ідею, якою б, на перший погляд, фантастичною вона не була. Ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

Метод багаторівневого анкетування (метод Дельфі) полягає в тому, що після кожного туру дані анкетування допрацьовуються, й отримані результати повідомляються експертам із зазначеними оцінками. Перший тур анкетування проводиться без аргументації. У другому турі відмінна від інших відповідь повинна бути аргументована або ж експерт змінює оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється. Приймається рішення, запропоноване експертами чи скориговане учасниками анкетування.

В основі кількісного методу прийняття рішень лежить науково - практичний підхід, що пропонує вибір оптимальних рішень шляхом оброблення (за допомогою ЕОМ) великої кількості інформації. Розрізняють такі моделі, в основі яких лежать математичні функції: лінійне моделювання (лінійні залежності); динамічне програмування — дає можливість вводити додаткові змінні в процесі виконання завдань; імовірнісні та статистичні моделі — реалізуються в методах теорії масового обслуговування; теорія ігор — моделювання ситуацій, прийняття рішень, у яких враховуються розбіжності інтересів різних підрозділів підприємств; імітаційні моделі, що дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них тощо.

Для прийняття рішень найбільш ефективними вважаються такі методи:

1. ***Самовирішення*** — керівник на підставі наявної інформації вирішує проблему самостійно. Різновидом цього типу є інтуїтивне управлінське рішення і рішення, що ґрунтується на висновках.
2. ***Метод «пошук інформації»***. Керівник, використовуючи цей метод, прагне одержати від підлеглих йому співробітників інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети.
3. ***Метод «індивідуальна консультація»***. Керівник, використовуючи цей метод, пояснює спочатку проблему своїм співробітникам, які висловлюють свої точки зору і дають свої пропозиції, а потім сам приймає рішення.

4. **Метод «консультація групи».** Керівник у даній ситуації ставить проблему перед групою співробітників, потім приймає рішення особисто, незалежно від того, чи збігається воно з пропозицією, висловленою групою.

5. **Японська (кільцева) система прийняття рішень,** її суть полягає в тому, що на розгляд виноситься проект нововведення. Його обговорюють особи за списком, складеним керівником. Кожен член групи розглядає запропоноване рішення і дає свої зауваження в письмовому вигляді. Потім проводиться нарада, на яку запрошуються ті фахівці, чії думки керівникові не зовсім зрозумілі. Експерти пропонують свої рішення відповідно до індивідуальної переваги.

Принцип Парето — застосовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми. Приймають те рішення, яке є оптимальним у досягненні загальної мети.

Принцип Еджуорта — застосовується в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення. У цьому випадку варто прийняти оптимальне рішення, не завдавши **Метод «Рингі»** — одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Ця процедура складається з декількох етапів:

- а) керівництво фірми разом із фахівцями висловлює загальний погляд на проблему, з якої необхідно прийняти рішення;
- б) передача проблеми нижчестоящим виконавцям;
- в) детальне узгодження за всіма пунктами проекту. Ліквідація розбіжностей, протилежних точок зору. Опрацювання погодженого підходу до виконання проекту;
- г) проведення цілеспрямованих нарад, присвячених обговоренню конкретного шляху вирішення проблеми;
- д) доопрацювання документа — візування його виконавцями, затвердження керівництвом фірми, вищестоящою організацією.

2. Принципи визначення пріоритетності справ: Принцип Паретто, Принцип Ейзенхауера, ABC – аналіз.

Обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні та часові можливості. Йому доводиться приймати рішення щодо пріоритетності справ. Часто, намагаючись виконати великий обсяг роботи, він розпорошує свої сили на окремі, часто не суттєві справи, які лише здаються необхідними. Наприкінці напруженого робочого дня такі керівники доходять до висновку, що хоч зроблено нібито чимало, однак важливі справи лишилися або незакінченими, або взагалі не зрушили з місця. Успішні менеджери, встигаючи вирішувати під час робочого дня безліч питань, певний час бувають зайняті одним завданням. Причиною цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів та дотримання його.

