

УДК 65.012.4

Фединець Н. І.

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720

ResearcherID: P-3237-3596

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Сняданко Ю. П.

snjadanko@gmail.com

магістрант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Марчук О. М.

marchuk@gmail.com

магістрант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ОХОРОНИ ПРИРОДИ

Анотація. У статті досліджено актуальні питання, пов'язані з організацією праці менеджера та прийняттям ним управлінських рішень. Метою статті є визначення основних напрямів організації праці менеджера у громадських організаціях сфери охорони природи. Підтвердженням актуальності цього питання є значний інтерес наукової спільноти. У ході дослідження встановлено, що функціонування громадської організації значною мірою залежить від організації керівництвом як власної праці, так і всіх управлінських процесів. Виявлено, що важливою передумовою розвитку громадської організації є прийняття своєчасних, обґрунтованих та ефективних рішень. Доведено, що специфіка функціонування громадської організації зумовлює колегіальний характер ухвалення рішення. З'ясовано, що вагома роль в управлінському процесі належить плануванню різноманітних охоронних проєктів. Аргументовано, що успіх багатьох управлінських процесів залежить від того, як спланована та організована робота менеджера. Встановлено, що сучасні реалії функціонування громадської організації пов'язані з динамічністю змін, появою інновацій у сфері, посиленням вимог суспільства. Доведено, що в таких умовах навантаження на менеджера лише зростає, тому організація його праці часто не ефективна та потребує застосування нових підходів. Запропоновано основні етапи процесу прийняття управлінських рішень в громадській організації. Зроблено висновок, що підвищенню ефективності процесу організації праці менеджера та прийняття ним рішень у громадській організації сприяє як внутрішнє, так і зовнішнє консультування окремих напрямів діяльності та проєктів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування ефективного механізму управління розвитком громадських організацій у сфері охорони природи.

Ключові слова: менеджер, організація праці менеджера, планування, управлінські рішення, громадська організація.

Fedynets Natalia

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720

Researcher ID: P-3237-3596

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,

Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Snjadanko Yu.

snjadanko@gmail.com

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Marchuk O.

marchuk@gmail.com

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF WORK OF THE MANAGER OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF NATURE PROTECTION

Abstract. The article examines current issues related to the organization of the manager's work and managerial decisions. The purpose of the article is to determine the main directions of the organization of the manager's work in public organizations in the field of nature protection. Confirmation of the urgency of this issue is the significant interest of the scientific community. In the course of the research it was determined that the functioning of a public organization largely depends on the organization of management, both its own work and all management processes. It was found that an important prerequisite for the development of public organization is the adoption of timely, sound and effective decisions. It is proved that the specifics of the functioning of a public organization determine the collegial nature of decision-making. It was found that the planning of various security projects plays an important role in the management process. It is argued that the success of many managerial processes depends on how planned and organized the work of the manager is. It is determined that the modern realities of the functioning of the public organization are related to the dynamics of change, the emergence of innovations in the field, strengthening the requirements of society. It is proved that in such conditions the burden on the manager only increases, so the organization of his work is often inefficient and requires the application of new approaches. The main stages of the process of managerial decisions making in a public organization are proposed. It is concluded that both internal and external consulting of certain areas of activity and projects helps to increase the efficiency of the process of organizing the work of the manager and his decision-making in the public organization. Further research may be aimed at forming an effective mechanism for managing the development of public organizations in the field of nature protection.

Key words: manager, organization of work of the manager, planning, managerial decisions, public organization.

JEL Classification: Q29, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-32-07>

Постановка проблеми. Складність умов функціонування вітчизняних організацій зумовлює важливість дій та рішень керівників усіх рівнів. На вибір поведінки керівника, організацію його праці, прийняті ним рішення впливає чимало чинників. Чинники залежать від особливостей діяльності організації та змін, що відбуваються на макрорівні. Часто прийняття рішення є лише інтуїтивним, має суб'єктивний характер та не враховує багатьох змінних. У такому разі рішення ґрунтується на певному досвіді та рівні компетентностей особи, що його приймає. Особливої значущості процес організації праці менеджера та прийняття управлінських рішень набуває тоді, коли організація має суспільну важливість. Зокрема, це стосується громадських організацій. Процес прийняття рішень громадською організацією має свої особливості, що обумовлюються наявністю певних органів управління, зв'язками з громадськістю, некомерційним характером діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження підтверджується появою значної кількості праць, що стосуються організації праці менеджерів та прийняття ними рішень. Багатоаспектність дослідження цього питання доводить, що воно є вкрай актуальним. Актуальність цієї проблематики підтверджу-

ється значною кількістю наукових праць різного характеру.

