

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТАМИ

**Кваліфікаційна робота**

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві  
на основі проектного аналізу

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА -18-1мз  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління  
та адміністрування

(код і назва освітньої програми)

Гужва А. С.

(ініціали та прізвище)

Керівник к. п. н., доц. Венгер О. М.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(код та назва)


Освітня програма Публічне управління та адміністрування

(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_

(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри 

«10» вересня 2019 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Гужві Ангеліні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві на основі проектного аналізу

керівник роботи К. П. Н., доц. Венгер О. М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-с.

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
- 2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Проаналізувати методологію дослідження формування адміністративних управлінських рішень; розкрити понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу; узагальнити зарубіжний досвід формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу; охарактеризувати організаційно-управлінська структура ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя; здійснити діагностику системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя; провести SWOT-аналіз системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя; визначити напрями удосконалення системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя; надати економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підвищення формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя; розробити за запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя

Консультанти розділів роботи



Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10.2019 року	
Розділ 2	Венгер О.М. к. п. н., доц.	21.10.2019 року	
Розділ 3	Венгер О.М. к. п. н., доц.	16.11.2019 року	

4 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження формування адміністративних управлінських рішень	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу	20.10.2019	
4	Організаційно-управлінська структура ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	21.10.2019	
5	Діагностика системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	01.11.2019	
6	SWOT-аналіз системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	15.11.2019	
7	Напрями удосконалення системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підвищення формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	01.12.2019	
9	Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	16.12.2019	

Студент А. С. Гужва  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) к. п. н., доц. О. М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер к. п. н., доц. О.М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Гужва А. С. Формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз досліджено проблематику та особливості адміністративних управлінських рішень на підприємстві на основі проектного аналізу. До основних завдань, які були поставлені, можна віднести наступні: визначення змісту та сутності понять: «управлінське рішення», «проектний аналіз»; визначення особливостей процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту; визначення особливості комунікаційного процесу в циклі управління підприємством при прийнятті управлінських рішень.

Обґрунтовані напрями удосконалення системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя. Надані практичні рекомендації щодо розроблення проектів направлених на удосконалення системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ГРОМАДСЬКА СПІЛКА, ПРОЕКТ, ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛІЗ

## SUMMARY

Huzhva A. S. Formation of administrative management decisions on the basis of project analysis.

Master's Degree in Higher Education Master's Degree in Specialty 281 "Public Administration and Administration" scientific supervisor O. M. Wenger. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational and Project Management, 2020.

The performed analysis investigates the problems and features of administrative management decisions at the enterprise on the basis of project analysis. The main tasks that were set include the following: defining the content and essence of concepts: «management decision», «project analysis»; to determine the features of the process of forming a management decision in management technology; defining the peculiarities of the communication process in the enterprise management cycle when making management decisions.

The substantiated directions of improvement of the system of formation of administrative management decisions at the enterprise of the Representative Office of the "GREEN CENTER METINVEST" in Zaporozhye The practical recommendations on development of the projects aimed at improvement of the system of formation of administrative managementsEnterprises are given

KEYWORDS: MANAGEMENT DECISION, PROJECT ANALYSIS, IMPROVEMENT, PUBLIC ASSOCIATION, PROJECT, INFORMATION SUPPORT, ORGANIZATION STRUCTURE,

## АННОТАЦИЯ

Гужва А. С. Формирование административных управленческих решений на основе проектного анализа.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 281 «Публичное управление и администрирование» научный руководитель О. Н. Венгер. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполненный анализ исследована проблематика и особенности административных управленческих решений на предприятии на основе проектного анализа. К основным задачам, которые были поставлены, можно отнести следующие: определение содержания и сущности понятий: «управленческое решение», «проектный анализ»; определение особенности процесса формирования управленческого решения в технологии менеджмента; определение особенности коммуникационного процесса в цикле управления предприятием при принятии управленческих решений.

Обоснованы направления совершенствования системы формирования административных управленческих решений на предприятии ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ОС «ЗЕЛЕНый ЦЕНТР МЕТИНВЕСТ» в г. Запорожье. Даны практические рекомендации по разработке проектов, направленных на совершенствование системы формирования административных управленческих решений на предприятии ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ГС «ЗЕЛЕНый ЦЕНТР МЕТИНВЕСТ» в г. Запорожье.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ОБЩЕСТВЕННЫЙ СОЮЗ, ПРОЕКТ, ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛИЗ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ	15
1.1 Методологія дослідження формування адміністративних управлінських рішень	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу	23
1.3 Зарубіжний досвід формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу.	48
Висновки до першого розділу	58
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ	59
2.1 Організаційно-управлінська структура ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	59
2.2 Діагностика системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	78
2.3. SWOT-аналіз системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	92
Висновки до другого розділу.	101
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ	102

## РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» У М. ЗАПОРІЖЖЯ.

3.1 Напрями удосконалення системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	102
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підвищення формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	109
3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення механізму формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя	115
Висновки до третього розділу	123
ВИСНОВКИ	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	130



## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах бурхливого економічного розвитку для будь-якого підприємства головним завданням залишається забезпечення його життєдіяльності. У таких складних умовах саме розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень потребує особливої уваги з боку керівництва. Ефективність роботи господарських систем значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття управлінських рішень. Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку кількості варіантів альтернативних рішень, часу, непередбачуваності наслідків від реалізації рішень, а також низької вірогідності правильного його розуміння та виконання колективом.

Управлінське рішення є результатом і одночасно етапом управлінського процесу. Рішення є результатом, оскільки виникає внаслідок діяльності керівника щодо формування висновку про необхідність застосування або обмеження певних дій. Рішення є і етапом управлінського процесу, який впливає із взаємозв'язку між функціями менеджменту і є передумовою управлінських дій. Сутнісними характеристиками управлінського рішення є: рішення виникає внаслідок виникнення певної проблеми; ухвалення рішення зумовлює виникнення відповідального за його реалізацію; відповідальність за наслідки ухваленого рішення вимагає розгляду альтернатив варіантів розв'язання проблеми з метою вибору найкращого. На управлінські рішення впливають зовнішні та внутрішні фактори. Серед внутрішніх найважливішим є людський фактор, оскільки від особистих характеристик менеджера, його досвіду, фізично-психологічного стану тощо значною мірою залежить факт виникнення проблем економічного та іншого характеру. Фактично усі інші внутрішні фактори, які впливають на управлінський процес (достатність і ефективність використання ресурсів, забезпеченість технікою і володіння технологіями тощо) є наслідковими відносно людського фактора. Зовнішні

фактори також суттєво впливають на процес формування і реалізації управлінських рішень, оскільки є джерелом ймовірної реалізації економічних, валютних та інших ризиків, а також джерелом розв'язання значної кількості проблем, що виникають у процесі розробки і реалізації інновацій. Саме із зовнішнього середовища керівники отримують інформацію про досвід інших суб'єктів інноваційної діяльності, про нові можливості, загрози в результаті зміни ринкової кон'юнктури тощо.

Розробка управлінських рішень - один з найбільш важливих управлінських процесів. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керівник, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві керування. Нові економічні відносини вимагають підготовки значної кількості сучасно мислячих керівників, які б володіли новітньою методологією управління, рішучістю, ініціативністю, помноженими на доказовість та переконливість.

Аналіз стану наукової розробки даної проблеми дозволяє стверджувати, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються аспектів прийняття управлінських рішень. Різним аспектам прийняття управлінських рішень присвячено значну кількість наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених.

Так, особлива роль у дослідженні та вивченні державно-управлінського аспекту проблеми з методологічної точки зору належить зарубіжним та українським вченим Г.Атаманчуку, В.Афанасьєву, С.Глазьєнову, Б.Гурне, Б.Лазарєвому, Г.Райтому, К.Гаджієву, А.Панаріну, А.Костіну, В.Горбатенко, Н.Горлач, В.Бебик, В. Воронковій, В.Пугачову, А.Солов'єву, А.Бєлову, І.Бінько, Б.Гаєвському, С.Дубенко, В.Князєву, Б.Кравченко, Е.Кубкому, Г.Лелікову, В.Луговому, В.Сіренко, В.Шаповалову та ін. Психологічний та мотиваційний аспекти прийняття і реалізації управлінських рішень розглядаються у працях О. Амосова, П. Анохіна, Г. Балла, Ю. Горського, Д. Гвішіані, А. Ігнат'євої та М. Максимцова, Н. Карданської, А. Колота, Ю.

Козелецького, В. Колпакова, А. Кравченко, Г. Кунца та О'Доннела, Б. Литвака, Д. Майерса, М. Маркова, Р. Мертона, В. Момова, Ж. Рішара, В. Сладкевича, Е. Смирнова, Р. Фатхутдінова та ін.

Питання організаційного забезпечення прийняття і реалізації управлінських рішень найбільш докладно проаналізовано в роботах В. Авер'янова, В. Вагіна, В. Василенка, В. Волович, В. Голофаста, Г. Добрава, П. Друкера, Л. Євланова, М. Еддоуса та Р. Стенсфілда О. Картавцевої, В. Марущака, Л. Планкетта і Г. Хейла, Д. Поспелова, М. Слонова та ін. Також, особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки науковців, у яких аналізуються питання обґрунтування рішень, а саме: Алачева Т., Беседовський О., Дайновський Ю., Данилович М., Дарманська Г., Єршова О., Карлик Ю., Лабскер Л., Лазоренко Л., Лесечко М., Макарюк О., Назаренко Н., Найт Ф., Пантелеєва О. та інші. В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмах запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо.

Значна увага з боку науковців приділена вивченню процесу прийняття управлінських рішень, що знайшло відображення в працях таких вчених, як: М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, Б.Літвак, О.Віханський, А.Наумова, В.Стадник, М.Йохна, Р.Фатхутдінов, В.Юкаєва та інших. В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмах запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, О.Мороз, О.Крайник, О.Венгер, Т.Сергієнко та ін. Однак, незважаючи на значні здобутки у дослідженні вказаних проблем, залишаються нерозкритими і потребує поглибленої розробки низка теоретичних і методологічних проблем стосовно вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи – дослідження та систематизація основних сучасних наукових підходів до формування адміністративних управлінських рішень, а також виявлення їх переваг та недоліків, які виникають під час їх практичного застосування на підприємствах.

Реалізація поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних завдань:

- розглянуто теоретико-методологічні засади формування адміністративних управлінських рішень у діяльності підприємства;
- вивчено понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень;
- проаналізовано зарубіжний досвід удосконалення формування адміністративних управлінських рішень;
- розглянута організаційно-управлінська структура ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ»;
- продіагностовані проблем формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ»;
- проведений SWOT-аналіз формування адміністративних управлінських рішень у діяльності підприємства в умовах ринку;
- проаналізовані основні напрями удосконалення формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві на основі проектного аналізу;
- обґрунтовано заходи щодо формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві;
- надані практичні рекомендації щодо удосконалення формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» на підприємстві на основі проектного аналізу.

Предметом дослідження є соціально – економічні закономірності формування адміністративних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес розробки та формування управлінських рішень на підприємстві ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області прийняття та реалізації управлінських рішень. У роботі використані звіти про світовий розвиток, статистичні дані про економічний розвиток України, звітні дані підприємства. В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням ПЕОМ.

Методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання. Методику дослідження склали методи: аналізу та узагальнень, вибіркового дослідження, формально-логічний, системно-структурний, порівняльно-правовий, раціональний, статистичний, історичний.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи:

- сформульовано методологічні підходи до розробки та прийняттю адміністративних управлінських рішень;
- з'ясовано удосконалення формування адміністративних управлінських рішень та виконання конкретних заходів на підприємстві;

Запропоновано створити відділ інформаційного супроводу проектів, та прийняти на роботу спеціаліста, обов'язком яких буде інформаційний супровід проектів та діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя Практичне застосування. Результати дослідження можуть бути використанні в подальшій діяльності ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ», а також застосовуватися в діяльності ієших організацій з метою удосконалення процесу формування адміністративних управлінських рішень.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науковій конференції та за результатами яких опубліковані тези:

1. Гужва А. С. Організації як об'єкт інформаційнокомунікативного менеджменту в контексті публічного управління та адміністрування *Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як*



*чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства»:* Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2019. 258 с.

2. Гужва А. С. *Понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 грудня 2019 р.): у 5 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 2. 63 с.

Структура кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг 139 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 73 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ, ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ

### 1.1 Методологія дослідження формування адміністративних управлінських рішень

Проблемам прийняття рішень, як і управління загалом, приділяють багато уваги як дослідники, які працюють у різних наукових напрямках, так і практики. Теорія і методологія прийняття рішень є важливим розділом сучасної науки управління. Як зазначає В. Бакуменко, «одним із найзначніших досягнень ХХ сторіччя є визнання управлінської праці як окремого виду діяльності і запровадження наукового аналізу для визначення способів ефективного розв'язання управлінських проблем» [3].

Поняття «наукове управління» введено в науковий обіг Л. Брандейсом у 1910 р. Засновником наукового управління вважається Ф. Тейлор. Упродовж ХХ ст. наука управління активно розвивалася. Зазначеній проблематиці присвячено праці таких закордонних науковців, як М. Вебер, Н. Вінер, В. Врум, Френк і Ліліан Гілберт, Г. Гант, П. Друкер, Д. Дункан, Ф. Йетон, Г. Емерсон, У. Ешбі, Р. Лайкерт, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, Т. Мітчел, Г. Саймон, А. Файоль, М. Фолет, Ф. Фідлер, Р. Хаус, а також вітчизняних, а саме О. Амосова, В. Бакуменка, Л. Гордієнка, А. Дегтяра, Н. Дороніної, В. Колпакова, О. Мельника, О. Настечко, А. Оболенського, А. Шегда та ін.

Суть управління полягає в активному впливі на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів праці, підтримці стану упорядкованості та динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем.

Управління – одна із форм виробничих відносин. Вона віддзеркалює причинно-наслідковий зв'язок і залежності, які виникають у процесі здійснення суспільного виробництва. Оскільки об'єктом відносин управління є трудова діяльність людей, то управлінські відносини є перш за все економічними відносинами.

Теоретично управління можна розглядати з двох сторін: з організаційнотехнічної і соціально-технічної. Організаційно-економічна сторона управління передбачає збір і переробку інформації, прийняття і реалізацію рішень при відповідних організаційних умовах. Соціально-економічна сторона включає свідоме використання об'єктивних економічних законів, які виявляються завдяки суб'єктивній діяльності людей; формування цілей діяльності; визначення шляхів, методів і засобів управління; отримання бажаного результату, зміну об'єкта управління, пов'язаного з досягненням поставленої цілі.

Дослідження управління як соціально-економічної категорії дозволяє більш глибоко розкрити його зміст і цільову спрямованість [67].

Наука управління використовує систему категорій і понять, які описують об'єкти та суб'єкти управління (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. Система управління

Складовими теорії управління є ідеї, теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організації та ін.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції і являє собою складний і систематизований процес, який починається з формулювання проблеми і закінчується здійсненням дій, які вирішують цю проблему (рисунок 1.2.) [9].



Рисунок 1.2. Обмін інформацією

На думку деяких науковців суть управління – це розробка, прийняття і реалізація управлінського рішення. Один з провідних спеціалістів Росії з проблем управління та експертних технологій Б. Литвак вважає, що роль прийняття управлінського рішення у процесі управління надто важлива і тому необхідно приділяти достатньо уваги технології прийняття управлінського рішення. Дана технологія має такі складові [27]:

1. Підготовка управлінського рішення:
  - інформація про ситуацію прийняття рішення;
  - визначення цілей, для досягнення яких приймається управлінське рішення;
  - визначення оціночної системи, по якій будуть здійснюватися альтернативні варіанти рішень;

- аналіз управлінської ситуації, що склалася;
  - діагностика управлінської ситуації;
  - розробка прогнозу розвитку управлінської ситуації.
2. Процедура прийняття управлінського рішення:
- генерування альтернативних варіантів рішень;
  - відбір основних варіантів управлінського впливу;
  - розробка сценаріїв розвитку ситуації;
  - експертна оцінка основних варіантів управлінського впливу.
3. Реалізація управлінського рішення:
- прийняття рішення;
  - розробка плану дій;
  - контроль розвитку плану;
  - аналіз результатів розвитку ситуації після управлінського впливу.

Вироблення управлінського рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про це, яка полягає у виборі цілі, програми та способів діяльності з її досягнення або у зміні цілі. У широкому розумінні управлінське рішення розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації, що становить основу процесу управління [13].

Рішення – це вибір альтернативи. Кожне нове рішення в управлінні виникає на підґрунті раніше зробленого рішення, дії за яким або закінчилися, або відхилилися від вибраного варіанту, або ввійшли у протиріччя у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Кожна управлінська функція (планування, організація діяльності, мотивація, контроль) пов'язана з багатьма загальними життєвоважливими організаційними рішеннями, які М. Мескон та ін. класифікують як запрограмовані й незапрограмовані.

Запрограмовані рішення є результатом реалізації певної послідовності дій, подібних тим, що приймаються при розв'язанні математичного рівняння.



Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом у прийнятті ефективних організаційних рішень.

Незапрограмовані рішення необхідні в ситуаціях, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані або є невідомі фактори. На практиці небагато управлінських рішень є запрограмованими або незапрограмованими у чистому вигляді. Майже всі рішення існують між крайніми варіантами. Процес прийняття рішень відбувається по різному для структурованих і неструктурованих проблем. Для структурованих проблем визнання проблеми проходить досить прямолінійно. Для неструктурованих визнання проблеми само стає проблемою. Це відбувається тоді, коли є не зовсім ясна і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації і зовнішньому середовищі [9; 32].

А. Мельник і група авторів вважають, що для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до розробки, реалізації й оцінювання управлінських рішень з метою підвищення їх результативності, ефективності, якості та послідовності необхідно застосовувати їх певну класифікацію.

Управлінські рішення можна класифікувати :

- за характером цілей;
- за функціональним змістом, характером завдань, що вирішуються (сферою дій);
- за рівнями ієрархії системи управління;
- за характером організації розробки;
- за причинами виникнення;
- за вихідними методами розробки;
- за організаційним оформленням.

За характером цілей рішення, які приймаються, можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні.

За функціональним змістом, тобто за відношенням до загальних функцій управління, управлінські рішення поділяються на планові, організаційні, технологічні, прогнозуючі.

За рівнем ієрархії системи управління розрізняють управлінські рішення: на рівні великих систем, на рівні підсистем, на рівні окремих елементів системи. Залежно від характеру організації розробки рішень виділяють: одноособові, колегіальні, колективні.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяють на:

- ситуаційні, пов'язані з характером обставин, що виникають;
- рішення, що виникають за приписом (розпорядженням) вищестоящих органів;
- програмні, пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів;
- ініціативні, пов'язані з виявленням ініціативи системи, наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;
- епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності відтворювальних процесів у системі. Залежно від методів розробки управлінські рішення бувають:
  - графічні, з використанням графоаналітичних підходів (сіткових моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем);
  - математичні, які передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;
  - евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на:

- жорсткі, що однозначно задають подальший шлях їх втілення;
- орієнтовні, що визначають напрямок розвитку системи;
- гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;
- нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Другий підхід до класифікації пов'язаний з характером завдань, що вирішуються: економічні, організаційні, технологічні, технічні, екологічні та ін.

Зазвичай класифікаційні підходи використовують комплексно, що дає змогу всесторонньо оцінити обставини, в яких приймаються управлінські рішення.

Існують різні підходи до прийняття рішень. Необхідно врахувати, що прийняття рішень – це психологічний процес. Поведінка людини не завжди логічна. Вважають, що прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях або раціональний характер [15; 32; 67].

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений тільки на відчутті того, що він вірний. Особа, яка приймає рішення, не займається при цьому оцінюванням «за» і «проти» по кожній альтернативі, а просто робить інтуїтивний вибір.

Спеціаліст з управління П. Шодербек вважає, що «в той час, як збільшення кількості інформації про проблему може надавати суттєву допомогу у прийнятті рішень керівникам середньої ланки, керівники вищого рівня влади спираються на інтуїтивні судження. Існують закордонні дослідження діяльності менеджерів вищої ланки, в яких 80 % опитуваних керівників зазначили, що виявили у собі наявність якоїсь конкретної серйозної проблеми лише завдяки «неформальному обміну інформацією і інтуїції» [32].

Рішення, засноване на судженні, – це вибір, який обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору. Судження як підґрунтя організаційного рішення корисне тому, що багато ситуацій в організації мають тенденцію до повторення. Але одного судження недостатньо для прийняття рішення, коли ситуація дуже складна або унікальна. до того ж судження завжди спирається на досвід і схиляє рішення у напрямках, які знайомі керівнику, тому керівник може не використати нову альтернативу, яка могла б стати більш ефективною, ніж знайомі варіанти вибору.