Визначити пріоритетність — означає прийняти рішення про те, котрим із задач слід надати першочергового, другорядного тощо значення. Всі справи виконати неможливо.

Взагалі визначення пріоритетності є такою звичайною справою, що часто виконується підсвідомо, в той час як свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Регулярне складання «табеля про ранги» майбутніх завдань дає можливість:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентруватися на виконанні тільки одного завдання;
- відмовитися від справ, які можуть виконати інші;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Таким чином, визначення пріоритетів сприяє дотриманню певних термінів, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню ймовірності виникнення конфліктів і стресів. Визначення першочерговості справ є досить складним завданням. У теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ. Це використання принципу Парето, методів АБС-аналізу та матриці Ейзенхауера (колишнього президента США).

Принцип Парето, або концепція «небагатьох важливих і багатьох другорядних справ». Сутність принципу Парето стосовно діяльності людей полягає в тім, що 20% зусиль людини дає 80% результату. Думку Парето розвинув англієць Річард Кох, який наголосив

на тому, що лише окремі дії приводять до важливих результатів, а більшість дій - це лише втрата часу. 20% затрат праці менеджера на вирішення справді важливих проблем забезпечують 80% результату, на решту 80% витрат праці та вирішення другорядних проблем припадає лише 20% результату.

Принцип АБС-аналізу. Сутність методу полягає в поділі всіх завдань на три категорії, з яких:

- а) найважливіші становлять 15% усієї кількості завдань, вони вносять у досягнення цілі 65% результату праці менеджера;
- б) важливими є 20% від загальної кількості завдань і вони дають 20% результату праці менеджера;
- в) неістотні і не дуже важливі становлять 65% загальної кількості завдань і дають лише 15% результату його зусиль

Принцип Ейзенхауера. Колишній президент США розглядав усі справи на основі двох критеріїв: важливості та терміновості. Згідно з цим усі завдання поділяв на:

- 1) термінові і важливі (потребують негайного виконання особисто менеджером);
- 2) термінові, але менш важливі (важливо їх оцінити, щоб не втратити важливі, а менш важливі передати на виконання іншим);
- 3) менш термінові, але важливі (їх виконання можна передати повністю або частково іншим, залишивши собі контроль);
- 4) неважливі і нетермінові (вони захиращують стіл і тому їх слід викидати у кошик для сміття)

	Термінові	Не термінові
важливі	<i>Важливі термінові</i>	<i>Важливі не термінові</i>
не важливі	<i>Термінові не важливі</i>	<i>Не термінові не важливі</i>

3. Процес прийняття управлінських рішень

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад та послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Процес прийняття рішень (ППР) - це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення та організації його виконання.

Найбільш цілісне і наочне уявлення про процес прийняття рішень дасть схема, що відображає його основні стадії і порядок їх проходження (рис. 1).

- 1. Аналіз ситуації*
- 2. Ідентифікація проблеми*
- 3. Визначення критеріїв вибору*
- 4. Розробка альтернатив*
- 5. Вибір найкращої альтернативи*
- 6. Узгодження рішень*
- 7. Управління реалізацією*
- 8. Контроль і оцінка результатів*

Розглянемо зміст кожної з основних процедур ППР.

1. Аналіз ситуації. Аналіз управлінської ситуації вимагає збору та обробки інформації. Цей етап виконує функцію сприйняття організацією зовнішнього і внутрішнього середовища. Дані про стан основних факторів зовнішнього середовища і стан справ в організації надходять до менеджерів і фахівцям, які класифікують, аналізують інформацію і порівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими або прогнозованими, що, в свою чергу, дозволяє їм виявити проблеми, які слід вирішувати.