А. Асаул [1], О. Бабчинська [2], М. Волобуєв [3], М. Горбатюк [5], О. Загороднюк [5], О. Коваль [1], І. Луценко [6], Н. Михайлюк [7], В. Пересунько [8], С. Собчук [2], С. Солтин [9], В. Тоценко [10] розглядали різноманітні, в тому числі новітні, методи організації управлінської праці.

Питанням підвищення якості управлінських рішень та ефективності процесу їх прийняття займалися А. Асаул [1], О. Бабчинська [2], М. Волобуєв [3], О. Коваль [1], С. Собчук [2], С. Солтин [9], В. Тоценко [10].

Складові частини діяльності саме громадських організацій та ефективності управлінських процесів певною мірою знайшли відображення в наукових працях О. Глебушкіна [4], Г. Качура [4], В. Пересунько [8] та потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є визначення основних аспектів організації праці менеджера та прийняття управлінських рішень у громадських організаціях сфери охорони природи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суспільна значущість громадських організацій, значні проблеми у сфері охорони природи, наявність фінансування на загальнодержавному рівні та європейських програм у галузі зумовлюють

потребу існування оптимального внутрішнього механізму організації праці менеджером та прийняття ефективних управлінських рішень. Визначення особливостей організації праці менеджера громадської організації можливе за умови детального аналізу складових частин управлінської праці. На нашу думку, основними напрямками, за якими слід проводити аналіз праці менеджера, є такі:

- участь у вирішенні завдань операційної діяльності (планування вирішення операційних завдань, прийняття рішень, розподіл функцій між працівниками, розподіл обов'язків та делегування повноважень, участь у використанні функцій апарату управління);

- організація особистої роботи (планування особистої роботи менеджером, організація роботи з документами, встановлення оптимального режиму роботи);

- організація роботи з підлеглими (проведення ділових нарад, особисті контакти з підлеглими, приймання відвідувачів, вирішення конфліктів).

Менеджери усіх рівнів є суб'єктами планування вирішення завдань операційної діяльності. Планування в громадських організаціях є переважно організаційно-централізованим, тобто реалізується «зверху вниз». На вищому рівні управління розробляються планові завдання різного характеру з визначенням цілей, основних напрямів та завдань господарської діяльності й розвитку організації. В подальшому визначені цілі та завдання деталізуються та включаються в плани секцій (підрозділів). Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями плани остаточно затверджуються вищим органом управління (Конференцією або Правлінням). Складні завдання операційної діяльності плануються

шляхом проведення Конференції, на якій можуть бути присутні як члени громадської організації, так і експерти з певних питань. Оперативні завдання плануються безпосередньо керівниками структурних підрозділів, в компетенції яких є їх виконання.

На рис. 1 наведено витрати часу на планування особистої роботи менеджерами громадської організації на день.

Найбільше часу на планування особистої роботи витрачається Головою правління (50 хв.), заступниками голови правління (до 45 хв.), керівниками секцій (40 хв.). Переваги від планування особистої роботи перевищують витрати часу. Серед переваг планування особистої роботи слід назвати чітке уявлення робочих завдань, впорядкування роботи протягом дня, концентрацію уваги на найважливіших завданнях, подолання забудькуватості, самодисципліну, підвищення задоволеності та мотивації працівників, відчуття успіху в кінці робочого дня [5]. Явним недоліком планування робочого часу менеджерів громадської організації є те, що практично відсутнє прогнозування можливих непродуктивних витрат часу.