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою аналітичного процесу і має такі етапи: діагностика проблеми, формулювання обмежень і

критеріїв для прийняття рішення, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, остаточний вибір.

При прийнятті управлінських рішень наука управління використовує наукові методи (спостереження, формулювання гіпотези, верифікація), системну орієнтацію та використання моделей. Моделювання часто необхідне у зв'язку зі складністю проблем управління і труднощами проведення експериментів у реальному житті. Модель – це узагальнення і припущення, зроблені у графічній або математичній формі [71]. За визначенням Шеннона, «модель – це уявлення об'єкта, системи або ідеї у деякій формі, яка відмінна від самої цілісності» [32]. Головною характеристикою моделі можна вважати спрощення реальної життєвої ситуації, для якої вона використовується. Модель допомагає керівнику об'єднувати свій досвід і здібності до судження з досвідом і судженнями експертів. Існує три базових типи моделей: фізична, аналогова і математична. Фізична модель являє те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи. Аналогова модель розглядає досліджуваний об'єкт як аналог, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. В математичній моделі використовують символи для описування якостей чи характеристик об'єкта або події. Вважають, що математичні моделі відносять до типу моделей, які частіше всього використовуються при прийнятті організаційних рішень.

Як і всі засоби, моделі науки управління можуть приводити до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних похибок. Частіше за все це недостовірні вихідні припущення, обмежені можливості отримання необхідної інформації, страх користувача, слабе використання на практиці, дуже велика вартість. Кількість різних конкретних моделей науки управління така ж велика, як і кількість проблем, для рішення яких вони розроблені. найбільш розповсюджені наступні типи моделей: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, модель лінійного програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз.

На думку М. Мескона, практично будь-який метод прийняття рішень, який використовується в управлінні, можна технічно розглядати як різновид моделювання. Але термін «модель» традиційно відносять лише до методів загального характеру, а також до їх численних специфічних різновидів. До 10 загальновідомих методів прийняття рішень відносять платіжну матрицю як один із методів статистичної теорії рішень та дерево рішень, яке використовується для вибору найкращого напряму дій із певної кількості варіантів.

Для підвищення якості прийняття рішень керівники користуються прогнозуванням. Прогнозування – це метод, у якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Розрізняють кількісні та якісні методи прогнозування. Кількісні методи використовують тоді, коли можливо вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити у майбутньому і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. Існують два типових методи кількісного прогнозування. Це аналіз часових рядків і казуальне (причинно-наслідкове) моделювання.

Коли кількості інформації недостатньо або кількісна модель є надмірно дорогою, керівництво може використовувати якісні моделі прогнозування. Це думка журі, модель очікування споживача і метод експертних оцінок.

## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу.

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих рішень, що досягаються шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень.



Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур – це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта. Методами, які дозволяють розв'язати вказані задачі є методи вивчення проблеми (діагностування). Це передбачає застосування методів, які дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, які призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування. Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану справ і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у певній сфері діяльності.

У бюджетній сфері (далі організація) для здійснення ефективної діяльності необхідно визначити цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі діяльності організації приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача організації, її процвітання чи занепад.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [62; 59; 70].

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Виділяють три основні типи управлінських завдань:

1. концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
2. пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
3. завдання, які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Отже, управлінський процес постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей.

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості рішень, прийнятих керівництвами.

Поняття «рішення» у сучасному житті дуже багатозначно. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» полягає в тому, що у це поняття вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень. До управлінського рішення висувають ряд вимог, до числа яких можна віднести:

- всебічну обґрунтованість рішення;
- своєчасність;
- необхідну повноту змісту;
- повноваження;
- погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає, насамперед, необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Проте тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб системи. Для цього необхідні знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив організації, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передової професійної думки, розвитку їх аналітико-прогнозних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення має ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш посилюють і без того хворобливі процеси [60].

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрями розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення має охоплювати такі пункти:

- мета (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- засоби і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- основні шляхи і способи досягнення цілей;
- терміни досягнення цілей;
- порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень,

що йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органу, кожної ланки і кожного рівня управління – постійна проблема, пов'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона необхідна для дотримання традицій поваги до закону, постанов, розпоряджень або для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування виробничого апарата.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них [25; 24].

Основними факторами, які впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи управління проектами наукових підходів і принципів, методів моделювання, методів теорії автоматизованого управління, методів мотивації якісного рішення тощо. Зазвичай в прийнятті будь-якого рішення наявні три основні моменти: інтуїція, судження і раціональність.

Могутнім фактором, що активізує процеси прийняття рішень, виступають сучасні засоби комп'ютерних інформаційних технологій, обчислювальні мережі тощо. Це вимагає високого рівня знань в області математики і програмування, технології використання технічних засобів. Однак процес прийняття рішення, вибору конкретного варіанта завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретної особи, яка прийматиме рішення.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації й оцінки, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність. Управлінські

рішення можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами (рисунок. 1.3.). Найбільш розповсюдженими є такі принципи класифікації:

- за функціональним змістом;
- за характером розв'язуваних задач (сфери діяльності);
- за ієрархією управління;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;
- за причинами виникнення;
- за вихідним методом розробки;
- за організаційним оформленням.



Рисунок 1.3. Класифікація управлінських рішень



Управлінські рішення можуть бути класифіковані за функціональним змістом, тобто стосовно загальних функцій управління:

- планові;
- організаційні;
- контролюючі;
- прогнозуючі.

Зазвичай такі рішення стосуються тією чи іншою мірою усіх функцій управління, проте у кожного з них можна виділити основне ядро, пов'язане з якоюсь основною функцією [52].

Інший принцип класифікації управлінських рішень пов'язаний з характером розв'язуваних задач:

- економічні;
- організаційні;
- технологічні;
- технічні;
- екологічні та ін.

Найчастіше управлінські рішення пов'язані не з однією, а з багатьма задачами, у тому чи іншому випадку мають комплексний характер.

За рівнем ієрархії систем управління виділяють управлінські рішення на рівні:

- держави;
- підсистем;
- окремих елементів системи.

Зазвичай ініціюються загальносистемні рішення, які потім доводяться до елементарного рівня, однак можливий і зворотний варіант (рисунок 1.3.).

Залежно від організації розробки рішень виділяються такі управлінські рішення:

- одноособові;
- колегіальні;

- колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівництва, рівня кваліфікації колективу, характеру задач, ресурсів тощо.

За характером цілей прийняті рішення можуть бути представлені як:

- поточні (оперативні);
- тактичні;
- стратегічні.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на:

- ситуаційні, пов'язані з характером виникаючих обставин;
- за розпорядженням вищих органів;
- програмні, пов'язані з включенням даного об'єкта управління у визначену структуру програмно-цільових відносин;
- ініціативні, пов'язані з проявом ініціативи системи (наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності);
- епізодичні і періодичні, які впливають з періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплавлення лісу по річках, геологічних робіт тощо ).

Важливим класифікаційним підходом служать вихідні методи розробки управлінських рішень. До них можна віднести:

- графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем);
- математичні методи, які припускають формалізацію представлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;
- евристичні, пов'язані із широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяються на:

- тверді, які однозначно задають подальший шлях їхнього втілення;
- ті, що орієнтують визначальний напрям розвитку системи;
- гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;
- нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи на світі. У зв'язку з цим розрізняють зрівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та безризикові рішення [43].

Зрівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірці. Зазвичай, перш ніж приступити до прийняття рішення, необхідно сформулювати вихідну ідею.

Генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «зненацька», «ривками».

Імпульсивні рішення стають результатом обережного пошуку. У них навпаки, контрольні та уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Безризикові рішення характеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, більш критичним підходом до справи. Вони ще меншою мірою, ніж інертні характеризуються новизною та оригінальністю.

Наведені види рішень приймаються переважно у процесі оперативного управління персоналом. Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми системи управління проектами приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

Фактори, які визначають якість і ефективність управлінських рішень

Під якістю управлінських рішень слід розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, які дозволяють постійно розвиватися системі управління проектами, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин.

Фактори, які визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками – як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища). До числа цих факторів слід віднести дев'ять основних:

1. Закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
2. Чітке формулювання мети – для чого приймаються управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
3. Обсяг і цінність розміщеної інформації – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів;
4. Час розробки управлінських рішень – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поведіння політиків);
5. Організаційні структури управління;
6. Форми і методи здійснення управлінської діяльності;
7. Методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень (наприклад, якщо організація є лідером – методика одна, якщо ні – то інша);
8. Суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарними є управлінські рішення, тим суб'єктивнішими є оцінки. Стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівництва, професійно-кваліфікаційний склад кадрів тощо);

9. Система експертних оцінок рівня якості та ефективності управлінських рішень [42].

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від множини суб'єктивних факторів – логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури управління, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни тощо. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

Метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення господарських завдань (рисунок 1.4).

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

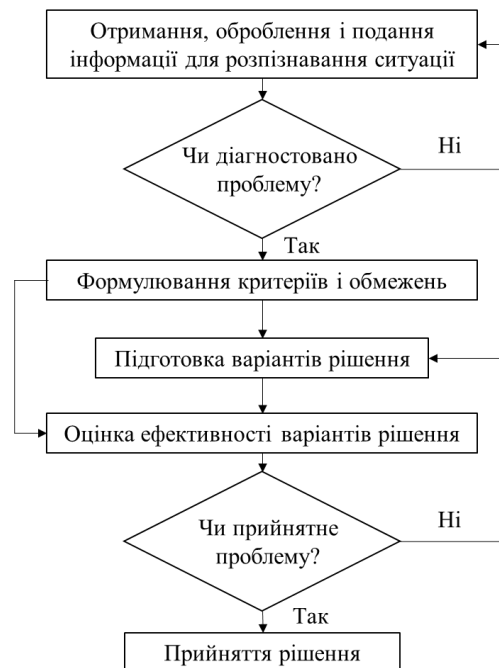


Рисунок 1.4. Алгоритм прийняття управлінських рішень

У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень з розроблених рішень вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями. [23; 30; 29].

На етапі підготовки критерієм розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчувають суто інтуїтивно

або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому результаті, адаптивність та ефективність організації.

З метою прискорення процесу прийняття рішень, і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і прийняття рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи при цьому:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

3. Етап реалізації – розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням;

внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;



- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
- чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;
- розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;
- підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Існує класична думка, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання [39; 37; 4; 43, 28,].

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, але ж прийнятні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену

кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішення, яке вже відоме суб'єктам управління і дало прийнятні результати.

Модель – це представлення об'єкта чи системи ідеї в деякій формі відмінної від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної життєвої (управлінської) ситуації. Іншими словами, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо. Існує ряд причин, які зумовлюють використання моделі замість спроб прямого впливу з реальним світом:

- складність реального світу (реальний світ організації винятково складне і фактичне число зміни, які відносяться до конкретної проблеми, значно перевершує можливості будь-якої людини та досягнути його можна спростивши реальний світ за допомогою моделювання);

- експериментування (зустрічається множина управлінських ситуацій, у яких бажано випробувати й експериментально перевірити альтернативні варіанти рішення проблеми. Визначені експерименти за умов реального світу можуть і повинні бути виконані. Але пряме експериментування такого типу дороге коштує і вимагає часу. Існує безліч критичних ситуацій, коли потрібно прийняти рішення, але не можна експериментувати в реальному житті);

- орієнтація управління на майбутнє (Неможливо спостерігати явище, що ще не існує і можливо ніколи не відбудеться. Однак багато керівників прагне розглядати тільки реальні і відчутні, і це, в кінцевому рахунку повинно виражатися в їхньому ставленні до чогось конкретного.) Моделювання – єдиний, до цього часу, систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дозволяє їх об'єктивно порівняти [52].

Перш ніж розглядати використовувані організаціями моделі необхідно описати три базових типи моделей:

- фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису об'єкта системи. Відмінна характеристика

фізичної моделі полягає в тому, що в деякому розумінні вона виглядає як цілісність, що моделюється ;

– аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але таким чином не виглядає; – математична модель (у цій символічній моделі, використовуються символи для опису властивостей, характеристик чи об'єкта події математичними рівняннями).

Основні етапи процесу побудови моделі – постановка задачі, побудова, перевірка на вірогідність, застосування і відновлення моделі.

Постановка задачі. Перший і найбільш важливий етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, полягає в постановці задачі. Правильне використання математики чи комп'ютера не принесе ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностована.

Побудова моделі. Після правильної постановки задачі наступним етапом процесу передбачена побудова моделі, де перш за все визначається головна мета моделі, яку вихідну чи нормативну інформацію передбачається одержати. Також необхідно визначити яка інформація потрібна для побудови моделі, що задовольняє цим цілям і надає на виході необхідні відомості [52].

Перевірка моделі на адекватність. Після побудови моделі один із аспектів перевірки полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальному об'єкту. Чим краще модель відображає реальний об'єкт, тим вище її потенціал в процесі прийняття оптимального рішення, якщо припустити, що модель не занадто складна у використанні. Перевірка моделі пов'язана із встановленням ступеня, у якому інформація, одержувана за її допомогою дійсно, допомагає керівництву вирішувати проблеми.

Застосування моделі. Після перевірки на адекватність модель готова до використання. Жодну модель науки управління не можна вважати успішно побудованою, доки вона не прийнята, не зрозуміла, і не застосована на практиці. Це здається очевидним, але найчастіше виявляється одним із самих небезпечних моментів побудови.

Відновлення моделі. Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, майже завжди вона потребуватиме оновлення, бо керівництво може знайти, що форма вихідних даних не ясна, або ж необхідні додаткові дані. Якщо цілі організації змінюються таким чином, що це впливає на прийняття рішень, модель необхідно відповідним чином модифікувати. Аналогічно це стосується змін в зовнішньому оточенні (наприклад, поява нових споживачів або постачальників технологій – може знецінити припущення), у вихідній інформації, на якій ґрунтувалася модель при побудові.

Як усі засоби і методи, моделі можуть призвести до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних похибок:

– недостовірні вихідні припущення (будь-яка модель спирається на деякі вихідні припущення і передумови. Це можуть бути передумови які підлягають оцінці, яку можна об'єктивно перевірити і прорахувати. Деякі передумови не піддаються оцінці і не можуть бути об'єктивно перевірені. Ніхто не знає напевно, чи відбудеться це дійсно. Оскільки такі передумови є основою моделі, то точність останньої залежить від точності передумов. Модель не можна використовувати для прогнозування, наприклад, потреби в запасах продукції, якщо неточні прогнози збуту на майбутній період).

– інформаційні обмеження (основна причина невірогідності передумов та інших ускладнень – це обмежені можливості в одержанні необхідної інформації, яка впливає і на побудову, і на використання моделей. Точність моделей визначається точністю інформації з проблеми. Побудова моделі найбільш важка за умов невизначеності. Коли необхідна інформація настільки невизначена, що її важко одержати, виходячи з критерію об'єктивності, керівництву, можливо, доцільніше покластися на свій досвід, здатність до судження, інтуїцію і допомогу консультантів).

Застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень в організації

Уміння керівництва організації правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні

функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Розробка детального процесу видачі і формування рішень припускає необхідність оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, яка полягає в застосуванні методів наукового пізнання і матеріалістичного підходу до проблем, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) і синтезу; індукції і дедукції; аналогії, побудови наукових гіпотез тощо.

Науковий підхід до прийняття рішень не може поєднуватися з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтез часто говорять в контексті розумової праці. Під аналізом розуміють якусь вибірку з певної сукупності і її складових чи частин визначення окремих рис з комплексу рис, властивих даному об'єкту, чи вибір окремих логічних наслідків, які впливають з даної тези. На цьому основному розумінні аналізу засноване поняття аналітичного (регресивного) методу міркування в математиці. Міркуючи аналітично, якщо з обраної для доказу теореми не буде еквівалентних їй чергових наслідків, які зрештою приведуть, до певного наслідку, який є вже визнаним теоремою, і в такий спосіб обґрунтовує теорему, бо сприймається як доказ. Цьому способу міркування протистоїть синтетичний (прогресивний) метод, коли, маючи для доказу дану теорему, виходять з якоїсь іншої, уже доведеної теореми, і виводять з неї дану теорему як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Формування наукового підходу до прийняття рішення передбачає необхідність розробки визначеного плану у вигляді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття та введення рішення в дію.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості,

обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівництвом характеру і наслідків застосованого раніше прийнятого рішення, яке передує даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб, які приймають рішення, і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Разом з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинно суперечити існуючим актам і директивам. Керівництво мусить бути в курсі останніх досягнень у своїй області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетентності за фахом, відвідувати конференції, семінари, прослуховувати спеціальні лекції та інші заняття.

При цьому важливо виходити з того, що сьогодні більше ніж будь-коли, керівництву мають бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно і грамотно, йти в ногу з науковотехнічним прогресом.

Забезпечення конкретності й оперативності. Невідкладні питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з урахуванням всіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Однак оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільної і частой зміни рішень.

Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажімо радою, необхідно організувати роботу таким чином, щоб кожен з фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, спрямувавши їх на вирішення даної проблеми. Причому розмір групи повинен бути оптимальним, оскільки великі групи виявляються малоефективними, у них відсутні можливості для живої дискусії.

Керівництво покликане створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думками, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом тощо.

Використання методу головної ланки. З множини питань, що підлягають рішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне вирішення проблеми.

Уміння вибирати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівництво, видаючи і приймаючи рішення, повинно оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

Визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень та вибору найкращої альтернативи, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

Забезпечення самостійності в ухваленні рішення. Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у рамках існуючих повноважень є не тільки правом, але й обов'язком керівництва. Кожен працівник повинен приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених задач, наказів і розпоряджень вищого керівництва. Ніхто не повинен перекладати прийняття рішень на будь-кого з метою уникнення відповідальності.

Вивченню теми проектної діяльності громадських організацій приділяли увагу такі науковці та вчені: А. Колодій [2], М. Тарасюк [22] та ін. На особливу увагу в дослідженні побудови громадського суспільства заслуговують українські дослідники: В. Балабін О. Клименко, А. Левченко, О. Михайловська [14], О. Тарасов та ін.

Говорячи про проектування можна сказати, що воно не є новим видом людської діяльності. Адже проявляючи свою творчість винахідники та науковці створюючи архітектурні споруди ,або ж художні твори також проектували в певній галузі людської діяльності. Але поступово таку діяльність пов'язують з науково-технічними системами.

Нині проектна діяльність виходить далеко за межі сучасного виробництва і тісно пов'язана з науковою, мистецькою, політичною та

суспільною діяльністю людини. Вона має низку спільних ознак, що характеризують її як проектну діяльність. Це, зокрема, такі ознаки:

1. вирішення певної проблеми;
2. спрямованість на досягнення конкретної мети;
3. взаємопов'язані дії, що ведуть до кінцевого результату;
4. діяльність, пов'язана з плануванням (обмеженість у часі виконання, визначеність дати початку і закінчення);
5. наявність бюджету;
6. що характеризується новизною, унікальністю і неповторністю [7].

Відповідно, проектна діяльність – це діяльність по вирішенню певної проблеми спрямована на досягнення конкретної мети, реалізована шляхом виконання запланованого проекту, характеризується новизною, унікальністю і неповторністю.

Проект (від лат. *proiect* — «кинутий уперед задум») – це сукупність певних дій, документів, попередніх текстів, задум чи план створення матеріального об'єкта, предмета, різного роду теоретичних продуктів. Проект неможливо створити й реалізувати без творчої діяльності. Поняття «проект» усе частіше вживається в загальнонауковому значенні, оскільки в ширшому його розумінні це – обґрунтоване конструювання системи параметрів майбутнього об'єкта, процесу чи явища в поєднанні зі способами його досягнення. Саме таке багатогранне тлумачення проекту відкриває широкі можливості для його використання в різних сферах наукових досліджень, виробництва і життєдіяльності людини [48].

Проектуванням називають діяльність, під час якої обґрунтовується й розробляється проект. Для здобуття певного результату потрібно в заданий проміжок часу реалізувати його за наявності певних ресурсів. Тому невід'ємною умовою виконання проекту є наявність в його структурі бюджету.

Проектна діяльність в більшості випадків спрямована на зменшення рівня соціальних проблем. Проте роль громадських організацій не полягає



лише у вирішенні певної проблеми: соціальної, політичної, економічної, релігійної, а, у більшій мірі, у стимулюванні, розвитку потенціалу кожної окремої людини на вирішення своїх особистих проблем та проблем суспільства, актуальних проблем для рівня. Діяльність громадських організацій шляхом реалізації проектів, донесення інформації до широких верст населення про ту чи іншу проблему, повинна стати поштовхом до об'єднання народу для вирішення проблем та мотивуванні їх до дій.