2. Ідентифікації проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначення або діагноз, повний і правильний. Кажуть, що правильно

сформулювати проблему - значить наполовину вирішити її. Існує два погляди на сутність проблеми. Згідно одному з них проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті чи існує відхилення від заданого рівня, наприклад, майстер може встановити, що продуктивність праці або якість виробів на його ділянці нижче норми. Згідно з іншим як проблему можна розглядати також потенційну можливість підвищення ефективності. Поєднуючи обидва ці підходи, будемо розуміти під проблемою розбіжність між бажаним і реальним станом керованого об'єкта.

3. Визначення критеріїв вибору. Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення проблеми, що виникла, керівникові необхідно визначити показники, за якими буде проводитися порівняння альтернатив і вибір найкращої. Наприклад, приймаючи рішення про придбання нового обладнання, можна орієнтуватися на критерії ціни, продуктивності, експлуатаційних витрат, ергономічності і т. п., а у разі прийняття рішення про прийом на роботу нового співробітника критеріями вибору серед кандидатів можуть бути освіта, досвід роботи, вік, особисті якості.

4. Розробка альтернатив. Наступний етап - розробка набору альтернативних рішень проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі альтернативні шляхи вирішення проблеми, тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Однак на практиці керівник не має (і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати і оцінити кожен можливу альтернативу).

5. Вибір альтернативи. Розроблені можливі варіанти вирішення проблеми необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки кожної альтернативи та об'єктивно проаналізувати ймовірні результати їх реалізації. Для зіставлення варіантів рішення необхідно мати стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. Такі критерії вибору були встановлені на третьому етапі. З їх допомогою і проводиться вибір найкращої альтернативи.

6. Узгодження рішення. В сучасних системах управління в результаті розподілу праці склалося становище, при якому готують, розробляють

рішення одні працівники організації, приймають або затверджують - інші, а виконують - треті. Саме організація, а не окремих керівник має реагувати на виникаючі проблеми. І не один керівник, а всі члени організації повинні прагнути до підвищення ефективності її роботи. Тому в групових процесах прийняття рішень досить суттєву роль відіграє стадія узгодження.

7. *Управління реалізацією.* Для успішної реалізації рішення насамперед необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів та розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити і які для цього необхідні ресурси. Якщо йдеться про досить великі рішення, це може вимагати розробки програми реалізації рішення. У ході здійснення цього плану керівник повинен стежити за тим, як виконується рішення, надавати у разі необхідності допомогу і вносити певні корективи.

8. *Контроль і оцінка результатів.* Навіть після того як рішення остаточно введено в дію, процес прийняття рішень не може вважатися завершеним, так як необхідно ще переконатися, чи виправдовує воно себе. Цієї мети і служить етап контролю, що виконує в даному процесі функцію зворотного зв'язку. На цьому етапі проводяться вимірювання і оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Що являють собою проблема, проблемна ситуація?
2. Що таке рішення й управлінське рішення (УР) ?
3. Як прийняття УР пов'язано з тайм-менеджментом?
4. Перерахуйте етапи опрацювання та реалізації УР.
5. Назвіть вимоги, що висувуються до УР
6. Що таке евристичні методи прийняття УР?
7. Опишіть сутність методу Дельфі.
8. У чому полягають переваги та недоліки колективних методів прийняття УР?
9. Перерахуйте відомі Вам методи прийняття УР.

10. Як оцінити наскільки ефективно Ви приймаєте рішення?
11. Чи завжди керівник повинен негайно приймати УР?
12. Які Ви знаєте принципи визначення пріоритетності справ?
14. Розкрийте сутність аналізу пріоритетності справ за Ейзенхауером.
15. Розкрийте сутність принципу Паретто при визначенні пріоритетності справ.
16. Розкрийте сутність АВС-аналізу при визначенні пріоритетності справ.

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту.

Протокол № 1 від „28” серпня 2020 р.

**Старший викладач кафедри права
та менеджменту у сфері цивільного
захисту, к. пед. н.**

Мар'яна КУПЧАК