Невід'ємною складовою частиною організації роботи менеджера є делегування повноважень. У реальних умовах ефективність цього процесу знижується такими чинниками:

- відсутність довіри до якості виконання робіт підлеглими;

- схильність менеджерів до особистої відповідальності за вирішення виробничих завдань;

- не усвідомлення як керівниками, так і підлеглими значущості процесу делегування;

- бажанням керівника контролювати усе особисто;

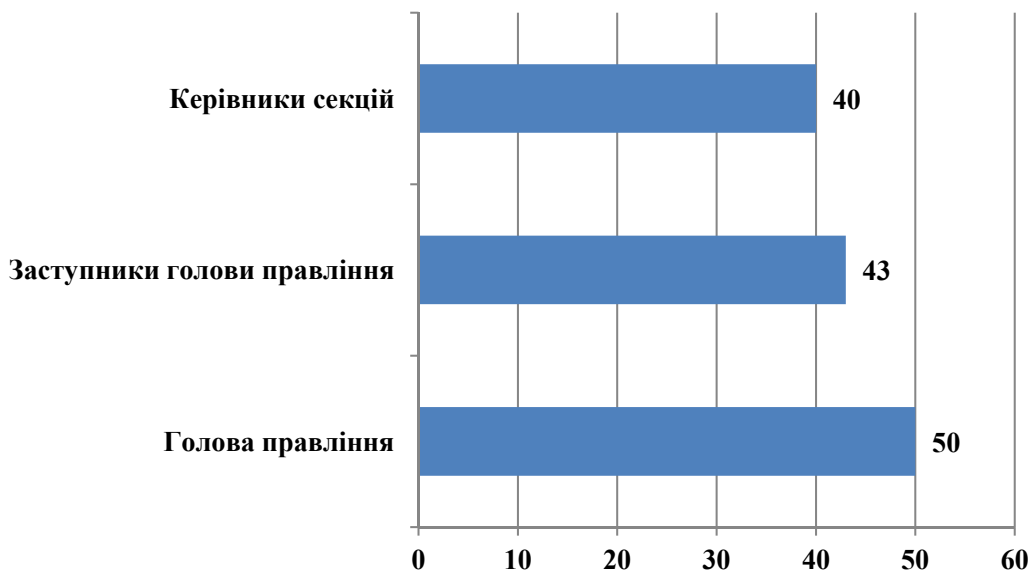


Рис. 1. Витрати часу на планування особистої роботи менеджерами, хв.
Джерело: сформовано авторами на основі даних громадських організацій

– невпевненість керівників у спроможності вирішити конфлікти, спричинені незадоволенням працівників під час покладання на них додаткових обов'язків;

– перекладання підлеглими функцій на безпосередніх керівників через незнання проблеми, посилання на невдалий досвід у минулому, відсутність необхідних контактів з людьми;

– недооцінка можливостей підлеглих;

– існування несанкціонованих завдань.

Значну частку свого робочого часу менеджери витрачають на роботу з документами, включаючи усі види робіт, такі як формування, приймання документа, знищення, передача на архівне зберігання.

Про ефективність організації роботи з документами можна робити висновок за такими показниками з урахуванням їх сумарного значення:

– зберігання необхідної документальної інформації;

– швидкість пошуку документації;

– швидкість пошуку необхідної інформації;

– оперативність переміщення документації;

– оперативність виконання документації;

– забезпечення умов для всіх видів робіт із документами [7].

Проведені опитування працівників трьох громадських організацій з охорони природи (обласних рад Українського товариства охорони природи) свідчать про загалом ефективну роботу з документами в організаціях.

У табл. 1 для кожного показника наведено його значення за результатами опитування експертів, вагу показника, результативне значення.

У табл. 1 зазначено сумарне значення. Якщо сумарне значення становить 0–0,3, то організація роботи з документами є цілком неефективною; 0,4–0,6, то ефективність роботи з документами є низькою; 0,7–0,8, то робота з документами є ефективною; 0,9–1,0, то ефективність роботи з документами є достатньо високою.

Однак у роботі менеджерів з документами спостерігаються певні недоліки, що пов'язані із запізніним розглядом документів, відсутністю їх реєстрації, передачею неправильно оформлених документів та реквізитів у них, відсутністю усіх необхідних підписів у документах, відсутністю віз на копіях документів, відсутністю відміток про наявність додатків, невідповідністю кількості примірників кількості адресатів, недостатньою часткою електронного документообігу, низькою часткою використання засобів для спільної роботи над документами, відсутністю підписів виконавців про ознайомлення із завданнями, недостатньою перевіркою своєчасності доведення документів до виконавців.