За останні роки було розроблено значну кількість проектів, спрямованих на ліквідацію проблем, що виникають в суспільстві. Багато з них втілено в життя і досягнуто запланованих результатів (в лікарні було закуплено обладнання, дитячі будинки забезпечено усім необхідним, закуплено вакцини від правця). На сьогодні, багато проектів спрямовані на вирішення проблем глобального характеру: боротьба зі СНІДом, голодом, тютюнопалінням, наркотичною та алкогольною залежністю.

У тлумаченні виникнення громадських об'єднань сенс існування визначається як спільна життєдіяльність людей, що передбачає їх взаємну залежність і потребу одне в одному, забезпечує збереження і розвиток соціального організму. Це життя людей безпосередньо в колективі, соціальній групі, де відбуваються спільна діяльність, спілкування, обмін послугами, користування спільними речами і вартостями [68, с. 47].

Здійснювати проектування громадські організації починають з мети проекту й безпосереднього обґрунтування проблеми чи ідеї, яку реалізують у майбутньому. Обґрунтування здійснюють на основі собівартості проекту та витрат часу для виконання відповідних робіт. Якщо ці показники є високими у фінансовому еквіваленті, то повертаються до мети і завдань, щоб переглянути ідею [6].

Громадські організації в Україні діють на підставі Закону України «Про об'єднання громадян» від 16 червня 1992 року. Стаття 1 визначає громадську організацію як об'єднання громадян, незалежно від своєї назви (рух, конгрес, асоціація, фонд, спілка тощо) [19].

Варто відзначити, що поняття «громадські організації» широко використовується в українській науковій літературі, а іноземній правовій літературі його аналогом є наступні терміни: недержавні організації, неурядові організації, неприбуткові та волонтерські організації, які є синонімічними і відображають антикомерційний статус громадських організацій, їхню неприбутковість та добровільний характер об'єднання [14].

Особливістю громадських організацій в Україні є те, що за масштабністю діяльності лише 5 % з них носять міжнародний характер, 10 % – загальнодержавний, а 85 % – мають місцевий та обласний рівень. За статутними даними 15 % громадських організацій відносять себе до благодійних організацій, а 85 % – до громадських організацій [65, с. 134-139].

Громадянське суспільство є невід'ємною частиною демократичного суспільства. Адже об'єднуючись громадяни насамперед виконують своє соціально – політичне призначення, як розв'язують проблеми повсякденного життя, так і відкривають широкі можливості для виявлення суспільно – політичної ініціативи.

А. Колодій визначає громадянське суспільство як сфери спілкування та солідарності, спонтанної самоорганізації і самоврядування вільних індивідів на основі добровільно сформованих асоціацій громадян, яка захищена необхідними законами від прямого втручання і регламентації з боку держави. [2]

Зокрема учена зазначає, що громадянське суспільство характеризується виконанням наступних функцій:

1. самоорганізованого громадянського механізму для виконання суспільних справ;
2. протипаги владним структурам, головного заборона проти можливих спроб узурпації влади;
3. засобу соціалізації, що зменшує відчуженість індивідів та орієнтує їх на «суспільно корисні справи»;

4. сприятливого суспільного середовища для поширення громадянської політичної культури і через неї — для зміцнення демократичного ладу, надання процесові демократизації незворотного характеру [2].

Підсумовуючи можна сказати, що громадянське суспільство це історичний тип розвитку суспільства, що реалізує потреби та інтереси вільних індивідів через систему відносин (економічних, соціальних і тд.) Елементами якого є різні об'єднання, що охоплюють всі сфери суспільного життя і є своєрідним регулятором свободи людини.

В Україні кількість зареєстрованих громадських організацій з кожним роком кількість зростає. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців України кількість громадських організацій, зареєстрованих Державним комітетом статистики України, сягнула 60 479 (станом на квітень 2009 року). Що стосується організацій з міжнародним та всеукраїнським статусом, в Україні діє 2838 об'єднань громадян, що були легалізовані Міністерством юстиції України (станом на травень 2009 року) [36].

Громадські організації є дієвим інструментом захисту прав українців. Проте суспільство поки що це не усвідомлює. Причинами цього є:

- громадські організації практично неспроможні мобілізувати широку громадськість навколо проблемних питань, на вирішення яких спрямована їх діяльність;
- помітно низька активність співпраці та взаєморозуміння між громадськими організаціями та державними органами. Влада часто ігнорує правові механізми захисту прав громадян і їх участі в прийнятті рішень;
- відсутня деталізована інформація про діяльність громадських організацій;
- недостатня координація діяльності з іншими громадськими організаціями по горизонталі;

- нерозвиненість вітчизняної бази фінансування громадських організацій;
- недостатній рівень кваліфікації керівних кадрів громадських організацій;
- нерозвиненість системи навчання та перепідготовки працівників громадських організацій.

З цих причин більшість громадян нашої країни вважає, що громадянське суспільство не настільки потужне, щоб вирішити широкого спектра проблеми суспільного життя України.

Отже, проектна діяльність громадських організацій – діяльність задля реалізації проектів, шляхом донесення інформації до широких верст населення про ту чи іншу проблему, яка стає поштовхом до об'єднання народу для вирішення проблем та мотивуванні їх до дій.

Участь громадських організацій в суспільному бутті є дієвою складовою демократизації суспільства, а також шляхом до розбудови громадянського суспільства. Вміле державне регулювання проектної діяльності громадських організацій та свідоме сприйняття громадянами України громадських організацій як дієвого інструменту захисту своїх прав і вирішення важливих соціальних проблем шляхом проектування та реалізації проектів є ключовими підставами для побудови громадянського суспільства в Україні.

### 1.3 Зарубіжний досвід формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу

Для забезпечення ефективного формування управлінських рішень в діяльності громадської організації та якості реалізації ними адміністративних функцій, надання послуг стало основою усіх важливих реформ державної служби, які здійснюються протягом останніх років.

Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звернути увагу на відомий трикутник (рисунок 1.5.) або «святу трійцю» лауреата Нобелівської премії 1978 р. Герберта Саймона, що включає логіку (Л), досвід (Д) та інтуїцію (І):

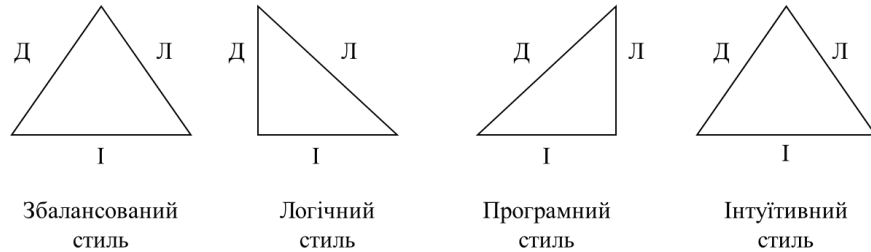


Рисунок 1.5. Трикутники формування управлінських рішень

Ще один критерій інформаційного забезпечення формування міжнародних управлінських рішень полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, тобто ту, що стосується даної проблеми. Це ускладнює сам процес тому, що не вся релевантна інформація помітна. Світовий досвід показує, що автори проектів рішень можуть пропустити корисну інформацію через різницю культур, що помітна представникам іншої культури. У цьому зв'язку важливо враховувати так званий феномен «Кассандри», зображений на стику сегментів «Важлива», «Помітна», матриці, представленої на рисунок 1.6.



Рисунок 1.6. Матриця релевантної інформації

На основі ідеї Вана Гунстерна матриця розроблена Є.Г. Панченком про інформацію «Кассандри», яка є важливою, але непоміченою керівниками. Вона включає ті дані, на які не звертають уваги. Так як троянці зігнорували застереження Кассандри, доньки царя Трої Приама, про дерев'яного коня. Матриця орієнтує керівників шукати приховану інформацію і не обмежуватися видимою частиною інформації. Для міжнародних організацій вона пов'язана як з інтуїцією керівника, так і з крос культурним мисленням, тобто творчим використанням підходів різних національних культур.

Важливо звернути увагу і на чіткі особливості формування управлінських рішень в умовах різних національних культур. Так порівняємо прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій:

- США – переважно централізоване формування рішень, необхідність контролю за розвитком світових стратегій.

- Японія – формування управлінських рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями і поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень. Вища ланка посадових осіб має значну владу, яка піддається перевірці з боку нижчих посадовців; нижчі посадові особи мають повноваження щодо огляду, аналізу, критики рекомендованих варіантів дій.

- Великобританія – більша частина організацій є децентралізованими. Працівники вищого рівня не розуміються у технічних деталях організації і передають право прийняття рішення униз; найвищі посадові особи також залежать від середніх посадових осіб у керівництві безпосереднім процесом формування управлінських рішень.

- Франція – використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Вищі менеджери – випускники престижних навчальних закладів – не мають довіри до середніх менеджерів.

- Німеччина – переважно централізація, ієрархія, автократія. Специфічна правова система потребує обговорення варіантів рішень працівниками та їх керівниками; керівники приділяють якості продукції

продуктивності, і послуг більшу увагу, ніж керівництву підлеглими; менеджерська освіта має переважно технічну орієнтацію.

– Італія – спостерігається використання перевірених традиційних способів формування рішень. Основою сучасної системи цивільного права є світова роль римського права, повага до історичних традицій країни.

– Єгипет – повільне і розважливе формування управлінських рішень. На прикладі єгипетського прислів'я «Все боїться часу, а час боїться пірамід» можна зрозуміти тенденцію підходу до формування рішень – важливим фактором залишається історія, а не час, як на Заході.

– Індія – формування рішень виключно вищими керівними особами, що не бажають ризикувати. Велика дистанція влади; прагнення уникнути невизначеності.

Звідси можна зробити висновки, що практика формування управлінських рішень визначається звичаями і традиціями різних країн. Найбільша перевага здобутків в управлінській діяльності належить США та Японії, тому і українським спеціалістам потрібно привертати увагу фахівців управління саме тих систем менеджменту.

В американській школі формування управлінських рішень (рисунок 1.7.) керівники на перший план ставлять все, що пов'язано з рішенням і виходить з нього, а не про саме управлінське рішення. Тому і залежно від проблеми визначається і кількість етапів формування управлінського рішення:



Рисунок 1.7. Американська технологія формування управлінських рішень

1. Діагноз проблеми - це перший етап на шляху її рішення, на якому встановлюють причини (симптоми) утруднень чи наявність можливостей. Встановлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для оптимальної роботи з виявлення причин виникнення проблеми керівники не допускають надлишку інформації і збирають та аналізують лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

2. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень - аналізуючи цей етап визначають діапазон у якому в-подальшому формується управлінське рішення. Обмеження, що пов'язані в одне ціле з наявними ресурсами, конкуренцією та іншим, створюють безліч варіантів альтернативи в залежності від ситуації та конкретних керівників-менеджерів. На додаток до ідентифікації обмежень визначають стандарти, що дозволяють оцінити альтернативні варіанти вибору (критеріїв).

3. Визначення альтернатив – на цьому етапі проводиться відбір найкращих альтернатив вирішення проблеми формування управлінських рішень.

4. Оцінка альтернатив – проаналізувавши альтернативи визначаються ймовірність реалізації, переваги, недоліки кожного альтернативного рішення.

5. Вибір альтернатив – на даному етапі проводиться визначення раціонального вирішення формування управлінського рішення органу виконавчої влади.

При дефіциті часу досить важко прийняти оптимальне управлінське рішення органу виконавчої влади. Практика американських менеджерів показує, що керівник обмежується «задовільним» рішенням, а не «максимізуючим».

Німецька школа формування управлінських рішень розглядає процес формування рішень як складову частину процесів планування та контролю, складається з таких етапів (рисунок 1.8.).



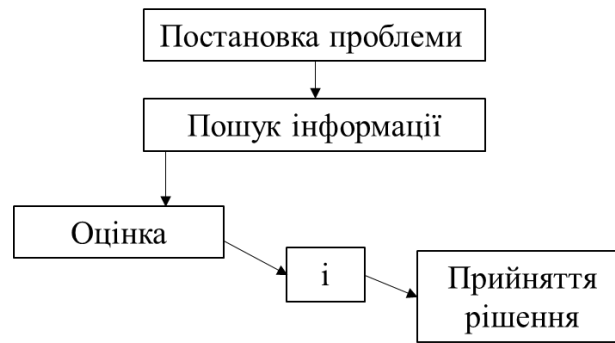


Рисунок 1.8. Німецька технологія формування управлінських рішень

1. Постановка проблеми - це вивчення та формування проблеми, визначення негативних симптомів, вивчення справ і цілей та конкретизацію наступних; формування критеріїв рішення, встановлення умовних обмежень; організацію процесу формування управлінського рішення.

2. Пошук інформації – це співставлення ймовірно спланованих дії, їх попередній вибір, визначення можливостей і вирішення проблеми.

3. Оцінка – оцінюються можливості впливу на ціль, визначаються передумови для реалізації управлінського рішення, прогнозуються та класифікуються результати, аналізується ризик.

4. Прийняття рішення - встановлюється альтернатива дії, яку потрібно реалізувати, визначається найкращий варіант і розглядається його реалізація; виконується операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування тощо).

Японська школа формування управлінських рішень (рисунок 1.9.) дещо відрізняється від існуючої теорії формування рішень у зв'язку з самою культурою суспільства, та при цьому на практиці їх управлінські рішення є ефективними. Особливості японської системи формування рішень. Перший етап - підготовка документів; другий - ознайомлення з ним усіх зацікавлених осіб, які мають право вносити свої зауваження та корективи; третій - затвердження керівником з врахуванням зауважень.

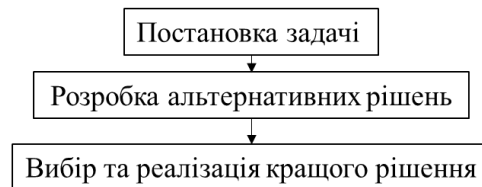


Рисунок 1.9. Японська технологія формування управлінських рішень

В постановці задачі беруть участь різні групи спеціалістів, які вивчають задачу і дають рекомендації. Лише після досягнення консенсусу починається стадія реалізації. На етапі розробки альтернативних рішень та відбір кращого проводиться розробка різних можливостей вирішення задач та вибір кращої, де задіяні різні спеціалісти. На основі вибору готується різностороння доповідь, що виноситься на суд вищого менеджменту. Управлінське рішення з допомогою залучених експертів вивчається і затверджується.

Реалізація рішення проходить завдяки детально пророблених всіх деталях при підготовці. Оскільки управлінське рішення прийняте одногосно, всі зацікавлені в його реалізації. На відміну класичній теорії менеджменту, яка формулює принцип єдиноначальності (кожен працівник в організації має отримувати доручення тільки від старшого адміністратора і відповідати за роботу лише перед ним), японська система передбачає відповідальність за формування управлінських рішень не особи, а групи. Передбачається, що ні одна людина не має права особисто приймати рішення.

Схема формування управлінських рішень російською школою передбачає, що після виявлення проблеми і встановлення умов і внутрішніх чинників, які сприяють її виникненню, розробляються рішення, в тому числі вибирається краще. Структура стадій формування управлінських рішень російської школи менеджменту подана на рисунку 1.10. нижче:



Рисунок 1.10. Російська технологія формування управлінських рішень

На етапі постановки проблеми розробляється процедура виникнення ситуації, діагностика та обґрунтування проблеми та збирання необхідної інформації для її вирішення. Далі опрацьовуються потреби і різноманітні обмеження при формуванні управлінських рішень та розробляються всі можливі варіанти рішень.

На стадії вибору рішення визначаються критерії вибору, оцінюються можливі наслідки та вибирається найкраще рішення, після чого здійснюється оцінка можливих наслідків.

Українська школа формування управлінських рішень передбачає, що після виявлення чи постановки проблеми та встановлення умов і факторів, що мають вплив на ту чи іншу проблему розробляються рішення, з яких вибирається краще (рисунок 1.11.).



Рисунок 1.11. Українська технологія формування управлінських рішень  
Основні відмінності у наведених школах менеджменту спостерігаються на таких етапах:

1. в період планування і формування управлінських рішень;
2. під час організації процесу управління;
3. в контролі і під час оцінювання результату діяльності.

В основу традиційної японської технології формування управлінських рішень покладена система «ринґи» (отримання згоди влади на рішення шляхом опитування без скликання наради чи засідання). Звична ієрархічна структура управління перемістилася до сфери відносин для людей, коли ззовні існують неформальні, псевдо сімейні відносини, і керівник здійснює непряме управління з урахуванням формальної влади. При даній технології, керівник

розробляє документ, у якому всебічно описує проблему і дає рекомендації для її вирішення. При формуванні управлінського рішення передається фахівцям в відділи, де його розглядають зацікавлені особи; після вивчення — в інший рівень культури й так до вищого керівника на підпис. Затверджений проект набуває характеру директиви. Проходячи за рівнями управління, проект рішення так допрацьовується експертами, і, заодно, схвалюється колективом.

З ініціативи керівника стимулюється відпрацьований тип поведінки персоналу, забезпечуються умови для самоорганізуючої системної роботи і належного соціально-психологічного клімату. Створюючи сприятливу обстановку, творчу атмосферу при формуванні управлінського рішення, керівник:

- домагається згоди всіх членів колективу, причетних до розв'язуваного проблемного питання;
- виробляє оцінку проекту з особами, зацікавленими у забезпеченні успіху;
- використовує механізми групової роботи з вдосконалення і реалізації проекту.

Процес формування управлінських рішень в американському менеджменті здійснюється окремими індивідами, які особисто відповідають за їх реалізацію. Дуже важливим аспектом є швидкість формування рішень. Інакше висловлюють некомпетентність керівника і його недостатньо ефективне управління. В Америці можна піднятися по кар'єрній драбині за короткий час, завдяки власній ініціативі, кваліфікації і досвіду працівника. В американських та європейських організаціях надають перевагу керівникам, з досвідом роботи в різних організаціях і на різних посадах, вважаючи що вони мають кращу кваліфікацію і завдяки цьому ефективніше виконуватимуть свої обов'язки.

Заробітна плата в американських організаціях стимулює працівників віддаватися своїй роботі і залежить від індивідуальних результатів діяльності, тай додаткові виплати від якості і кількості праці. А в Японії навпаки,

збільшення зарплати залежить від стажу роботи на одній фірмі і це стимулює до довготривалих постійних робочих місць. На практиці часто спостерігається; коли працівник нижчої кваліфікації, але старшого віку отримує більшу заробітну плату, ніж його висококваліфікований співробітник, але молодшого віку.

Ще однією відмінністю є те, що в Японії спостерігається підвищена увага до підлеглих працівників, а в західній школі управління використанню людського фактора надається другорядне значення. В Україні теоретично обговорюється необхідність акцентувати увагу на людині, але практично це не втілено в життя, бо існуючі форми й системи оплати праці, способи матеріального стимулювання не допомагають жодному керівнику зацікавити підлеглих до кращого виконання роботи. Так багато інтелектуальних і висококваліфікованих працівників змушені шукати роботу за кордоном у пошуках вищої матеріальної оцінки їхньої діяльності.

Тож доцільно застосовувати таку систему формування управлінських рішень, яка повинна базуватися на досягненнях японського, американського і західного досвіду, але за умови їх адаптації до конкретної обстановки. Так відносини при колективному формуванні рішення між керівником і підлеглими працівниками мають бути більш жорсткими, ніж м'якими. Формування управлінських рішень – це творчий процес у діяльності керівника, від якого залежить кількість і якість прийнятого рішення. Потрібно враховувати фактори, які впливають на процес формування рішення, ситуацію та культуру організації.

Для України переймання зарубіжного досвіду від таких економічно розвинутих країн як Японія, США та Німеччина, є дуже важливим, але при цьому необхідно враховувати здобутки національної системи управління.

#### Висновки до першого розділу

Таким чином, визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», класифікацію, ознаки, процес формування, причини виникнення,

формалізовано загальний алгоритм розроблення та прийняття управлінських рішень. Даний матеріал може становити основу для розроблення та прийняття управлінських рішень у рамках рефлексивного підходу на базі визначених методів управління вибором суб'єктів. Ці методи дають змогу визначити їх ступінь свободи вибору, створювати уявні образи у свідомості, передбачити поведінку та спрогнозувати подальші дії. Запропоновано методи та прийоми рефлексивного управління опором персоналу в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень.

1. Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень.

2. Етапи побудови моделі такі: постановка задачі, визначення інформаційних обмежень, перевірка на вірогідність, реалізація висновків і відновлення моделі. Загальними проблемами моделювання є недостовірні передумови, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати.

3. Формування наукового підходу до прийняття рішення спонукає розробити визначений план у вигляді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття і введення рішення в дію.

Існує велика кількість різних факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення, які приймаються в умовах ризику, мають стати предметом подальших досліджень.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що процес прийняття управлінських рішень є головною передумовою ефективної діяльності кожного вітчизняного підприємства. Для покращення діяльності підприємств необхідно більше уваги приділяти обґрунтованому поетапному процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ

#### 2.1 Організаційно-управлінська структура ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя

Сучасні підприємства, об'єднання, холдінги, концерни, асоціації, корпорації становлять собою складні і динамічні соціально-економічні системи. Підприємствам властиві деякі спільні ознаки систем, але кожне з формувань має свої особливості, частина з яких не піддається обліку і контролю.

В соціально-економічних системах постійно виникають фактори невизначеності, які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: нові економічні умови постачання і реалізації продукції, новітні інноваційні досягнення наукових закладів; останні податкові новини та митні зміни тощо. Внутрішніми факторами є: реконструкція і реформування підприємств; впровадження нових форм організації та оплати праці; зміни у кількісному і якісному складі працівників; виникнення труднощів у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі; технічні і технологічні помилки спеціалістів, ненадійність техніки та ін.

Соціально-економічна система має ієрархічну (багатоступеневу) структуру, за якої кожний рівень управління має певну автономію і є безпосереднім об'єктом управління для вищого рівня (ланка-бригада-відділок (цех - підприємство)). Ієрархія і кількість підсистем залежать від внутрішньої складності підприємства, а також від його цілей і завдань. Ієрархічний

принцип побудови структури управління підприємством дозволяє певною мірою спростити систему, а також долати інформаційні бар'єри, що виникають в організації. Соціально-економічна система характеризується різними технічними, технологічними, організаційними та економічними потенціалами.

Потенціал системи - це можливість нарощувати її ефективність. Він реалізується через цілеспрямований управлінський вплив на систему для оптимізації відповідності її елементів, взаємозв'язку потенціалів різних типів систем і окремих процесів.

Підприємство з позиції системної методології становить відкриту систему. Зміна її стану залежить від впливу зовнішнього і особливостей внутрішнього середовищ. Для досягнення рівноваги система повинна мати зворотній зв'язок, порушення якого у соціально-економічних системах призводить до негативних наслідків (перевиробництво товарів і продукції, дефіцит послуг тощо).

Соціально-економічні системи можуть нагромаджувати досвід, самоудосконалюватись, саморегулюватись, але для їх ефективного функціонування потрібна регульована управлінська дія людини. Характерними ознаками соціально-економічної системи є периферійність, гнучкість, еластичність, надійність зв'язку, ефективність, можливість розвитку у встановлених межах, імовірність до зовнішніх дій. Вони характеризуються також чутливістю, стійкістю і швидкістю реакції. При системному підході організація вивчається як цілісна система, як єдність його структурних і функціональних елементів. При незабезпеченні системою організаційних, економічних та інших заходів ефективність діяльності підприємства значно знижується.

Підприємство складається з управляючої системи і системи якою управляють.

Управляюча система - це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за



допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Ця система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем: прогнозування, техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, реалізації та матеріального постачання.

Система якою управляють - це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві. Ця система характеризується безперервним рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів. В цілому для підтримання рівноваги складових елементів системи необхідно забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніку, технологію, організацію, спільну працю, економіку, підбір персоналу, матеріальне і фінансове забезпечення). Успіх підприємства визначається як характером відносин з іншими підприємствами, так і реалізацією своїх функцій, як суб'єкта управління стосовно до власного виробництва. Підприємство знаходиться не в ізольованому просторі і повинно постійно реагувати на фактори впливу.

Фактори впливу - це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікують за двома ознаками: рівнем та середовищем впливу. За рівнем впливу виділяють: макросередовище, до якого відносяться законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі.

Мікросередовище включає цілі, структуру, завдання, технологію, працівників, ресурси, постачальників, споживачів, конкурентів. Ці чинники функціонують на рівні підприємства.

За середовищем впливу виділяють: зовнішнє і внутрішнє середовище. Класичним методом аналізу середовища організації є метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести сумісне вивчення його зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішнє оточення все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Менеджерам необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі, тому що підприємство, як відкрита система, залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Таким чином від керівництва залежить розвиток підприємства і менеджер повинен виявити поточні фактори в зовнішньому оточенні та запропонувати ефективні способи реагування на зовнішні дії. Організації повинні пристосовуватися до свого середовища, для того щоби вижити і забезпечити ефективну роботу.

Зовнішнє середовище характеризується:

- взаємозв'язком факторів - рівнем сили, з якою зміни одного фактора діють на інші фактори (нафтова криза привела до попиту на економічні двигуни);
- складністю - кількістю і різноманітністю факторів на які організація зобов'язана реагувати;
- рухомістю - відносною швидкістю з якою проходять зміни в оточенні організації;
- невизначеністю - відносною кількістю інформації про середовище і впевненості в її достовірності.

Зовнішні фактори - це в основному неконтрольовані сили, які впливають на рішення менеджерів, а в підсумку на внутрішню структуру і процеси в організації. Вони багаточисельні і взаємопов'язані, що менеджер у більшості випадків вагається при виборі рішень. Менеджер повинен обмежити облік зовнішнього оточення тільки тими аспектами від яких вирішальним чином залежить успіх підприємства: споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації, трудові ресурси.

Середовище прямої дії включає фактори, які діють на організацію, яка намагається залучити необхідні ресурси, або реалізувати необхідні товари з високим прибутком. До факторів прямої дії відносять: постачальників і

кредиторів, трудові ресурси, закони і державні установи, споживачів і конкурентів [33, с.118].

Середовище непрямої дії складається з факторів, які не чинять прямої негайної дії на діяльність підприємства і не залежать від внутрішньої ситуації, яка склалася в ньому. До факторів непрямої дії відносять: стан економіки, екологічний та технологічний вплив, науково-технічний прогрес, політичні зміни, вплив групових інтересів, демографічний прогноз та ін. Середовище непрямої дії є складним фактором і підприємству важко впливати на нього. На середовище прямої дії менеджери можуть конструктивно впливати. Тому менеджер повинен так керувати організацією, щоб якнайкраще використовувати зовнішній вплив з користю для свого колективу.

Внутрішні фактори - це ситуаційні чинники всередині організації, які є в основному результатом управлінських рішень. Але це не означає, що всі внутрішні перемінні повністю контролюються керівництвом. До основних перемінних в самій організації відносимо: цілі, структуру, задачі, технологію і людей.

Ціль - це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудованих у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації [31, с.59].

Задача - це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки [33, с.92].

Технологія є важливою внутрішньою перемінною, яка включає переробку сировини в необхідні продукти і послуги.

Люди є центральним фактором в кожній моделі управління і включає не тільки працюючих робітників організації, а й тих хто буде прийнятий в майбутньому.

Важливою складовою у внутрішньому середовищі організації є неформальні групи, які є частиною формальної організаційної структури. Ці групи людей не завжди поділяють погляди членів колективу, мають свої переконання, думки про організацію та її співробітників [29, с.78].

Неформальні групи є важливою частиною загального проекту організації внаслідок їх впливу на поведінку і старанність працівників. При проектуванні організації управління повинно приймати до уваги неформальні групи, тому що при ігноруванні цього, можуть виникнути небажані наслідки.

Всі внутрішні перемінні взаємопов'язані. В сукупності вони розглядаються як соціотехнічні системи [33, с.107]. Зміна однієї з перемінних в значній мірі впливає на всі інші.

Удосконалення однієї перемінної, наприклад структури організації, необов'язково приведе до підвищення продуктивності праці і удосконалення технології, якщо зміни негативно впливатимуть на іншу перемінну, наприклад на людей, працюючих в цій організації. Структура організації та характер її діяльності зазнають постійно певних циклічних змін. Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:

Етап I - створення організації (реєстрація, початок інвестування діяльності);

Етап II - зростання (зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару, закріплення на окремих сегментах ринку та їх розширення, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку);

Етап III - середній вік (збільшення організації за розмірами, ріст прибутків на оптимальному рівні, використання в управлінні правил та посадових інструкцій, децентралізація до рівня керівників підрозділів);

Етап IV - зрілість (великі масштаби та механічна вертикальна структура, посилення централізації і регламентації в управлінні, збільшення професійних та обслуговуючих відділів, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні);

Етап V - старіння (падіння прибутковості та фінансової стійкості, часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності);

Етап VI - відродження (радикальна перебудова бізнес-процесів в організації, залучення значних обсягів інвестицій, оновлення видів та напрямків діяльності).

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Структура управління - це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні [31, с.151].

Елементи - це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. Лінійні зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то структуру управління розглядають

як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

Виробнича структура - це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

Організаційна структура - це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації [31, с.153].

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображує прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління. При формуванні структури управління виробництвом необхідно керуватися організаційними принципами, основними з яких є [31, с.155-156]:

Демократичний принцип управління - вимагає правильного співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

Принцип управляємості передбачає фіксоване і оптимальне співвідношення кількості керівників і підлеглих.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип адаптації передбачає гнучкість, адаптивність, здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління вимагає формування структури управління виходячи із особливостей об'єкта управління.

Принцип спеціалізації забезпечує технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання.

Принцип професійності передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна з них працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечувалося дотримання всіх рішень і постанов вищих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

Принцип економічності полягає в тому, щоб поставлений результат досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат, економічному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Структури управління класифікують в залежності від характеру і цілей досліджень, виділяючи на основі різних ознак типові. Широко розповсюджена класифікація структур управління по ознаці ступеневості, в основі якої знаходиться кількість ступеней. В невеликих і середніх по розміру підприємствах структуру управління, як і організаційну структуру, доцільно будувати по двоступеневій схемі; а у великих підприємствах за трьох-, чотирьох ступеневою структурою.

Лінійна структура передбачає що кожний управлінець виконує всі функції керівництва даною ланкою виробництва, а у підлеглому є тільки один керівник, розпорядження якого обов'язкові для виконання. При такій підпорядкованості забезпечується принцип єдиноначальності.

Перевагами лінійної структури управління є [66, с.353]:

- єдність і чіткість розпорядництва, яке виключає дублювання функцій, суперечливість і неузгодженість;
- підвищується відповідальність керівника за результати діяльності керованого ним підрозділу;
- оперативність прийняття рішень.
- Недоліками лінійної структури управління є:
- високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід управління підлеглими;
- чисельні контакти з підлеглими, вищими і суміжними організаціями, перевантаження інформацією.

Лінійна структура управління використовується на невеликих підприємствах і в організаціях з нескладним виробництвом. З ускладненням завдань виробництва виникає вимога спеціальних знань відносно кожної галузі. Ця обставина обумовила перехід від простої лінійної структури управління до функціональної.

Функціональна структура управління передбачає виконання окремих спеціальних функцій або окремих виконавців (по плануванню, технології, механізації, транспортному або енергетичному обслуговуванню), а виконавець по окремим питанням підпорядковується декільком функціональним керівникам [66, с.353].

Перевагами функціональної структури управління є:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному управлінні виробництвом завдяки їх звільненню від виконання питань функціональної діяльності.

До недоліків функціональних структур відносимо:

- недостатня координація дій між працівниками функціональних служб;



- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- збільшення часу прийняття рішень у зв'язку з їх узгодженням зі спеціалістами;
- ієрархія у взаємовідносинах між різними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожний з них має вказівки від декількох керівників функціональних служб;
- виникнення дублювання і неузгодженості вказівок і розпоряджень, які надаються лінійними керівниками зверху;
- порушення принципів єдиноначальності та єдності розпорядництва.

З розвитком виробництва відбувалося поступове злиття лінійної та функціональної структур управління.

Лінійно-функціональна структура управління об'єднує переваги обох структур. Сутність комбінацій лінійних та функціональних зв'язків на підприємстві складається в тому, що по адміністративним питанням кожний працівник підпорядковується одному керівникові (бригадир - керуючому дільницею, а останній начальнику цеху), а функціональної ланки повинні займатися питаннями віднесеними до їх компетенції (технологічними, технічними, транспортними). При цьому право остаточного рішення зберігається за загальним керівництвом. Тільки в умовах чіткого розподілу робіт і функцій між лінійним і функціональним персоналом можливо забезпечити реалізацію переваг, закладених в цій структурі. Але в ряді випадків ця структура управління стає громіздкою, не забезпечує своєчасного вирішення проблем, під час не визначається гнучкістю і маневреністю.

До недоліків названих структур управління відносимо: слабку сприйнятливість і пристосованість до ринкових відносин, конкуренції, пасивний пошук повних сегментів ринку.

Програмно-цільова структура управління складається в організації з тимчасових творчих колективів для виконання окремих програм або

вирішення конкретних проблем. Створення творчих колективів не порушує цілісності існуючої структури управління, а органічно вписуються до її складу.

Переваги програмно - цільової структури є:

- забезпечення системного наукового управління;
- оперативна переорієнтація діяльності у відповідності вимог і кон'юнктури ринку;
- організація роботи спеціалістів по цільовим програмам;
- розширюються функції служби маркетингу та підвищується її значимість.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення лінійної і програмно - цільової і є сучасним ефективним типом структур. Управління окремими сферами діяльності організації (виробництвом, збутом, забезпеченням) здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проектами, темами за програмно -цільовою структурою (по горизонталі). Переваги матричної структури слідуючи:

- залучення керівників і спеціалістів до активної творчої діяльності по удосконаленню виробництвом;
- розподіл функцій управління між керівниками відповідальними за високі кінцеві результати і повне використання ресурсів;
- значна активізація діяльності працівників апарату управління.

Створення матричної структури управління організацією доцільно у випадках при освоєнні складних технологій і швидкого реагування на коливання кон'юнктури ринку.

Дивізіонна структура управління використовується в розвинутих країнах, в основу якої покладений принцип оцінки діяльності кожного функціонального структурного підрозділу по кінцевому результату. В ринкових умовах дивізіонна структура застосовується в комбінованих виробництвах (концернах, холдінгах, комбінатах). Дивізіонна структура управління передбачає делегування окремих управлінських функцій на нижчі

органи управління, які фактично самостійні у виборі різних управлінських рішень, за винятком фінансових і матеріальних. [57, с.95-96].

Проектування сучасних структур управління повинно будуватися на наукових принципах управління і враховувати особисті якості і досвід керівників, які добре знають можливості підприємства. В ринкових умовах необхідно чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і робіт, обумовлених як вертикальними, так і горизонтальними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців - основна умова ефективної управлінської діяльності. Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу до формування і удосконалення структур управління.

Організація управління - це створення нової або перебудова діючої системи управління, яка забезпечує ефективний режим її функціонування на основі структуризації і регламентації поведінки її елементів, а також існуючого досвіду.

Таким чином, організація управління може бути здійснена різними шляхами: нове проектування системи, реорганізація чи раціоналізація діючої системи, удосконалення досвіду. До проектування структур управління висувається ряд вимог системного підходу [31, с.167-168]:

1. Визначення складу і чисельності структуроутворюючих факторів та елементів системи. Елементи групують по різним службам, відділам, блокам та іншим структурам в залежності від обсягу робіт, розподілу і спеціалізації праці, способів прийняття рішень, типу організації та функцій.

2. Мінімальна складність сформованої структури управління. Структура визначає місце кожного підрозділу в системі управління і при її побудові необхідно дотримуватися принципів її організації.

3. Встановлення різнобічних зв'язків елементів системи управління, особливу увагу приділити інформаційному забезпеченню. Обрана інформаційна технологія і способи прийняття рішень приводять до створення

єдиної інформаційної системи комунікацій організації, які забезпечують опрацювання і передачу управлінських рішень.

4. Визначення регламентації процесів управління і процедури опрацювання, погодження, проходження, передачі і контролю виконання управлінських рішень. Регламент визначає статус елементів системи, їх функціональне призначення, відносну автономність управління і господарську самостійність.

Остаточне рішення відносно проектування структури управління приймають у тих випадках, коли діюча структура неефективна. При проектуванні ставиться задача створення такої структури управління, яка б найбільш повно відбивала цілі і задачі організації. Створена структура повинна сприяти організації краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля працюючих, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи поставлених цілей.

Процес проектування структури управління складається з трьох основних етапів: аналізу структур, проектування, оцінки ефективності.

Аналіз структур управління встановлює наскільки структура управління раціональна з точки зору оціночних критеріїв, які характеризують її якість.

Проектування структур управління вирішує наступні задачі: визначення типу структури управління; уточнення складу і кількості підрозділів по рівням управління; чисельність адміністративно - управлінського персоналу; характер підпорядкованості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

В проектуванні структур управління використовують методи: аналогій, експертні, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Оцінка ефективності структур управління проявляється в їх дієвості та високих кінцевих результатах.

Перебудову структури управління необхідно оцінювати з точки зору досягнення поставлених цілей. В умовах стабільної економіки реорганізація направлена на підвищення ефективності роботи організації, а саме:

скорочення витрат, росту прибутку, поліпшенню обслуговування клієнтів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперації в прийнятті і реалізації управлінських рішень та ін. Ідеальним варіантом удосконалення є така структура, яка дозволяє менеджерам працювати в єдиній команді.

В кризовому періоді зміни в структурі управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища. Основною ціллю перебудови є розширення повноважень на нижніх рівнях управління і підвищення самостійності виробничих підрозділів, які входять до складу організації.

Основною задачею менеджера є обрання такої структури управління, яка найкраще відповідає цілям і задачам організації, а також швидко адаптується до внутрішнього і зовнішнього середовища. "Найкращою" є та структура, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи своїх цілей з високою ефективністю. Оскільки ціль організаційної структури міститься в забезпеченні стоячих перед організацією задач, то проектування структури повинно базуватися на стратегічних планах організації.

Згідно із класичною теорією організації її організаційна структура повинна розроблятися (проектуватися) зверху вниз. В цілому, послідовність розробки організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, а потім поставити конкретні задачі. Послідовність дій проектування організаційної структури наступна:

- поділ організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають важливим напрямкам діяльності по реалізації стратегії;
- встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно, проводить подальший поділ на більш малі організаційні підрозділи для ефективного

забезпечення спеціалізації, а також недопущення перевантаження керівного складу;

– визначення посадових обов'язків, як сукупності різних задач і функцій, та закріплення їх за конкретними особами.

Важливо зрозуміти, що створена організаційна структура не є на всі часи постійною. Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то істотні зміни в планах можуть вимагати відповідних змін в структурі.

Історія теорії систем. Поняття системи. Елементи системи. Системний підхід. Принципи системного підходу Системний аналіз. Поняття соціально-економічних систем. Потенціал системи. Управляюча система. Система якою управляють. Фактори впливу. Мікросередовище. Макросередовище. Середовище прямої і непрямой дії. Основні перемінні організації. Виробнича та організаційна структура управління. Організаційні принципи управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізійна структура управління. Організація управління. Проектування структур управління.

Розглянемо організаційно-управлінська структура ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ».

Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля, до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. У структуру групи входять видобувні і металургійні підприємства, що знаходяться в Україні, Європі та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

Метінвест є найбільшою компанією України за версією Forbes і займає 4-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2013 року.

У 2013 році Група Метінвест розпочала реалізацію екологічної ініціативи ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ». Її

діяльність спрямована на підтримку ініціатив мешканців міст присутності Компанії, а також громадських організацій з благоустрою та озеленення муніципальних територій.

Першими містами, де в кінці 2013 року з'явилася ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» стали Маріуполь і Єнакієве.

ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» підтримує ініціативи і надає практичну допомогу громадянам, громадським організаціям, комітетам самоорганізації населення з питань благоустрою, озеленень і санітарного стану прибудинкових та міських територій міста Маріуполя, спрямованим на поліпшення навколишнього середовища, просуває екологічні знання і підвищує екологічну культуру в місті .

У 2014 році з ініціативи та за підтримки ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» в Маріуполі стартувала освітня екологічна програма для школярів «Зелений паросток».

Активісти клубів взяли участь в ряді акцій з висадки дерев і квітів, зустрічі птахів, майстер-класах з флористики, створення новорічних прикрас, наукових конференціях з енергозбереження, фестивалях за здоровий спосіб життя, екскурсіях в музей історії комбінатів ім. Ілліча і «Азовсталь».

З 27 січня 2014 року розпочато реалізацію пілотного проекту з видалення та кронування аварійних дерев.

В рамках роботи центру діє громадська приймальня для пропозицій місцевих жителів з благоустрою загальноміських і прибудинкових територій міста.

ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» стала ініціатором унікального проекту - екскурсії на маріупольські підприємства Групи Метінвест - ММК ім. Ілліча і МК «Азовсталь», для того, щоб громадськість особисто познайомилася з природоохоронної роботою містоутворюючих підприємств, переконалася, що металурги максимально відкриті і відповідальні у своїй діяльності.

У вересні 2016 року ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» почала працювати в Кривому Розі.

ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» є основою для розвитку волонтерського руху та самоорганізації мешканців міста.