Особливістю управлінської праці є робота з людьми. В процесі господарської діяльності менеджери усіх рівнів управління підтримують особисті контакти з підлеглими. Ці контакти відбуваються з ініціативи керівника або з ініціативи підлеглого. Найчастіше такі контакти здійснюються з ініціативи керівника під час доручення завдання та його роз'яснення. Особисті контакти з ініціативи працівника виникають переважно в ході особистого звітування працівника про виконання поставлених перед ним завдань. Рис. 2 ілюструє види особистих контактів менеджерів різних рівнів громадської організації.

Більшість контактів менеджерів відбувається з їх ініціативи. Чим нижчий рівень керівництва, тим частка контактів з ініціативи працівників є вищою. З одного боку, збільшення частки контактів з ініціативи працівників свідчить про демократичний стиль керівництва в організації, зростання довіри серед підлеглих. З іншого боку, це може свідчити про нерозуміння окремих завдань, занадто дружні стосунки в колективі та створювати надмірне навантаження на керівника.

Серед форм особистих контактів менеджера з підлеглими переважає особиста бесіда, рідше

Таблиця 1

Показники ефективності роботи з документами у громадських організаціях з охорони природи

№	Показник	Значення за результатами опитування працівників	Вага показника	Результативне значення показника
1.	Зберігання необхідної інформації	0,6	0,2	0,12
2.	Швидкість пошуку документації	0,7	0,1	0,07
3.	Швидкість пошуку необхідної інформації	0,6	0,1	0,06
4.	Оперативність переміщення документації	0,7	0,1	0,07
5.	Оперативність виконання документації	0,8	0,2	0,16
6.	Забезпечення умов для всіх видів робіт з документами	0,9	0,3	0,27
Сумарне значення			1	0,75

Джерело: розраховано авторами на основі даних аналізованих громадських організацій