Основні роботи - прибирання території, вивезення листя і сміття, ліквідація несанкціонованих звалищ, благоустрій, озеленення, видалення і обрізка аварійних і сухостійних дерев, покіс трави та ін.

Поряд з благоустроєм і озелененням міських територій ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» здійснює знакові для Маріуполя проекти:

- перший Міжнародний форум для сталого розвитку міст GREEN CITY, в якому взяло участь понад 200 експертів в галузі сталого розвитку міст;
- акція «Чистий під'їзд». Мешканці 42 під'їздів взяли участь в акції «Чистий під'їзд 2016». Більше 1500 маріупольців вийшли на прибирання своїх під'їздів протягом трьох тижнів;
- проект «Джерела» - відродження джерел прісної вода. На даний момент упорядковані три джерела;
- проведення та супровід конкурсу соціальних проектів «Місто - нашими руками». У 2015 році було подано на розгляд експертної ради 103 заявки, переможцями стали 16 проектів. З 2016 маріупольці подали понад 170 заявок і 18 з них стали переможцями.

У листопаді 2018 року ПРЕДСТАВНИЦТВО ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» почало працювати у місті Запоріжжя.

Схема організаційно-управлінської структури зображена на рисунку 2.1.

ПРЕДСТАВНИЦТВО ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя - це платформа, діяльність якої спрямована на підтримку ініціатив та надання практичної допомоги небайдужих громадян, комітетам самоорганізації населення, громадських організацій, які прагнуть зробити наше місто кращим.



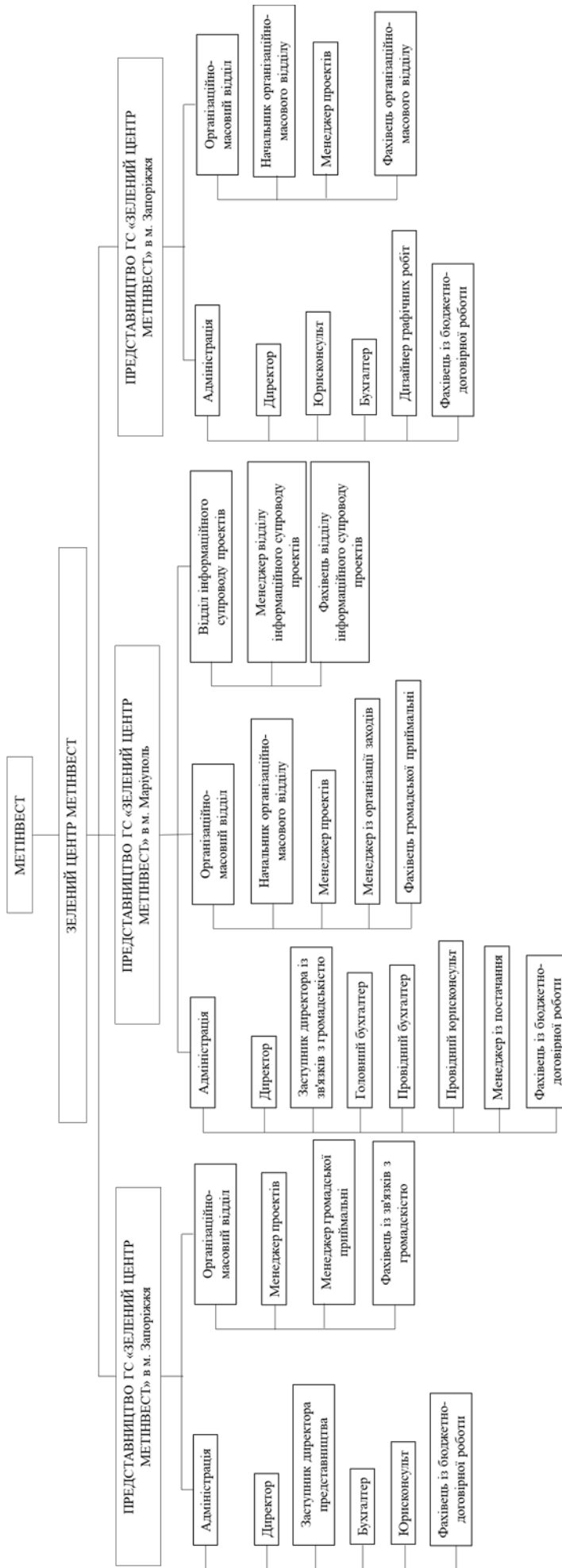


Рисунок 2.1. Схема організаційно-управлінської структури ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ»

Таким чином, можемо зробити висновок що у ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» дивізіоннальна структура управління.

Перевагами такої структури є:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки застосування такої схеми:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

2.2 Діагностика системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» в м. Запоріжжя

Метінвест - найбільший в Україні і один з найбільших в СНД виробників залізорудної сировини і сталі. Компанія входить в десятку найбільших виробників ЗРС і товстолистового прокату, за підсумками 2013 року обіймає 25-е місце в ряду найбільших металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). У листопаді 2010 року група Рината Ахметова завершив угоду по об'єднанню з ММК ім. Ілліча, що дозволило подвоїти виробничі потужності з виплавки сталі до більш, ніж 18,5 млн тонн в рік (з урахуванням МК «Запоріжсталь»).

Сильна конкурентна позиція Метінвесту ґрунтується на декількох сильних і стійких конкурентних перевагах:

– Вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує ефективне ведення бізнесу, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках, стійке зростання і прибутковість, незалежно від фази економічних циклів.

- Самозабезпеченістю в коксівне вугілля - 75%.
- Самозабезпеченістю в доменному коксі - 105%.
- Самозабезпеченістю в ЗРС -200%.
- Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
- Надійні і диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
- Кваліфікований технічний персонал.
- Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків.

Стратегічне бачення Метінвест - стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання і прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників.

Метінвест виробляє широкий спектр продукції: залізорудну сировину, коксову і коксохімічну продукцію, сталеві напівфабрикати і готовий прокат, включаючи електрозварні труби великого діаметру. Компанія експортує значну частину своєї продукції більш ніж 1000 споживачів в 75 країнах світу за допомогою розвиненої міжнародної мережі збуту, що покриває більшість ключових регіональних сегментів ринку.

Основні виробничі потужності Метінвесту знаходяться в Україні, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами на світовому ринку сталі. Підприємства Метінвесту розташовані поблизу великих транспортних вузлів і морських портів, що забезпечує компанії додаткові переваги при поставках продукції споживачам в Україні, Європейських країнах, а також на швидко розвиваються ринки країн Близького Сходу, Південно-Східної Азії, СНД і Китаю.

Метінвест прагне підтримувати найвищий рівень корпоративного управління та прозорість своєї діяльності та комунікацій. Сталий розвиток компанії ґрунтується на цінностях безпечного виробництва, охорони здоров'я і навколишнього середовища. Метінвест - перша і єдина українська компанія,

чий зусилля в галузі охорони навколишнього середовища та підвищення рівня безпеки на виробництві отримали світове визнання. За період 2009-2010 роки Компанія отримала два сертифікати Climate Action Member Всесвітньої асоціації виробників сталі (worldsteel). У 2011 році Метінвест отримав одну з чотирьох нагород worldsteel за кращий проект підвищення рівня безпеки на виробництві.

Концепція соціальної відповідальності Метінвесту заснована на інтеграції соціальних, економічних і екологічних принципів сталого розвитку в стратегію і операційну діяльність компанії.

Будучи відповідальним корпоративним громадянином, ми вважаємо за необхідне:

- нести відповідальність за свої дії і оцінювати їх потенційний вплив на місцеву громаду до прийняття остаточного рішення;
- добровільно робити внесок в розвиток місцевої громади;
- вести відкритий конструктивний діалог з усіма зацікавленими сторонами;
- впроваджувати принципи сталого розвитку в усі аспекти ведення бізнесу.

Компанія визначила пріоритетні напрямки подальшого розвитку соціально відповідальної діяльності:

- забезпечення промислової безпеки та охорони праці;
- охорона навколишнього середовища;
- соціальна підтримка і розвиток співробітників;
- підвищення якості та ефективності соціально-інвестиційної діяльності компанії (взаємодія з місцевими громадами).

Діяльність Метінвесту нерозривно пов'язана с майбутнім міст, в яких підприємства групи є містоутворюючими. Для компанії це дуже важливо, тому що відповідальність між місцевою громадою і співробітниками підприємства є цінністю одного порядку.

Свою соціальну задачу Компанія бачить в досягненні наступних суспільно значущих цілей:

- створення робочих місць і підвищення якості життя в регіонах присутності;
- впровадження сучасних управлінських стандартів в діяльність, пов'язану з благодійними та іншими соціально значущими проектами і програмами;
- підвищення якості людського капіталу.

Соціальні інвестиції для Метінвеста - це, перш за все, активну участь (фінансове і нефінансова) в життя місцевих громад, в результаті якого відбуваються системні якісні зміни в різних сферах громадського та приватного життя.

Пріоритети реалізації соціально-інвестиційної діяльності Групи Метінвест:

- Розвиток соціальної інфраструктури
- Охорона здоров'я
- Утворення
- Культура та спорт
- Підвищення активності громад

Політика соціальної відповідальності, що реалізується Компанією, передбачає поступовий перехід від благодійних акцій до системної і прозорого взаємодії підприємств з місцевими громадами, тобто до формування основи для соціального партнерства. При виборі проектів з реалізації соціально-інвестиційної діяльності стратегічним пріоритетом стає підтримка значущих проектів і програм, ініційованих органами місцевого самоврядування, що дозволяють вносити видимий і довгостроковий вклад у вирішення існуючих соціальних проблем.

В рамках програм соціального партнерства з містами Компанія фокусує свої зусилля на реалізації великих інфраструктурних проектів в регіонах присутності, що дозволяє значно підвищити якість життя городян, співпрацює

з благодійними та неурядовими організаціями, які надають підтримку незахищеним верствам населення.

Компанія Метінвест інвестує в розвиток охорони здоров'я, освіти, культури і спорту, об'єктів інфраструктури, дбає про навколишнє середовище. Продовжує корпоративні програми соціального партнерства і «Місто - нашими руками». Взаємозв'язок Компанії та громади як ніколи міцна.

Метінвест прагне бути пріоритетним роботодавцем і будує ефективну систему управління персоналом з метою реалізації загальної стратегії сталого розвитку групи. Співробітники є основою успіху і ключовим ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність компанії.

Ключовими елементами системи управління персоналом є:

- розвиток корпоративної культури
- навчання і розвиток персоналу
- вдосконалення систем мотивації і винагороди
- удосконалення системи соціального захисту співробітників

Компанія розвиває корпоративну культуру, засновану на взаємних довірі і повазі, і створює внутрішній клімат, що дозволяє кожному співробітникові відчувати себе захищеним і реалізувати свій професійний і творчий потенціал. Компанія надає рівні можливості співробітникам, виходячи з їхніх професійних якостей, незалежно від віку, статі, національності, віросповідання і політичних поглядів. Партнерство, професіоналізм, відкритий діалог, зворотний зв'язок, командний дух, ефективність і націленість на загальний результат - це основні елементи корпоративної культури Групи Метінвест.

Компанія активно інвестує в навчання і розвиток співробітників і надає широкі можливості для професійного росту. Система розвитку персоналу Групи охоплює всі категорії - від робітників і фахівців до керівництва підприємств і керуючої компанії.

Гідну матеріальну винагороду за працю є не тільки важливим інструментом для залучення кваліфікованих фахівців і підвищення

ефективності діяльності Компанії, а й ключовим елементом соціальної політики. Метінвест здійснює постійний моніторинг соціально-економічних умов в країні, зокрема, інфляційних змін і ситуації на ринку праці, після чого приймається рішення про індексацію заробітної плати відповідно до фінансових можливостей.

Група Метінвест піклується про добробут і соціальну захищеність своїх співробітників, надаючи їм пакет соціальних пільг і гарантій. Зобов'язання щодо їх забезпечення закріплені в колективних договорах, які щорічно укладаються між трудовими колективами та підприємствами. Соціальний пакет включає як обов'язкові (передбачені законодавством), так і добровільні з боку підприємства компенсації.

Для забезпечення соціальної підтримки працівників підприємства Групи реалізують комплекс заходів за наступними напрямками:

- виплата матеріальної допомоги;
- оздоровлення працівників та членів їх сімей;
- виплати заохочень до свят, ювілейних та пам'ятних дат;
- поліпшення соціально-побутових умов;
- оплата навчання співробітників за рахунок підприємств;
- додаткові пільги молодим працівникам;
- проведення культурно-масових заходів і свят.

Група Метінвест системно рухається до створення сучасного, енергоефективного та екологічно чистого виробництва. прагнемо не тільки відповідати вимогам законодавства, а й вживати додаткових заходів, необхідних для зниження ризиків в цих областях. Тому в Компанії зі для заснування здійснюється системна робота по запобіганню впливу на навколишнє середовище.

Цьому сприяють такі підходи:

- Розширення екологічних зобов'язань підприємств;
- Управління екологічними ризиками;

- Моніторинг впливу операційної діяльності підприємств на навколишнє середовище;
- Запобігання або зниження негативного впливу виробничих циклів підприємств на навколишнє середовище;
- Оцінка можливого впливу на навколишнє середовище при підготовці інвестиційних проектів;
- Раціональність у використанні природних, сировинних і енергетичних ресурсів;
- Відкритість до діалогу з громадськістю з екологічних питань.

Діяльність підприємств Групи Метінвест в силу галузевої специфіки пов'язана з істотним впливом на навколишнє середовище. Ми прагнемо мінімізувати цей вплив, щоб домогтися цілеспрямованого поліпшення екологічних показників.

Щорічно на підприємствах Групи розробляють і реалізують екологічні програми, мета яких - зниження існуючого і потенційного впливу на навколишнє середовище. На додаток до традиційних екологічних заходів, підприємства впроваджують нові технології, що дозволяють виключити утворення забруднень і залучити відпрацьовані ресурси в повторний виробничий цикл.

Компанія реалізує програми по повторній переробці сировини. Економимо електроенергію, землі і водні ресурси. Проводить регулярні зустрічі з громадськістю з питань навколишнього середовища. Це дозволяє вирішувати найактуальніші проблеми: від модернізації і поліпшення екології виробництва до соціального партнерства з містом.

Метою ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» є задоволення суспільних, соціальних та інших інтересів, пов'язаних з соціально-економічним розвитком та охороною, збереженням та захистом навколишнього середовища, інформування населення про стан довкілля та його екологічна просвіта, сприяння розвитку природоохоронної справи, проведення діяльності по вирішенню екологічних та соціально-економічних проблем.



Основними напрямками діяльності є:

- сприяння розробці та здійсненню програм, проектів та ініціатив, спрямованих на соціально-економічний розвиток та розвиток природоохоронної справи, захисту екологічних та соціально-економічних прав, охороні, збереженню та захисту довкілля, вирішенню екологічних та соціально-економічних проблем;
- сприяння запобіганню забрудненню довкілля, екологічний моніторинг та незалежна екологічна експертиза;
- сприяння поширенню екологічних знань; екологічна просвіта; організація, фінансування та проведення досліджень з актуальних екологічних та соціально-економічних проблем;
- сприяння залученню громадськості, підприємств, установ, організацій, органів державної влади та органів місцевого самоврядування до вирішення екологічних та соціально-економічних проблем;
- налагодження та сприяння розширенню співробітництва у сфері охорони та захисту довкілля, а також розв'язанню екологічних та соціально-економічних проблем;
- сприяння вільному обміну досвідом, знанням, спеціальними та інформацією у сфері соціально-економічного розвитку, охорони, збереження та захисту довкілля.
- розширення участі громадськості у формуванні екологічної або соціально-економічної політики, підготовці рішень, реалізація яких може вплинути на стан довкілля та соціально-економічний розвиток; участі громадськості в освітніх, наукових, культурних програмах, заходах на діяльності з питань соціально-економічного розвитку та захисту довкілля;
- сприяння іншими громадськими організаціями, громадянам та іншим заінтересованим суб'єктами у їх діяльності з питань захисту довкілля та соціально-економічного розвитку;
- сприяння розвитку міжнародних зв'язків та налагодження міжнародної співпраці з питань, які стосуються захисту довкілля та

розв'язання екологічних та соціально-економічних проблем, застосування кращих практик та стандартів в зазначених сферах;

- сприяння у відновленні пошкоджених об'єктів соціальної і транспортної інфраструктури, житлового фонду та систем забезпечення життєздатності;

- сприяння у проведенні профілактичної, роз'яснювальної та виховної роботи серед населення щодо дотримання правил благоустрою, санітарних норм, правил поведінки в громадських місцях, участі громадян у наведенні порядку за місцем проживання;

- збирання обробка та поширення інформації, у тому числі науково-теоретичного та прикладного характеру щодо програм, тенденцій та проблем суспільного розвитку України, зокрема, напрямів та перспектив демократизації різних сфер життя;

- видання бюлетенів, аналітичних збірників, брошур, листівок, книг, методичних посібників і науково-практичних коментарів з питань соціально-економічного розвитку та охорони, збереження та захисту довкілля;

- сприяння підвищенню рівня соціально-економічної та екологічної культури суспільства та розвитку соціально-економічної та екологічної освіти населення.

Мета ПРЕДСТАВНИЦТВА ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя - об'єднати зусилля громадськості для вирішення завдань, націлених на впорядкування та озеленення прибудинкових і міських територій, підвищення рівня екологічної культури населення, формування відповідального ставлення до навколишнього середовища та екологічної свідомості підростаючого покоління, за допомогою малих екологічних проектів, таких як:

- Ялинка в кожен двір. Проект передбачає собою озеленення прибудинкових територій вічнозеленими рослинами, організацію умов для спільного проведення часу жителів, створення новорічного настрою і теплої атмосфери, а також проведення конкурсу на кращу прикрасу новорічного

дерева міста Запоріжжя. У 2018 році в Запоріжжі в рамках проекту "Ялинка в кожен двір" було висаджено 110 ялин на прибудинкових територіях.

– Допомога кожному. Проект спрямований на підтримку ініціатив жителів міста, таких як: допомога в проведенні суботника, благоустрій прибудинкової території, відновлення старих / пошкоджених елементів малих архітектурних форм, озеленення.

– Чистий під'їзд. Метою проведення конкурсу (проекту) є підвищення соціальної активності населення, благоустрій під'їздів, організація умов для консолідації і спільного проведення часу жителів в місті Запоріжжя. Проект передбачає проведення жителями багатопверхових будинків суботників і подальше конкурс на звання «Кращий під'їзд Запоріжжя».

– 100 зелених дворів. Основною метою проекту є: підтримка і розвиток ініціатив ОСББ, ЖБК та небайдужих жителів міста, спрямованих на благоустрій та озеленення прибудинкових територій багатоквартирних житлових будинків; залучення громадськості в облаштуванні та створенні комфортних умов проживання в г. Запоріжжя; розвиток в жителях Запоріжжя соціальної відповідальності за свій будинок, двір, город.

– Екошкола # зелений. Пізнавально-екологічний проект являє собою пізнавально-виховну програму для середніх загальноосвітніх закладів міста Запоріжжя. Метою проекту є узагальнення та поширення кращих європейських і світових практик в сфері побутової та малої екології, виховання в підростаючого покоління екологічної етики, формування відповідального ставлення до навколишнього світу і екологічної свідомості, проведення тематичних заходів протягом цілого року для активного залучення школярів до різних сфер прикладної енвайронментології на місцевому та регіональному рівнях.

– Врятуємо Дніпро разом. Саме цей проект робить вагомий внесок в стан водних ресурсів м. Запоріжжя, так як основною метою проекту «Врятуємо Дніпро разом» є екологічне виховання населення, підвищення соціальної активності жителів міста у вирішенні питань незадовільного

гідробіологічного і фізико-хімічного стану річки Дніпро, побутового забруднення Постійними учасниками і партнерами проекту «Врятуємо Дніпро разом» є Запорізька міська рада, промислові підприємства регіону, загальноосвітні та вищі навчальні заклади області, громадські організації та благодійні фонди. В рамках проекту щорічно проводиться зариблення р. Дніпро, очищення русла та прибережної території від побутового сміття, озеленення і благоустрій берегової лінії.

Особлива увага приділяється екологічному вихованню. В рамках проекту «Врятуємо Дніпро разом» проходять екологічні квести на території острова Хортиця, проводяться екоуроки для учнів запорізьких дитячих дошкільних установ та загальноосвітніх шкіл.

Проект "Врятуємо Дніпро разом" спрямований на оздоровлення екосистеми всього регіону шляхом очищення річки Дніпро, прибережної території, озеленення і відновлення живих ресурсів водойм, а також змісту в чистоті легендарного острова Хортиця і реалізацію інших креативних ідей.

Мета проекту - сприяти формуванню екологічної культури суспільства, що живе в гармонії з природою, об'єднати ініціативи громадян, організацій та місцевого муніципалітету в справі захисту навколишнього середовища від наслідків негативної діяльності людини, поліпшити загальну екологічну ситуацію в регіоні.

З 2012 року в проекті «Врятуємо Дніпро разом» взяли участь понад 7000 учасників, висаджено понад 715 дерев, зібрано понад 100 тонн сміття, в Дніпро випущено близько 140 тис. Особин риби, встановлено 8 600 нерестових площ, 30 плаваючих гнізд і 30 годівниць для птахів.

Завдяки участі у проектах ПРЕДСТАВНИЦТВА ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, місцеві громади навчилися власним внеском в розвиток міста вирішувати актуальні екологічні питання.

Перед тим, як проект вступить в силу та буде реалізовано перед менеджером проекту ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, стоїть ряд етапів для створення проекту:

### 1. Ідея

Першим що потрібен зробити менеджер це підняти тему, яка важлива для суспільства, або принаймні для значної маси людей, чітко її сформулювати і зробити щось, що буде її вирішувати.

### 2. Детальний опис проект, який включає наступні складові:

- детальне визначення проблематики, на основі якої виникла ідея щодо складення цього проекту;

- соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;

- підтвердження відповідності проекту державній стратегії регіонального розвитку, плану заходів з її реалізації, а також стратегії розвитку відповідного регіону.

- визначення цільових груп проекту (категорій працівників, верств населення, на які спрямовані результати проекту);

- підстави для визначення цільових груп та заходів;

- обґрунтування спрямованості результатів проекту визначеним цільовим групам.

### 3. Мета та завдання проекту

Мета проекту потребує чіткого формулювання. Мета має довготерміновий характер і пов'язана з впливом проекту, досягненням запланованих змін завдяки реалізації даного проекту.

Завдання спрямовані на досягнення коротко- або довготермінових результатів. Вони мають визначити логіку розв'язання проблеми, на вирішення якої спрямовано проект та досягнення його мети.

### 4. Опис діяльності у рамках проекту Додаток 1.

У ньому необхідно описати яким чином у проекті планується досягнути його мети, тобто розкрити спосіб виконання завдань проекту. Для цього необхідно:

- надати короткий опис діяльності/заходу, направлених на реалізацію кожного з завдань проекту.
- надати інформацію про заплановані шляхи, методи та хід виконання діяльності.
- надати інформацію про цільову групу, яка буде залучена, або прийматиме участь у виконанні діяльності (наприклад, представники ЗМІ, місцевої влади тощо).
- вказати заплановані роботи, та необхідність залучення підрядних організацій для реалізація завдань проекту.
- необхідно детально описати графік реалізації проекту, включаючи терміни початку і завершення.
- вказати заплановані найменування витрат за проектом, їх кошторис, повна та планова вартість проекту.

Так, як майже всі проекти ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя проходять на конкурсній основі, за необхідністю, менеджер проекту має розробити положення про Конкурс Додаток 2. В положенні необхідно зазначити:

- мету проведення конкурсу (проекту);
- організатора та учасників конкурсу (проекту);
- графік проведення етапів конкурсу (проекту);;
- умови проведення конкурсу (проекту);
- додаткові умови.

Після того, як менеджер проекту ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя розробив положення та опис проекту переходить по етапів узгодження:

- 1 етап: розгляд та узгодження проекту в адміністрації представництва;

- 2 етап: презентація його керівнику представництва та погодження з ним концепції, цілей та етапів реалізації проекту.
- 3 етап: розгляд та узгодження проекту фаховими спеціалістами ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя;
- 4 етап: розгляд та затвердження проекту керівником ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя.

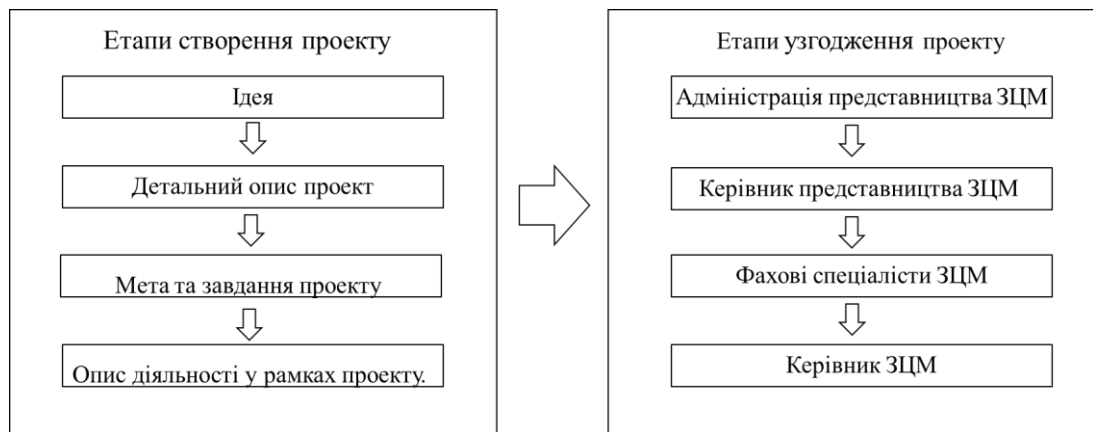


Рисунок 2.2. Схема процесу прийняття рішення при проектному аналізі.

Після розгляду та затвердження проекту менеджер реалізує проект в узгоджені терміни, в рамках виділеного бюджету та ініціює проведення нарад і їх планування по ходу виконання проекту. А по закінченню складає звіт по реалізації проекту.

Основними недоліками під час процесу прийняття проектних рішень є:

- тривале узгодження;
- відмова від проекту через нестачу фінансування;
- конкуренція між представництвами;
- неактуальність проекту через нестачу інформації.
- відсутнє підвищення іміджу організації – «піар»;
- недостатнє інформування та просвітництво громадськості;
- недостатньо поширюються інформаційні матеріали.

### 2.3 SWOT-аналіз системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя

Сучасний етап інтеграційних процесів України у світове господарське співтовариство потребує значних корегувань щодо розробки стратегій розвитку та визначення стабільності національних суб'єктів господарювання. На сьогоднішній день підприємницька діяльність в умовах ринкової економіки обов'язково повинна базуватися на постійному моніторингу, ідентифікації та діагностування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, які необхідні для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Одним із найбільш часто використовуваних інструментів стратегічного менеджменту підприємства є SWOT-аналіз. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що застосовуючи даний метод дослідження підприємство зможе більш ефективніше сформувати свій стратегічний портфель. SWOT-аналіз є універсальним і одночасно нескладним методом стратегічного дослідження, однак він дозволяє врахувати достатню кількість ринкових факторів, які безпосередньо чи опосередковано вплинуть на функціонування підприємства на ринку. Завдяки SWOT-аналізу підприємство, враховуючи власний і ринковий потенціал, зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах як стабільної економіки, так і кризових її проявах. Це підвищить ефективність конкурентної боротьби і, відповідно, конкурентоспроможність підприємства загалом.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [17]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент;



він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [17].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [1, с.34]. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки [17].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз. Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рисунок 2.3.).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 2.3. Матриця SWOT [34, с.616 ]

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [1, с.221]. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети,

періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

SWOT-аналіз - проста і всеохоплююча стратегія, яка допомагає виявити не тільки слабкі сторони і загрози, а й сильні сторони і можливості. Якщо поєднувати його з іншими моделями аналізу, то мислення в цих рамках дасть вам правильний напрямок для прийняття рішень. . додатково варто проаналізувати такі сфери, як політичні, соціальні, технологічні, місії вашої компанії, її стратегії і тактики.

SWOT-аналіз допомагає вирішити велику кількість питань. Але його проведення без попереднього знання ваших цілей, показників і стратегій проведення змін буде неефективним і помилковим.

Проведення SWOT-аналізу не по всій діяльності, а по її окремих сегментах, допоможе краще розглянути і оцінити всі фактори, що впливають на діяльність, та зможете помітити і оцінити навіть незначні, на перший погляд, проблеми і можливості.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Тепер проведемо SWOT-аналіз системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» в м. Запоріжжя за наступними етапами:

1. Визначимо сильні і слабкі сторін підприємства

Таблиця 2.1 - Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, що використовуються в SWOT-аналізі

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Унікальність, дружня команда, взаємодоповнення всередині команди, бажання розвиватися;</li> <li>- Актуальність та важливість проєктів;</li> <li>- Присутність Організації в соцмережах (Facebook, Instagram);</li> <li>- Добра репутація серед цільових аудиторій;</li> <li>- Ясно визначені місія, бачення та стратегічні цілі, яким підпорядкована вся діяльність організації;</li> <li>- Досвід проведення публічних заходів;</li> <li>- Високий рівень організаційного розвитку;</li> <li>- Широкі партнерські зв'язки, в тому числі: серед органів місцевої влади та громад;</li> <li>- Добра матеріально-технічна база.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатній рівень залучення волонтерів, відсутність системної роботи з волонтерами;</li> <li>- Відсутній збір ідей для майбутніх програм, які задовольнятимуть напрями діяльності ГС ;</li> <li>- Відсутнє підвищення іміджу організації – «піар»;</li> <li>- Недостатнє інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація;</li> <li>- Відсутність власного сайту;</li> <li>- Недостатньо поширюються інформаційні матеріали про діяльність ГС, відсутня PR- діяльність ГС;</li> <li>- Не налагоджений механізм співпраці між представництвами</li> </ul>

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

## 2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Таблиця 2.2 - Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя,, що використовуються в SWOT-аналізі

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Добрі стосунки і репутація серед громад, органів місцевої влади;</li> <li>– Розробляти нові соціальні проекти;</li> <li>– Участь у партнерських проектах;</li> <li>– Залучення експертів для підвищення якості під час реалізації проектів;</li> <li>– Започаткування нових актуальних програм та проектів для громади;</li> <li>– Підтримка діяльності ГС серед влади, бізнесу та громади;</li> <li>– Охоплення широкого кола цільової аудиторії ГС;</li> <li>– Долучення до формування місцевих політик;</li> <li>– Участь в підготовці, спільно з владою, проектних пропозицій;</li> <li>– Можливість впливати на формування громадської думки;</li> <li>– Стати найкращою ГС в Україні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабільна політична ситуація в країні</li> <li>– Недостатня співпраця із ЗМІ;</li> <li>– Втрата потенційно можливих джерел фінансування;</li> <li>– Втрата іміджу через недостатнє інформування про діяльність ГО.</li> </ul>

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [75, с. 151].

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку зображено на рисунку 2.4.

## Зовнішнє середовище

		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка проектів із залученням великих підприємств;</li> <li>– Постійний збір нових ідей для майбутніх програм, які задовольнятимуть напрями діяльності ГС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення відділу інформаційного супроводу проектів, що дозволить поліпшити процес прийняття управлінських рішень;</li> <li>– Удосконалення системи оцінки та узгодження проектів на рівні адміністрації.</li> </ul>
	Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Налагодження співпраці між представництвом і місцевими ЗМІ;</li> <li>– Створення волонтерського центру, що дозволить поліпшити процес реалізації заходів ГС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Удосконалення системи прийняття рішень щодо проектів</li> <li>– Узгодження інтересів окремих структурних підрозділів для усунення конфлікту інтересів.</li> </ul>

Рисунок 2.4. Матриця SWOT ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя

Таким чином, проаналізувавши слабкі та сильні сторони на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, можемо зробити висновок що для розвинення системи формування проектних рішень у ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, передбачається розробка та здійснення комплексу заходів і програм, які втілюватимуться у практичні дії.

## Висновки до другого розділу

У другому розділі дипломної роботи було надано організаційно-управлінську структуру ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя. Надана загальна характеристика розвитку підприємства, його особливостей діяльності. Відображена та проаналізована організаційна структура ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ».

Головним керуючим органом є Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля, до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. Одним із напрямів діяльності групи Метінвест є екологічна ініціатива ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ». Її діяльність спрямована на підтримку ініціатив мешканців міст присутності Компанії, а також громадських організацій з благоустрою та озеленення муніципальних територій.

Проаналізувавши організаційно-управлінську структуру ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» визначили, що структура управління передбачає делегування окремих управлінських функцій на нижчі органи управління, які фактично самостійні у виборі різних управлінських рішень, за винятком фінансових і матеріальних.

Провели діагностику системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя. Розглянули основні напрямки та діяльності ЗЦМ, принципи роботи та проекти направлені на досягнення мети і цілей ЗЦМ. Розглянули етапи створення і утвердження проектів та виявили недоліки під час процесу прийняття проектних рішень.

За допомогою SWOT-аналізу проаналізували сильні та слабкі сторони. Таким чином, проаналізувавши слабкі та сильні сторони на підприємстві. Для розвинення системи формування проектних рішень у ПРЕДСТАВНИЦТВА



ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, передбачається розробка та здійснення комплексу заходів і програм, які втілюватимуться у практичні дії, а саме

- Розробка проектів із залученням великих підприємств;
- Постійний збір нових ідей для майбутніх програм, які задовольнятимуть напрями діяльності ГС.
- Створення відділу інформаційного супроводу проектів, що дозволить поліпшити процес прийняття управлінських рішень;
- Удосконалення системи оцінки та узгодження проектів на рівні адміністрації. Налагодження співпраці між представництвом і місцевими ЗМІ;
- Створення волонтерського центру, що дозволить поліпшити процес реалізації заходів ГС Удосконалення системи прийняття рішень щодо проектів
- Узгодження інтересів окремих структурних підрозділів для усунення конфлікту інтересів.

Таким чином, підприємству ПРЕДСТАВНИЦТВО ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя. доцільно підвищувати ефективність процесу формування проектних рішень та налагодження процесу донесення інформації про діяльність ЗЦМ до цільових груп. Організаційно-управлінський механізм забезпечення ефективності діяльності підприємства в даному випадку відіграє важливу та цінну роль, тому розглянемо його більш детально у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» У М.  
ЗАПОРІЖЖЯ.

3.1 Напрями удосконалення системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя

У сучасних умовах особливої актуальності набула практика реалізації проектів як гаранту підвищення конкурентоспроможності та ринкової цінності підприємств.

Поняття проект можливо трактувати з різних позицій. Так, «проект (від лат. *projectus* – кинутий вперед, виступаючий) – задум, ідея, образ, втілені у форму опису, обґрунтування, розрахунків, креслень, які розкривають сутність задуму та можливість його практичної реалізації» [40].

Частіше всього під проектом розуміють «обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості» [40].

У свою чергу, проект – це сукупність цілеспрямованих організаційноправових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних заходів, які здійснюються суб'єктами інвестиційної діяльності та оформлені у вигляді плановорозрахункових документів, необхідних та достатніх для обґрунтування, організації та управління роботами з реалізації проекту» [18].

Реалізація інвестиційного проекту неможлива без його ретельної підготовки на передінвестиційній стадії, коли обґрунтовується доцільність та ефективність проекту. Однак цьому передуює процес прийняття проектного рішення на основі формування проектних альтернатив (від франц. *alternative*, від лат. *alter* – один із двох).

Прийняття проектних рішень – це процес аналізу, прогнозування та оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанта реалізації проекту щодо досягнення поставленої мети. Отже, процес прийняття проектного рішення – це процес вибору найбільш ефективного варіанта з безлічі альтернатив. Цей процес являє собою діяльність, здійснювану за певною технологією з використанням різних методів і технічних засобів та спрямовану на вирішення певної ситуації.

В організаційному аспекті цей процес являє собою сукупність послідовних етапів, між якими існують складні прямі та зворотні зв'язки. Етапи процесу прийняття проектного рішення можливо представити у вигляді схеми на рисунку 3.1.

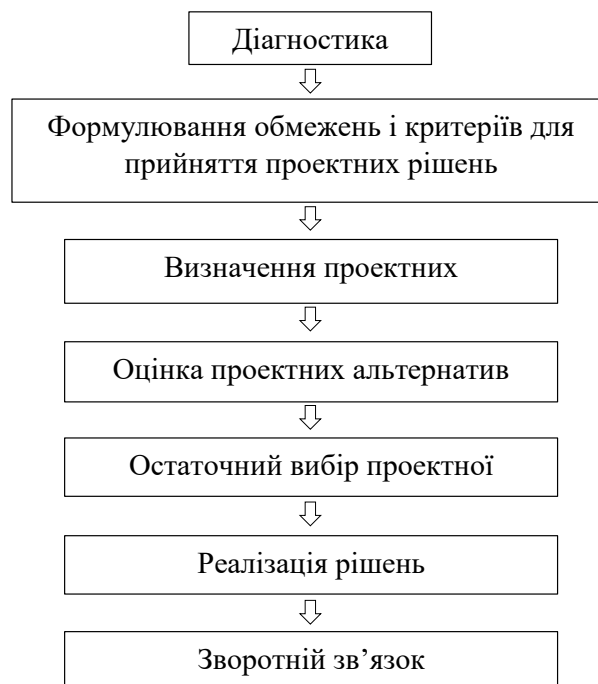


Рисунок 3.1. Етапи процесу прийняття проектного рішення

Процес прийняття проектного рішення починається з діагностики проблеми. Діагностика проблеми полягає в аналізі величин і співвідношень

параметрів організаційно-виробничої системи та ринкового середовища, а також змін цих співвідношень з метою встановлення причин виникнення проблеми, ієрархічного рівня системи, на якому виникла та може бути усунена проблема. З цією метою збирають і аналізують внутрішню та зовнішню інформацію з використанням формальних і неформальних методів. При цьому використовують тільки релевантну (від англ. relevant, від лат. relevo – піднімати, полегшувати) інформацію, тобто істотну для прийняття рішення інформацію, яка стосується тільки конкретної проблеми.

Наступним етапом є формулювання обмежень і критеріїв прийняття проектних рішень – це вельми важлива умова правильного формування альтернатив і вибору найкращої. Обмеження варіюються та залежать від ситуації і конкретних керівників. Можна виділити такі загальні обмеження: – невідповідності; – фінансові; – науково-технічні; – кадрові; – ринкові; – правові та морально-етичні; – повноважень.

Як правило, завжди є кілька ознак рішення. Не існує «універсального» списку ознак оцінки. Можна говорити про систему ознак, що включають дві підсистеми – специфічних і загальних ознак.

Специфічні ознаки визначаються конкретними особливостями вирішуваного завдання.

Загальними ознаками при оцінці альтернативи є її здійсненність, прийнятність і уразливість.

Здійсненність альтернативи – ступінь складності її реалізації, який оцінюється необхідними витратами часу, зусиль, ресурсів. Прийнятність альтернативи визначає міру просування до цілей при виборі певної альтернативи.

Уразливість альтернативи вказує міру ризику, яка приймається, при виборі певної альтернативи [63, с. 107-108].

Визначення альтернатив – наступний етап прийняття проектного рішення. Бажано виявити всі можливі варіанти вирішення проблеми, тобто сформулювати так зване «поле альтернатив». Однак на практиці часто не

вистачає ні знань, ні часу для формулювання й оцінки кожної альтернативи, тому, як правило, обмежують кількість альтернатив найбільш прийнятними.

Після складання переліку варіантів вирішення проблеми переходять до наступного етапу – оцінки кожної альтернативи. Оцінка проектних альтернатив включає розуміння, опис і аналіз наслідків вибору конкретної альтернативи для визначення її цінності або вартості. Через неминучість негативних наслідків, пов'язаних із будь-якою альтернативою, майже всі важливі проектні рішення розробляються з урахуванням компромісу. Для порівняння альтернатив використовують критерії прийняття проектних рішень, які були встановлені на етапі формулювання обмежень і критеріїв. Критерії вибору можуть мати як кількісне вираження, так і якісну характеристику. Усі рішення необхідно представляти в порівнянній формі.

Важливий момент в оцінці альтернатив – визначення ймовірності здійснення кожної з них відповідно до намірів з урахуванням ступеня невизначеності або ризику. Тому проводять оцінку здійсненності альтернатив, що припускає з'ясування відповідності обсягу й асортименту необхідних ресурсів доступним ресурсам або тим, які можуть бути отримані. Таку оцінку проводять за такими напрямками:

- оцінка відповідності наявних навичок виконавців проекту необхідним. Далі вирішують, як заповнити прогалини в досвіді;
- оцінка потреби в потужностях, яка включає деталізацію обсягів ресурсів – людей, коштів, виробничих площ, матеріалів і т.д., необхідних для кожної альтернативи. Порівнюючи сукупну потребу з існуючою потужністю, можна визначити, коли саме виникає потреба в нових потужностях;
- оцінка фінансових вимог. При цьому потрібно моделювати грошовий потік протягом розглянутого періоду часу. Віднімаючи із загального припливу коштів загальний їх відтік за відповідними періодами часу, одержують чистий обсяг фінансових ресурсів, необхідних для відповідної альтернативи.