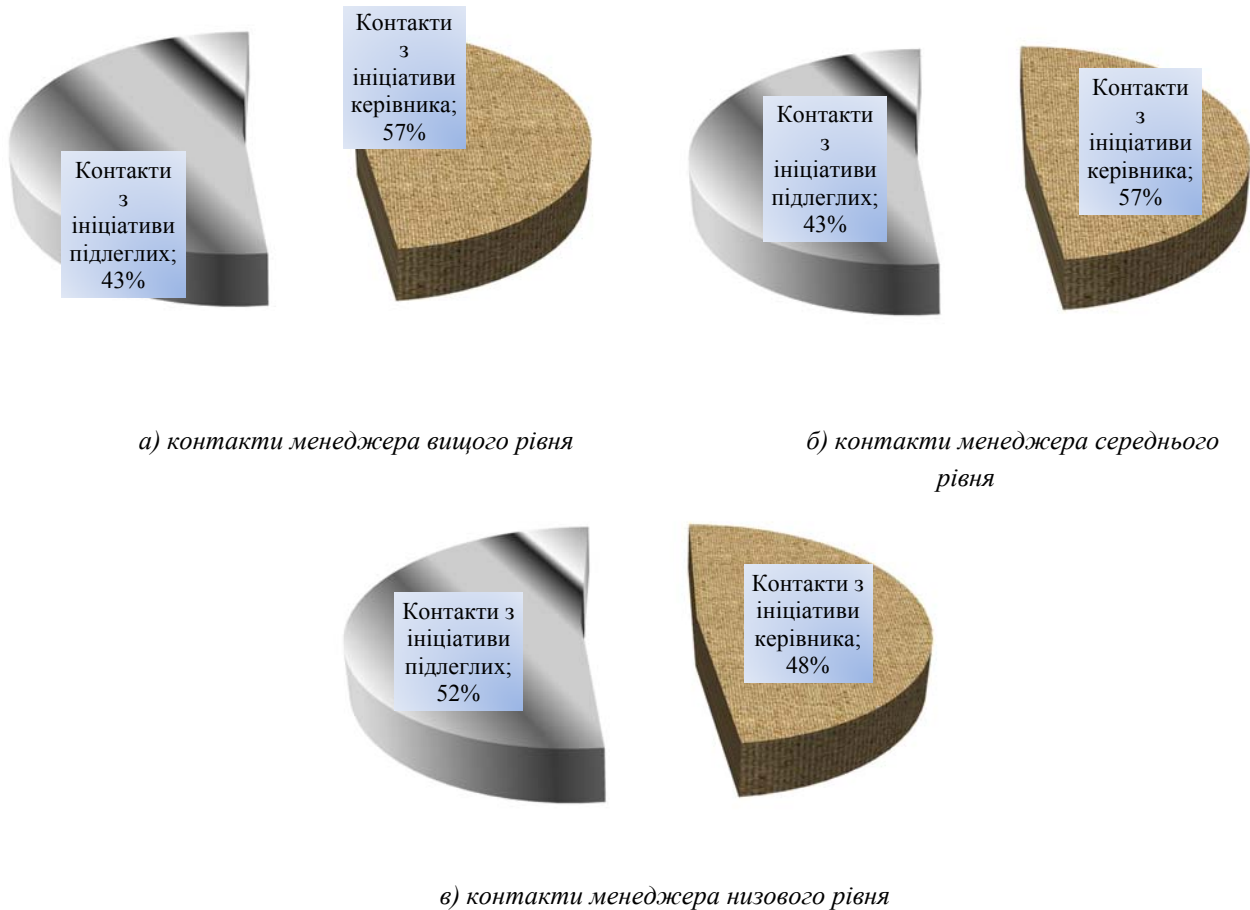


Рис. 2. Види особистих контактів менеджерів громадської організації

Джерело: сформовано авторами на основі даних аналізованих громадських організацій

Таблиця 2

Суб'єкти прийняття управлінських рішень у громадській організації з охорони природи

Суб'єкт прийняття рішення	Тип та зміст рішень, що приймаються
Конференція	Переважаю стратегічні, тактичні рішення. Антикризові та планові. Важливі рішення стратегічного характеру. Рішення, що стосуються основних напрямів роботи організації. Рішення, що стосуються організації роботи. Рішення щодо структури організації. Рішення щодо розподілу фінансових надходжень організації. Рішення, делеговані Українським товариством охорони природи.
Правління	Переважаю тактичні та оперативні рішення. Планові та антикризові рішення. Рішення щодо поточного керівництва діяльністю організації. Рішення, делеговані Загальними зборами або Українським товариством охорони природи. Рішення щодо управління майном (придбання, розпорядження).
Голова правління	Переважаю тактичні та оперативні рішення. Планові та антикризові рішення. Рішення, що стосуються важливих питань роботи організації, визначення планів на середньостроковий період. Рішення щодо організації роботи секцій, співпраці на регіональному та місцевому рівнях. Рішення, делеговані членами Правління, Загальними зборами. Рішення, делеговані Українським товариством охорони природи.
Заступник Голови правління	Переважаю тактичні та оперативні рішення. Рішення, що мають плановий характер, та антикризові рішення. Прийняття рішень за дорученням Голови Правління. Рішення, що стосуються напрямів роботи організації, організації роботи секцій. Оперативні рішення з організації роботи та виконання завдань громадської організації.
Керівники секцій	Зазвичай оперативні рішення. Рідше рішення тактичного характеру. Рішення, що мають плановий характер та антикризові рішення. Рішення, що стосуються безпосередньо роботи секції, організації роботи секції.

Джерело: узагальнено авторами на основі даних аналізованих громадських організацій

телефонна розмова. Застосування програмного забезпечення для організації контактів менеджера громадських організацій потребує постійного удосконалення.

Проведення нарад як форми контакту менеджера у громадських організаціях зумовлені специфікою їх діяльності та проявляються у наявності нарад із залученням усього колективу (Конференція), частою періодичністю проведення

нарад Головою правління, великою тривалістю нарад Головою правління, колективним характером нарад, часто нечітким та коротким формулюванням матеріалів наради, недостатньою кількістю нарад на низовинному рівні.

Специфіка діяльності об'єкта дослідження визначає особливості прийняття управлінських рішень. Суб'єктами формування та ухвалення управлінських рішень є Конференція організації,



Рис. 3. Оптимальна схема процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в громадській організації

Джерело: сформовано авторами

Правління організації, Голова Правління, Заступник Голови Правління та керівники секцій. У табл. 2 наведено тип та зміст типових рішень, що приймаються громадськими організаціями.

Рішення, що приймаються громадськими організаціями у сфері охорони природи, є різноманітними та найчастіше стосуються оптимізації витрат, реалізації окремих проєктів у сфері довкілля, участі в міжнародних проєктах та грантах, участі в різноманітних екологічних заходах, визначення напрямів економічного та соціального розвитку, затвердження річної звітності, укладення договорів з партнерами, приймання в члени організації.