Оцінка альтернатив з погляду навичок персоналу, сукупних потужностей і фінансування може привести до висновку про їх здійсненність.

Однак, навіть якщо всі ці ресурси можуть бути отримані організацією самостійно, ступінь змін у загальному розміщенні ресурсів організації може виявитися настільки значним, що альтернатива повинна бути оцінена як нездійсненна [63, с. 110-113].

При цьому, важливою характеристикою будь-якої альтернативи є ступінь її відповідності нормальній поточній діяльності підприємства. Альтернативи з високим ступенем відповідності можуть поліпшувати існуючу поточну діяльність, наприклад, доповнюючи наявні навички персоналу, повніше використовуючи існуючі потужності. Альтернативи з недостатньою відповідністю, навпаки, погіршують поточну діяльність, вимагаючи або нових навичок, відмінних від тих, що використовуються, або взагалі мають іншу мету.

Крім того, оцінюють прийнятність альтернатив – це та міра, в якій її вибір і реалізація забезпечують досягнення цілей підприємства. Загальними критеріями прийнятності альтернатив є операційні та фінансові.

Операційними наслідками кожної альтернативи можуть бути [63, с. 115-116]:

- технічна специфікація – збільшення ймовірності того, що зміни, які дає альтернатива, максимально наблизять характеристики продукту проекту до вимог споживачів;
- якість – зменшення можливих похибок, що зустрічаються при створенні продукту проекту;
- швидкість реакції – скорочення часу, протягом якого повинні бути прийняті рішення про впровадження змін за проектом;
- надійність – збільшення ймовірності настання очікуваних подій;
- гнучкість – збільшення гнучкості дій у ситуації настання очікуваних змін.

Фінансова оцінка включає прогнозування й аналіз витрат на фінансування проекту та грошового потоку, який можна отримати при реалізації проекту. При цьому необхідне приведення інвестиційного капіталу та грошового потоку до єдиного розрахункового року (за допомогою методу дисконтування). Дисконтування величин інвестицій і грошових потоків здійснюють за ставками дисконту, що відображають альтернативну вартість капіталу.

При оцінці альтернатив використовують такі найбільш популярні інтегральні показники, що ґрунтуються на концепції дисконтування: чиста теперішня вартість; коефіцієнт вигоди-витрати; внутрішня норма дохідності; період окупності; еквівалентний ануїтет; рентабельність інвестицій; критерій Бруно.

Фінансова оцінка альтернатив не завжди дозволяє адекватно врахувати всі важливі чинники, що визначають ефективність проектних альтернатив.

Для підвищення ефективності застосування поданих методів оцінки альтернатив доцільно:

- не встановлювати надто високі дисконтні ставки;
- реально оцінювати загальну вартість пропонованих технологій;
- включати всі вимірні вигоди від технологій, наприклад, підвищення якості.

Для відбору варіантів проекту та прийняття рішення про його здійсненність використовують також неформальні процедури. Для цього визначають певну систему пріоритетів, яка може включати такі складові [5, с. 111]:

- суспільна значущість проекту;
- вплив на імідж компанії-інвестора;
- відповідність меті інвестора;
- ринковий потенціал продукту, що створюється;
- відповідність фінансовим та організаційним можливостям інвестора;

- екологічність та безпечність проекту;
- рівень ризику;
- відповідність нормативно-правового середовища реалізації проекту.

Наступним етапом у прийнятті проектного рішення є вибір альтернативи. Якщо попередні етапи розробки проектного рішення виконані ретельно, альтернативні рішення зважені й оцінені, тоді вибирають альтернативу з найбільш сприятливими оцінками та наслідками.

Особливостями завдань вибору найкращих варіантів при проектуванні в умовах обмеженості фінансування та інших ресурсів є такі [38, с. 8]:

1. ціна помилки від неправильно прийнятого рішення часто дуже висока, вона може бути пов'язана з великими матеріальними витратами;
2. багато завдань носять унікальний характер і для їх вирішення відсутні математичні моделі;
3. рішення, які вибираються, повинні враховувати безліч обмежень і показників, тобто задачі є складними в математичному відношенні;
4. для вирішення більшості завдань відсутні достовірні дані, тобто доводиться приймати рішення в умовах невизначеності;
5. більшість завдань вимагають оперативного вирішення;
6. для вирішення багатьох завдань необхідний великий довідковий матеріал (бази даних);
7. у багатьох випадках для прийняття правильного рішення попередньо можуть бути використані тільки кваліфікація, досвід та інтуїція фахівця (експерта).

Успіх вирішення цих завдань багато в чому залежить від того, наскільки чітко і правильно вони сформульовані, який (або які) обраний метод для їх вирішення та наскільки грамотно інтерпретуються результати рішення [38, с. 8].

Далі настає етап реалізації рішення. Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Для успішного вирішення проблеми



за допомогою обраної альтернативи необхідно в процесі реалізації рішення ефективно організувати та мотивувати виконавців.

Після того як рішення почало діяти, необхідно встановити зворотний зв'язок для контролю та забезпечення відповідності фактичних результатів тим, що планувалися в період прийняття проектного рішення. На цьому етапі вимірюють і оцінюють наслідки рішення або зіставляють фактичні результати з тими, які сподівалися отримати. Зворотний зв'язок являє собою надходження інформації про те, що відбувалося до, в процесі та після реалізації проектного рішення. Ця процедура дозволяє скорегувати дії по проекту для ефективної його реалізації.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів підвищення формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя

Для підвищення ефективності роботи та формуванню адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, одним із запропонованих заходів є створення відділу інформаційного супроводу проектів.

Просування ідей ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, в суспільну свідомість через різні проекти з ефективним інформаційним супроводом, дозволить створити умови для успішного формування єдності громадськості для вирішення завдань, націлених на вирішення екологічних питань.

ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя (далі ЗЦМ)- організація, діяльність якої спрямована на підтримку ініціатив мешканців міста. Для реалізації проектів центру, досягнення їх цілей

і завдань необхідна ефективна організація інформаційного супроводу їх діяльності, яка дозволить успішно представити і просунути роботу ЗЦМ, виховати певні погляди, переконання, залучити якомога більше людей різних соціальних шарів до активної участі в проектах ГС.

Головним є донесення інформації про діяльність ЗЦМ до цільових груп. це формує інтерес людей до діяльності ЗЦМ, підвищує рівень екологічної культури населення, формує відповідальне ставлення до навколишнього середовища та екологічної свідомості за допомогою малих екологічних проектів. Саме правильно вибудована інформаційна діяльність покращує взаємодію між ЗЦМ і громадськістю, яка активно може включитися в роботу ЗЦМ в рамках участі в проектах.

Обсяг інформації дозволить розширити інформаційну відкритість ЗЦМ і забезпечити мешканцям міста можливість її оперативного отримання з інформаційних джерел.

При організації інформаційної діяльності основну увагу потрібно приділити передачі інформації і отримання зворотного зв'язку. Важливу роль в роботі ЗЦМ відіграє правильний інформаційний супровід, заснований на актуальності і достовірності матеріалу, адресності, високої оперативності та безперервності, з акцентом на обрану цільову групу проекту. Це дозволить успішно представляти і просувати роботу, прищепити мешканцям міста певні погляди і переконання.

Правильно організований інформаційний супровід діяльності стимулює інтерес населення і активну участь в проектах і заходах, які організовує ЗЦМ.

Дотримуючись вищевикладеного матеріалу, для ведення ефективної інформаційної діяльності ЗЦМ рекомендовано:

1. Призначити в ЗЦМ фахівця відповідального за інформаційний супровід;
2. Організувати для цих співробітників навчання, курси перекваліфікації, підвищення кваліфікації з інформаційного супроводження;

3. Створювати медіаплан на певний термін. Медіа-план дозволить розробити послідовний план дій, визначити сфери відповідальності, оцінити свої ресурсні можливості, оцінити ефективність обраних каналів і інструментів комунікації.

4. Наступною рекомендацією буде створення медіакarti ключових ЗМІ. Оскільки кошти масової інформації продовжують залишатися основними джерелами інформації для людей, вони грають ключову роль в процесі інформаційного супроводу. Створення медіакarti дозволить більш продумано і ефективно вибудувати взаємодія з ними в рамках організованого інформаційного супроводу діяльності.

5. Подання ЗЦМ в інтернет-просторі. Повинна бути завжди у вільному доступі актуальна інформація, новини, плани робіт та заходів на поточний період, звіти про виконану роботу, фото-та відеорепортажі, організації вільних майданчиків з обміну досвідом.. Основне завдання полягає не тільки в створенні сайту, групи, сторінки установи в соціальній мережі, а ще й в охопленні великої кількості населення і головне забезпеченні високої її залученості. Для розкрутки, залучення людей, які зможуть активно включитися в діяльність ЗЦМ, варто співпрацювати в соціальних мережах з іншими групами, громадськими структурами сторінками, які більшою мірою відвідують жителі регіону і які виступлять інформаційними партнерами. Завдяки таким інформаційним партнерам, які будуть здійснювати репости записів, новини та іншу інформацію, що міститься в групах центрів, представляється можливим поширити важливу інформацію про ЗЦМ і її діяльності, сприяти просуванню їх групи, набору популярності, авторитету серед цільової аудиторії. Використовувати по можливості всі популярні соціальні мережі, тому що в кожній можна знайти свою цільову аудиторію.

6. Для організації ефективного інформаційного супроводу діяльності ЗЦМ рекомендується використовувати в інформаційних кампаніях відразу кілька каналів комунікації. В першу чергу це мережа Інтернет і соціальні мережі, телебачення. Ефективна робота з друкованими виданнями. лояльність

ЗМІ забезпечується особистими контактами, успішні проектами, цікавими хедлайнерами і, обов'язково, ідейністю будь-якого організованого заходу.

Крім того, в рамках інформаційного супроводу, можна організувати круглі столи, конференції, прес-конференції, публічні доповіді і слухання, вебінари, публічні зустрічі.

7. Також варто особливу увагу приділити поширюваним в ході інформаційного супроводу інформаційних матеріалів, вони повинні бути максимально інформативними і цікавими для різних категорій громадян, володіти повнотою, точністю, ясністю. слід приділити увагу не тільки самому інформування, але ще і емоційного впливу.

8. Ще однією рекомендацією є залучення до інформаційного супроводу діяльності соціально-культурних партнерів, які зможуть висвітлювати вашу діяльність на своїх інформаційних майданчиках. Це можуть бути освітні установи, некомерційні організації, патріотичні клуби, установи культури.

9. Проводити аналіз ефективності інформаційного супроводу в його процесі та за підсумком, постійно контролювати інформацію, яка поширюється. Проводити моніторинг громадської думки щодо питання ефективності інформаційного супроводу діяльності ЗЦМ.

Вищевикладені рекомендації для ЗЦМ зачіпають зміст процесу інформаційного супроводу, його організаційну сторону, враховують важливість партнерської взаємодії в рамках інформаційної діяльності. Запропоновані рекомендації пропонують підійти до інформаційного супроводу і його організації як обов'язковій умові діяльності ЗЦМ. Варто підходити до інформаційного супроводу відповідально, тому що від того як буде організувати процес інформаційного супроводу, наскільки він буде ефективний, настільки буде успішна діяльність ЗЦМ. У підсумку, зміняться знання населення про ЗЦМ і її діяльності. Вона стане інформаційно привабливою для різних категорій громадян, сформується позитивне ставлення

до неї, її діяльності, у людей з'явиться намір, яке в підсумку виявиться в дії, взяти активну участь в проектах ЗЦМ.

Основуючись на це пропаную створити відділ інформаційного супроводу проектів та прийняти на посаду фахівця відділу інформаційного супроводу проектів, обов'язками, якого буде:

1. Виконувати роботу по реалізації політики ЗЦМ в області зв'язків з громадськістю та окремих її етапів;
2. Брати участь в розробці конкретних планів внутрішньої і зовнішньої політики ЗЦМ в області зв'язків з громадськістю;
3. Здійснювати постійну взаємодію і підтримувати контакти з представниками засобів масової інформації та громадськості, готувати відповіді на офіційні запити, стежити за своєчасним розповсюдженням інформаційних матеріалів про діяльність ЗЦМ;
4. Брати участь в підготовці і проведенні заходів і акцій інформаційно-рекламного характеру, що проводяться за участю представників засобів масової інформації та громадськості, забезпечувати їх комплексне інформаційне та організаційне супроводження;
5. Готувати прес-релізи та інші інформаційні матеріали для представників засобів масової інформації, проводити моніторинг електронних та друкованих засобів масової інформації, брати участь у підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів для внутрішнього користування;
6. Розробляти інформаційно-рекламні матеріали, готувати тексти для засобів масової інформації, офіційного WEB-ресурсу ГС;
7. Організація співпраці із засобами масової інформації, з метою створення і зміцнення позитивного іміджу ЗЦМ;
8. Забезпечення організації участі ЗЦМ в ділових і громадських подіях, події для преси.

Пропаную розглянути необхідність створення відділу інформаційного супроводу проектів на прикладі проекту «Врятуємо Дніпро разом» ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя.

Інформаційна робота над проектом починається задовго до години X - дати проведення заходу проекту трохи більш ніж за два тижні до ЗМІ відправлений перший прес-реліз про проведення заходу.

Відразу ж необхідно провести проміжний моніторинг розміщення цієї інформації в ЗМІ.

Наступною сходинкою інформаційного супроводу заходу стає формування інфоприводів, розроблення плану їх розміщення у вигляді таблиці. Публікація інформаційних текстів про захід на сторінках в соціальних мережах.

Важливу роль в плануванні заходу відіграє розробка логотипу, адже він несе свою інформацію, вказуючи на приналежність до ЗЦМ.

Правило сучасного Social Media Marketing (SMM) - Маркетингу в соціальних мережах, для надшвидкого пошуку інформації передбачає використання хештегів (наприклад, #Врятуємо\_Дніпро\_разом #ЗЦМ) з прив'язкою до конкретного об'єкта в мережі Інтернет. Дієвість цього правила протестована під час проведення заходу.

Також для інформаційного супроводу проекту розроблено і інтерактивна карта проекту з зазначенням координат локацій заходу.

Паралельно потрібно розробити дизайн та виготовлення сувенірну продукцію з емблемою ЗЦМ та проекту, що слугує своєрідним інформаційним об'єктом, формує зв'язок між громадськістю і діяльністю ЗЦМ.

Інформаційним елементом також стає виготовлення та розміщення інформаційних банерів.

Завершальним етапом інформаційного супроводу заходу є моніторинг його розміщення в ЗМІ та соціальних мережах Facebook та Instagram.

Всією роботою по інформаційному супроводу проектів на даний час у ПРЕДСТАВНИЦТВІ ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя займається менеджер проекту, що впливає на процес прийняття проектних рішень.

При прийнятті на посаду фахівця відділу інформаційного супроводу проектів основними витратами є:

- Облаштування робочого місця (стіл, ПК, базовий набір канцтоварів і інше) (від 25 000 до 30 000 гривень);
- Забезпечення спецодягом (2 000 гривень) ;
- Навчання, курси перекваліфікації.
- Заробітна плата (від 12 000 гривень в місяць);

Так, як ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» є неприбутковою організацією, то від прийняття на посаду фахівця відділу інформаційного супроводу проектів ефективність буде не економічна, а соціальна. Він буде виконувати роботу в рамках своїх обов'язків, чим скоротить навантаження на менеджера проектів і він в свою чергу буде ефективніше виконувати свої обов'язки, чим вирішується ще одна з проблем в прийнятті проектних рішень, а саме розробка нових соціальних проектів.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя,

Ще одним важливим напрямком діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, який впливає на формування проектних рішень є залучення волонтерів до реалізації заходів проектів.

На основі цього пропоную створити проект «Green Team». Проект передбачає створення команди волонтерів, які будуть залучені до заходів ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, у якості помічників, а деколи навіть організаторів. Мета проекту є просування ідей ЗЦМ в суспільну свідомість через різні проекти з ефективним

інформаційним супроводом. Це дозволить створити умови для успішного формування єдності громадськості для вирішення завдань, націлених на вирішення екологічних питань.

Менеджмент роботи з волонтерами, або волонтерський менеджмент – це організація роботи волонтерів, метою якої є досягнення цілей та місії організації, що залучає добровольців до своєї діяльності [71].

Волонтерство – це добровільна, неприбуткова, суспільно корисна діяльність, що здійснюється фізичними особами із інвестицією власного часу та зусиль.

Волонтерський менеджмент є важливою передумовою ефективності волонтерських рухів та волонтерської діяльності. Сталий менеджмент роботи з волонтерами допомагає ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, залучати добровольців ефективно, а також досягати власної мети та цілей за допомоги волонтерів.

Основні напрямки роботи по створенню волонтерської команди є:

- інформування всіх бажаючих долучитись до волонтерства та про можливості допомогти;
- інформування про волонтерські можливості та соціальні проекти, які потребують волонтерської допомоги;
- поширення інформації про історії успіху волонтерів та проекти ЗЦМ;
- співпраця із школами, університетами, третіми місцями задля залучення їх цільової аудиторії до волонтерства;
- залучення громадян до волонтерського команди та участі у суспільно корисних проектах;
- навчання, заохочення та підтримка волонтерів.
- навчання проектному менеджменту;
- залучення молоді до активності.

Всю діяльність команди можна поділити на програмну та адміністративну, які забезпечують її функціонування.



Програмна частина включає в себе:

- Залучення людей до волонтерства;
- Навчання та розвиток волонтерів;
- Об'єднання людей навколо проектів ЗЦМ.

Адміністративна частина включає в себе:

- PR та комунікації;
- Залучення ресурсів;
- Внутрішній розвиток команди;
- Розробка онлайн-інструментів волонтерства.

Цикли волонтерського менеджменту складається із чотирьох стадій, кожна з яких містить певну кількість етапів:

1. Інформування про волонтерство: планування роботи та залучення людей до волонтерства розповсюдження інформації про волонтерство.

2. Включення у волонтерство: знаходження для волонтера ролі у проекті, знайомство з іншими членами проекту та волонтерами початок спільної роботи.

3. Активне волонтерство: участь волонтера у проектах та спільній діяльності, мотивація, навчання та підтримка волонтера протягом його роботи.

4. Довгострокове волонтерство: постійна участь волонтера у проектах, оцінка та визнання його роботи.

Цикл волонтерського менеджменту включає наступні етапи:

1. Планування роботи з волонтерами. Перед початком роботи з волонтерами важливо сформувавши план волонтерської програми, що включатиме такі цілі, які ставить перед собою організація, та основні активності, спрямовані на її досягнення. Волонтерська програма включає такі елементи, як цілі, завдання, очікувані результати, заплановані активності, бюджет.

2. Залучення волонтерів. Залучення волонтерів передбачає формування профілю бажаного волонтера та інформування цільової аудиторії про можливість долучитись до соціального проекту. Розуміння того, яка саме

людина є ідеальним волонтером для проекту чи організації, є надзвичайно важливим для подальшої роботи.

3. Адаптація волонтерів. Включення волонтерів у проект передбачає надання інформації про проект чи організацію, правила взаємодії, цілі та заплановані активності. Цей етап передбачає знайомство волонтера з іншими волонтерами та активістами спільну роботу.

4. Мотивація волонтерів. Заохочення волонтерів та підтримка їх бажання бути активними є найважливішим елементом роботи. Для підтримки мотивації людині треба вчитися розуміти її бажання та прагнення, особисті цілі та апелювати до них.

5. Навчання волонтерів. Підвищення професійності та розвиток компетенцій волонтера є одним з найкращих способів мотивації до подальшого й активності та розвитку. Волонтери цінують можливості для власного розвитку, завдяки волонтерству бачать результати власної роботи.

6. Супровід та підтримка волонтерів. Щоденна підтримка волонтерів під час їх роботи над проектами є важливим елементом для довгострокового залучення добровольців. Менторство та наставництво від більш досвідчених волонтерів та членів організації допомагає краще опанувати нові знання та навички, створювати власні проекти та бути активними.

7. Оцінка роботи волонтерів та визнання. Робота волонтерів є безоплатною, але надзвичайно цінною. Волонтери мають відчувати вплив від власної діяльності та бачити результати власної роботи. Визнання кращих волонтерів стимулює інших до розвитку.

8. Довгострокове волонтерство. Волонтери, які систематично прилучаються до вирішення соціальних проблем, зазвичай є надзвичайно ефективними. Для того, аби волонтер став допомагати довгостроково, він має поділяти місію та цінності організації, якій допомагає, бачити кінцеву мету та правильно та її досягати.

Створення проекту «Green Team» у ПРЕДСТАВНИЦТВІ ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, необхідно для підвищення

рівня громадського активізму, залучення громадян до суспільних процесів, розбудови громадянського суспільства. Одним із пріоритетних напрямів роботи проекту є розвиток менеджменту роботи з волонтерами, оскільки якісна організація роботи добровольців робить волонтерство більш масовим та комфортним.

Проект «Green Team» в рамках роботи ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, буде слугувати допоміжною ланкою в реалізаціях проектів та заходів представництва.

Проектні команди — команди, що забезпечують реалізацію одного проекту та/або програми. Проектні команди базово та мінімально складаються з проектного менеджера (очолює команду, організовує її роботу, забезпечує реалізацію проекту, відповідає за результати), фахівця відділу інформаційного супроводу проекту (організовує всі зовнішні комунікації в рамках проекту), Волонтерська команда - допоміжна структура, яка складається з активістів.(студенти, школярі, небайдужі мешканці). Волонтери ситуативно долучаються до активностей організації, надаючи допомогу у операційній або проектній діяльності.

1. На етапі підготовки проекту

- Перед початком реалізації проекту проектна команда готує концепцію проекту (проблема, яку він вирішує, цільова аудиторія, мета, завдання, опис активностей, очікувані результати);

- Перед початком реалізації проекту проектна команда разом з фахівцем відділу інформаційного супроводу проекту готує опис проекту для соціальних мереж та ключових стейкхолдерів проекту;

- Проектний менеджер із залученням компетентних членів команди готує план інформаційного просування проекту, а також план залучення ресурсів;

- Для відслідковування ефективності реалізації проекту команда детально прописує очікувані результати.

Проектна команда базово складається з проектного менеджера, фахівця відділу інформаційного супроводу проекту. У випадку необхідності залежно від складності проекту можуть залучатись інші члени команди, залежно від їх прямої роботи та компетенцій.

2. На етапі реалізації проекту:

– Для планування роботи і відслідковування результатів команда використовує щотижневі та щомісячні зустрічі онлайн чи офлайн, на яких підводить підсумки роботи за відповідний проміжок часу, виставляє цілі на тиждень та на місяць, а також вирішує важливі питання роботи в рамках проекту.

– Вся поточна комунікація ведеться у проектному чаті в месенджері Telegram.

– Всі важливі та термінові питання вирішуються у відповідному Telegram-чаті. Telegram-месенджер є основним та важливим способом ведення робочої комунікації.

– Все листування, що ведеться членами команди ЗЦМ, здійснюється виключно через роботу електронної пошти.

– Для синхронізації роботи всі проектні менеджери раз зустрічаються на щомісячних плануваннях за модерацією програмного директора.

3. Ведення зовнішніх комунікацій:

– Презентації, роздаткові матеріали, макети поліграфічної продукції затверджує ;

– Заходи із залученням великої кількості людей анонсуються не менше, ніж за 21 день, решта – не менше, ніж за 14 днів.

4. Підготовка звітності за проект:

– Звіт за проект складається з наступних розділів: змістовний, медіа-звіт та фінансовий звіт.

– Для ретельного відслідковування результатів проекту залежно від його масштабності команда проекту готує проміжні та фінальний звіти.

– Проміжний звіт готується протягом тижня, фінальний – протягом двох тижнів по закінченню реалізації проекту, та подається програмному директорові в електронному вигляді, первинна документація – в друкованому вигляді.

– Після проведення кожного заходу та реалізації проекту команда проводить сесію збору зворотнього зв'язку, та виробляє правила та механізми, які допоможуть не допускати тотожних помилок.

Таким чином створення волонтерської команди є не тільки практичним чинником, а і слугую фактом підвищення іміджу організації – «піар». Формування репутації, іміджу, розвиток бренду залежать від PR, що впливає на якість та рівень позиціонування на ринку. До основних інструментів PR відносяться зв'язки з пресою, пропаганда продукту, корпоративні комунікації, лобістська та консалтингова діяльність.

PR управлінська діяльності, яка націлена на підвищення ефективності організації та поліпшення її стратегічних перспектив, а також на взаємодію з мешканцями міста. По суті, це управлінські функції, сфокусовані на організації двостороннього спілкування та підвищенні користі від взаємин організації і суспільства. Побудова ефективних зв'язків з громадськістю полягає в тому, щоб передавати повідомлення, що відображають цілі організації, і спрямовані на підвищення прибутку, але також і задовольняють потреби аудиторії.

Для ефективної комунікації та розповсюдження інформації використовується онлайніві та офлайніві канали комунікації.

- Онлайніві канали включають наступні:
- Фейсбук сторінка;
- Email розсилки;
- Публікації тематичних статей на інформаційних порталах;
- Інформаційне партнерство;
- ЗМІ.

Офлайніві канали комунікації передбачають такі способи взаємодії:

- Виступи представників ГС на публічних заходах;
- Презентація проектів на тематичних заходах;
- Розповсюдження поліграфічних матеріалів.
- Для ефективної комунікації передбачається тісна взаємодія з лідерами думок, локальними та національними ЗМІ.

Завдяки створенню проекту «Green Team» буде правильно організований інформаційний супровід діяльності ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, який стимулюватиме інтерес населення і активну участь в проектах і заходах, які організовує ЗЦМ.

Основними ресурсами, необхідними для реалізації проекту «Green Team» є:

- Команда проекту;
- Тренери з координації волонтерів та волонтерського менеджменту.

Основними категоріями витрат є:

- Друк поліграфії (до 10 000 гривень на рік);
- Маркетингові витрати (від 20 000 до 50 000 гривень на рік);
- Оренда приміщення для проведення навчання координаторів волонтерів (30 000 грн на рік);
- Організаційні витрати (10 000 гривень на рік).

Так, як волонтер - фізична особа, яка добровільно здійснює соціально спрямовану неприбуткову діяльність шляхом надання волонтерської допомоги, за свою діяльність він не отримує заробітною плату, але за допомогу в організації заходів проектів ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, він отримує відмінний знак «нашивка», котрі в кінці проектного року, зможе обміняти на цінні матеріальні подарунки (50 000 – 70 000 гривень на рік).

Крім того, під час організації заходів проектів волонтери забезпечуються: футболками, бейджами волонтера, кава-брейком, трансфером до локацій проведення.(30 000-40 000 гривень на рік)

Так, як ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» є неприбутковою організацією, то від створення проекту «Green Team» ефективність буде не економічна, а соціальна. Створення проекту вплине не тільки на механізм формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, а і на організацію інформаційного супроводу діяльності ГС який стимулюватиме інтерес населення і активну участь в проектах і заходах, які організовує ГС.

Висновки до третього розділу.

Проведена комплексна діагностика системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя надала змогу сформуванню основний інструментарій забезпечення підвищення її ефективності роботи організації. Сформовані найбільш дієві і практичні організаційно-управлінські механізми удосконалення процесу прийняття проектних рішень. Одним із запропонованих заходів стало створення відділу інформаційного супроводу проектів.

Просування ідей ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, в суспільну свідомість через різні проекти з ефективним інформаційним супроводом, дозволить створити умови для успішного формування єдності громадськості для вирішення завдань, націлених на вирішення екологічних питань.

Ще одним заходом удосконалення створення проекту «Green Team». Проект передбачає створення команди волонтерів, які будуть залучені до заходів ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, у якості помічників, а деколи навіть організаторів. Мета проекту є просування ідей ЗЦМ в суспільну свідомість через різні проекти з ефективним інформаційним супроводом. Це дозволить створити умови для успішного формування єдності громадськості для вирішення завдань, націлених на

вирішення екологічних питань. Організація двостороннього спілкування та підвищенні користі від взаємин організації і суспільства. Побудова ефективних зв'язків з громадськістю полягає в тому, щоб передавати повідомлення, що відображають цілі організації, але також і задовольняють потреби суспільства.

Надане економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходу, та практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів формування адміністративних управлінських рішень.



## ВИСНОВКИ

В ході дослідження формування адміністративних управлінських рішень і виходячи з завдання можна зробити такі висновки:

Суть управління полягає в активному впливі на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів праці, підтримці стану упорядкованості та динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем.

Управління – одна із форм виробничих відносин. Вона віддзеркалює причинно-наслідковий зв'язок і залежності, які виникають у процесі здійснення суспільного виробництва. Оскільки об'єктом відносин управління є трудова діяльність людей, то управлінські відносини є перш за все економічними відносинами.

Теоретично управління можна розглядати з двох сторін: з організаційнотехнічної і соціально-технічної. Організаційно-економічна сторона управління передбачає збір і переробку інформації, прийняття і реалізацію рішень при відповідних організаційних умовах. Соціально-економічна сторона включає свідоме використання об'єктивних економічних законів, які виявляються завдяки суб'єктивній діяльності людей; формування цілей діяльності; визначення шляхів, методів і засобів управління; отримання бажаного результату, зміну об'єкта управління, пов'язаного з досягненням поставленої цілі.

Рішення – це вибір альтернативи. Кожне нове рішення в управлінні виникає на підґрунті раніше зробленого рішення, дії за яким або закінчилися, або відхилилися від вибраного варіанту, або ввійшли у протиріччя у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації

Основними факторами, які впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи управління проектами наукових підходів і принципів, методів моделювання, методів теорії автоматизованого управління, методів мотивації якісного рішення тощо. Зазвичай в прийнятті будь-якого рішення наявні три основні моменти: інтуїція, судження і раціональність.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Структура управління - це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. Лінійні зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то структуру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

Виробнича структура - це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

Організаційна структура - це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації

Одним із найбільш часто використовуваних інструментів стратегічного менеджменту підприємства є SWOT-аналіз. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що застосовуючи даний метод дослідження підприємство зможе більш ефективніше сформувати свій стратегічний портфель. SWOT-аналіз є універсальним і одночасно нескладним методом стратегічного дослідження, однак він дозволяє врахувати достатню кількість ринкових

факторів, які безпосередньо чи опосередковано вплинуть на функціонування підприємства на ринку. Завдяки SWOT-аналізу підприємство, враховуючи власний і ринковий потенціал, зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах як стабільної економіки, так і кризових її проявах. Це підвищить ефективність конкурентної боротьби і, відповідно, - конкурентоспроможність підприємства загалом.

В організаційно-управлінській структурі управління ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» головним керуючим органом є Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля, до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції Одним із напрямів діяльності групи Метінвест є екологічна ініціатива ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ». Її діяльність спрямована на підтримку ініціатив мешканців міст присутності Компанії, а також громадських організацій з благоустрою та озеленення муніципальних територій.

За допомогою SWOT-аналізу проаналізували сильні та слабкі сторони Таким чином, проаналізувавши слабкі та сильні сторони на підприємстві. Для розвинення системи формування проектних рішень у ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, передбачається розробка та здійснення комплексу заходів і програм, які втілюватимуться у практичні дії, а саме: розробка проектів із залученням великих підприємств; постійний збір нових ідей для майбутніх програм, які задовольнятимуть напрями діяльності ГС; створення відділу інформаційного супроводу проектів, що дозволить поліпшити процес прийняття управлінських рішень; удосконалення системи оцінки та узгодження проектів на рівні адміністрації. Налагодження співпраці між представництвом і місцевими ЗМІ; створення волонтерського центру, що дозволить поліпшити процес реалізації заходів ГС Удосконалення системи прийняття рішень щодо проектів; узгодження інтересів окремих структурних підрозділів для усунення конфлікту інтересів.

Комплексна діагностика системи формування адміністративних управлінських рішень на підприємстві ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя надала змогу сформувати основний інструментарій забезпечення підвищення її ефективності роботи організації. Сформовані найбільш дієві і практичні організаційно-управлінські механізми удосконалення процесу прийняття проектних рішень. Одним із запропонованих заходів стало створення відділу інформаційного супроводу проектів. Просування ідей ПРЕДСТАВНИЦТВО ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, в суспільну свідомість через різні проекти з ефективним інформаційним супроводом, дозволить створити умови для успішного формування єдності громадськості для вирішення завдань, націлених на вирішення екологічних питань.

Ще одним заходом удосконалення створення проекту «Green Team». Проект передбачає створення команди волонтерів, які будуть залучені до заходів ПРЕДСТАВНИЦТВА ГС «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ» у м. Запоріжжя, у якості помічників, а деколи навіть організаторів. Мета проекту є просування ідей ЗЦМ в суспільну свідомість через різні проекти з ефективним інформаційним супроводом. Це дозволить створити умови для успішного формування єдності громадськості для вирішення завдань, націлених на вирішення екологічних питань. Організація двостороннього спілкування та підвищенні користі від взаємин організації і суспільства. Побудова ефективних зв'язків з громадськістю полягає в тому, щоб передавати повідомлення, що відображають цілі організації, але також і задовольняють потреби суспільства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник. За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.–(Вища освіта XXI ст.).
2. Авторський сайт Антоніни Колодій. Думки з приводу розвитку громадянського суспільства URL: [http://political-studies.com/?page\\_id=178](http://political-studies.com/?page_id=178). – Дата доступу: 10.11.12. – Назва з екрану.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
4. Бушуев С.Д., Креативные технологии управления проектами и программами: монография. С.Д. Бушуев, Н.С.Бушуева, И.А.Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С.Войтенко. - К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
5. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К. : КНЕУ, 2000. — 322 с.
6. Верба, В.А. Проектний аналіз. URL: <http://slv.com.ua/books/134.html>. – Дата доступу: 10.11.12.
7. Вертакова Ю.В. Управлінські рішення Розробка та вибір: Навчальний посібник. Ю.В.Вертакова, І.А.Козьева, Е.Н. Кузбожьев. - М. : КНОРУС, 2005. - 352с.
8. Виханский О.С. Менеджмент: Підручник. - М. : Гардарики, 2000. - 528с.
9. Виханський О. С. Менеджмент : учебник. 3-е изд.– М. : Экономист, 2003. – 528 с.
10. Глухов В.В. Менеджмент: Підручник для вузів. 3-е вид.- СПб. : Пітер, 2008. - 608с.
11. Голубков Є.П. Технологія прийняття управлінських рішень: Підручник. - М. : Видавництво «Справа і Сервіс», 2005. - 544с.

12. Грибов В.Д. Менеджмент: Навчальний посібник. - М .: КНОРУС, 2007. - 280с.
13. Гужва А. С. Організації як об'єкт інформаційнокомунікативного менеджменту в контексті публічного управління та адміністрування *Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства»*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2019. 258 с.
14. Гужва А. С. Понятійно-категоріальний апарат формування адміністративних управлінських рішень на основі проектного аналізу. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 грудня 2019 р.): у 5 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 2. 63 с.
15. Державне управління : навч. посіб. А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф.Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
16. Держалюк О. Динаміка та розширення спектру діяльності громадських організацій як складові демократизації українського суспільства. URL: // <http://www.niss.gov.ua/Monitor/May08/03.htm>. – Дата доступу: 10.11.12.
17. Дороніна Н. В. Особливості організації прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. – № 2 (16). – С. 113–117.
18. Дурденко В.А. Розробка управлінських рішень - Воронеж: ВІЕСУ, 2004. - 177с.
19. Електронний ресурс- <http://in1.com.ua/book/13007/10315/>
20. «Про інвестиційну діяльність»: Закон України від 18.09.1991, №1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1991. № 47. Ст. 646.

21. «Про об'єднання громадян» Закон України. – К., 16 червня 1992 року. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>. – Дата доступу: 10.11.12.
22. Кабушкин, Н.І. Основи менеджменту - 10-е изд., - М.: нове видання, 2007. - 336с.
23. Карданская І.Л. Основи прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник для вузів - М.: Російська ділова література, 1998. - 288с.
24. Кент, Тоні. Роздрібна торгівля: Підручник для студентів вузів. пер. з англ М.: Юніті - Дана, 2007. - 719с.
25. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. М.: Инфра - М - 2004. 276с.
26. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
27. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. Пособие. К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
28. Леві М., Вейтц Б.А. Основи роздрібної торгівлі . Пер. з англ.; Під ред. Ю.Н. Каптуревського. - СПб.: Пітер, 2005. - 448с.
29. Литвак Б. Г. Практичні заняття з управління. Майстер-клас: навч. сел. М.: ЗАТ «Видавництво економіка», 2002. - 355 с.
30. Литягин А. А. и др. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOALтехнологии. Альпина Паблишерз, 2010. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-1071-6
31. Літвак Б.Г. Розробка управлінського рішення. М.: Инфра - М, 2005. - 304с.
32. Лукичева Л.І. Управлінські рішення: Підручник за спеціальністю «Менеджмент організації». - М.: Омега - Л, 2007. - 383с.
33. Менеджмент в АПК І Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. - М.: Колос С, 2007. - 424с.
34. Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000. – 704 с.



35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704с.
36. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ/За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф.Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
37. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – № 1 (16). – С. 100–106.
38. Офіційний сайт Міністерства юстицій України. URL: <http://www.minjust.gov.ua/0/news/11489>. – Дата доступу: 10.11.12. –
39. Порядок розроблення і виконання державних цільових програм, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106.
40. Принятие проектных решений : учеб. пособ. В. М. Балыбин, В. С. Лунев, Д. Ю. Муромцев, Л. П. Орлова. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. — Ч. 1. — 80 с. URL: <http://crems.jesby.tstu.ru/educational-and-methodological-activities/e-books/23>.
41. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки (Комітет з економічних реформ при Президентові України).
42. Проект. Матеріал з Вікіпедії URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.
43. Ременников В.Б. Розробка управлінського рішення: Навчальний посібник для вузів - М.: Юніті - Дана, 2000. - 271с.
44. Саак А.Е., Тюшняков В.Н. Розробка управлінського рішення: Підручник. СПб.: Пітер, 2007. - 272с.
45. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий . М.: Радио и связь, 1993.
46. Смирнов Е.А. Розробка управлінських рішень: Підручник для вузів.- М.: Юніті-дана, 2002.- 271с.

47. Снегір'ова В. Роздрібний магазин. Управління асортиментом по товарних категоріях. - СПб: Пітер, 2007. - 416с.
48. Соколова Л.Є. Розробка управлінського рішення: Конспект лекцій. - М.: 2008. - 188с.
49. Статут ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «ЗЕЛЕНИЙ ЦЕНТР МЕТІНВЕСТ». Машинопис. м. Маріуполь, 2016, 9 с.
50. Тарасюк, М.В. Управління проектами URL: <http://slv.com.ua/books/66.html> – Дата доступу: 10.11.12. – Назва з екрану.
51. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісник Національної академії державного управління. – 2015. – С. 30–37.
52. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства / В.В. Травін, В.А. Дятлов - М.: Справа, 2002. - 297С.
53. Трифонов И. В. Принятие управленческих решений при реализации программ развития организаций. Вестник ВЭГУ. — № 3(65). — 2013. — С. 155—160.
54. Управление проектами; Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
55. Управління проектами. Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. URL:<http://library.if.ua/book/96/6586.html>. – Дата доступу: 10.11.12.
56. Учитель Ю.Г. Розробка управлінських рішень: Підручник. А.І. Терновий, К.І. Терновий - 2-е изд., Перер. і доп. - М.: Юніті - Дана, 2007. - 383с.
57. Фатхудинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – М.: Инфра – М, 2007. – 344с.
58. Фатхудинов Р.А. Управлінські рішення: Підручник. - М.: Инфра - М, 2007. - 344с.
59. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. - К.: Вища шк., 1995. -351с.

60. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 2004. – 178с.
61. Цыпкин Ю.А, Люкшинов А.Н, Управление персоналом/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов – М.; Мир, 2004. – 406с.
62. Цюцюра М.І. Розробка структури моделі спрямованого управління проектами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2009. – Вип. 26. – С. 5–12.
63. Цюцюра С.В. Управління інноваційними проектами модернізації підприємств енергоємних галузей: / монографія . К.: Науковий світ, 2007. – 225 с.
64. Цюцюра С.В., Цюцюра М.І. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. В.Даля, 2008. – № 1 (25). – С. 36-41.
65. Чуйкин А. М. Разработка управленческих решений : учеб. пособ. А. М. Чуйкин. — Калининград : Калинингр. ун-т., 2000. — 150 с.
66. Чуйкин А.М. Розробка управлінських рішень: Навчальний посібник. - Калінінградський університет. - Калінінград, 2000. - 150с.
67. Шевцов А. І , Міжнародні неурядові організації як фактор впливу на ситуацію в Україні. Стратегічна панорама. – 2002. – № 4.
68. Шегда А.В. Основы менеджера: Учебное пособие. - К.: Товаристо "Знання", КОО, 1998. - 512с.
69. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебн. пос. А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
70. Шрейдер, В.Г. Теорія комунікацій. В.Г. Шрейдер. – К. : Ваклер, 1998. – 395 с.
71. Эванс, Джеймс Р. Управление качеством . М.: Юнити - Дана, 2007.- 671с – (Серия «Зарубежный учебник»)

72. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. Пер с англ., Под ред. И.И.Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 2004. – 590с.

73. Экономикс : англо-русский словарь-справочник. Э. Дж. Долан, Б. И. Домненко. – М. : Лазурь, 1994. – 544 с.