Специфіка діяльності громадських організацій, на наш погляд, зумовлює таку етапність прийняття управлінських рішень: аналіз ситуації, що виникла; визначення складності та характеристик управлінського рішення; формування та вибір

варіантів управлінського рішення; ухвалення управлінського рішення; виконання управлінського рішення (рис. 3).

Усі рішення, що приймаються у громадській організації, можна поділити на планові (стандартні) та незаплановані, які часто мають антикризовий характер, тому процес прийняття рішення повинен розпочинатися з аналізу ситуації, яка зумовила потребу прийняття рішення та потребує з'ясування Головою правління, його заступниками та керівниками секцій типу організації (планова, стандартна, кризова) та характеру прийняття рішень.

Важливим етапом у процесі прийняття управлінських рішень є формування та вибір альтернативних варіантів рішень. Позитивним моментом на цьому етапі є формування якомога більшої кількості альтернативних рішень. Специфіка прийняття управлінських рішень у Громадській організації



Рис. 4. Процес реалізації управлінських рішень у громадській організації

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу процесів організації

зації полягає в альтернативності прийняття рішень. Зокрема, це стосується прийняття рішень Конференцією організації. Такі рішення можуть формуватися або доводитися до інших членів на засіданнях конференції в усній або письмовій формі.

Для вибору найбільш оптимальних рішень необхідно їх оцінювання за попередньо визначеними критеріями. Критерії вибору управлінських рішень є різноманітними і залежать від ситуації, що потребує вирішення. Основні критерії вибору альтернативного рішення обговорюються на засіданні Конференції, тобто фактично відбувається оцінювання управлінського рішення згідно з визначеними критеріями. За результатами такого оцінювання відбувається вибір найоптимальнішого управлінського рішення. Рішення Конференції оформляються протоколом засідання.

Ухвалення управлінського рішення в організації пов'язане з безпосереднім його оформленням. Зокрема тоді, коли рішення в організації приймається Конференцією, воно може бути оформлене протоколом зборів. Рішення, що ухвалене Головою правління, оформляються відповідними наказами або розпорядженнями.

Специфіка діяльності громадських організацій також зумовлює особливості процесу виконання управлінських рішень. Ефективна, на наш погляд, схема процесу реалізації управлінських рішень в організації наведена на рис. 4.

Серед етапів процесу реалізації управлінських рішень в організації слід назвати аналіз планових завдань, передбачених рішеннями; визначення конкретних дій; пошук резервів залучення ресурсів; аналіз зовнішніх виконавців з числа волонтерів, інших громадських організацій; доведення до виконавців необхідних до виконання рішень; аналіз ходу виконання рішень; корегування виконання рішень та перегляд запланованих заходів; контроль виконання рішень; оцінювання ефективності виконання рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Загалом слід зазначити, що особливістю громадських організацій у сфері охорони природи в сучасних умовах є наявність значної кількості напрямів діяльності. Цей факт підтверджується постійним оновленням структури аналізованих нами громадських організацій, створенням нових секцій. З урахуванням цього організування роботи та прийняття рішень за цими напрямками потребує консультування експертів. Консультування може стосуватися менеджменту персоналу, фінансового менеджменту, правового та інформаційного супроводження діяльності, організаційного управління. Напрямами консультування, пов'язаними з діяльністю громадських організацій, можуть бути охорона надр та екологічної геології, раціональне використання земель, охорона

рослинного та тваринного світу, водні ресурси та атмосферне повітря, біологічна та генетична безпека, питання відходів та вторинних ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Асаул А., Коваль О. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2012. С. 29–37.
2. Бабчинська О., Собчук С. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1. С. 22–25.
3. Волобуєв М. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/2892/1/Волобуєв М.О.](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/2892/1/Волобуєв%20М.О.)
4. Глебушкіна О., Качура Г. Поради для початківців в громадській організації. *Збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп*. Херсон : Нова генерація, 2015. 144 с.
5. Загороднюк О., Горбатюк М. Сучасні засоби планування часу менеджера. URL: <https://mzedl.udau.edu.ua/assets/files/2021/21-st/zbirnik-1-ekciya-1.pdf#page=46>.
6. Луценко І. Тайм-менеджмент, або мистецтво управління часом. URL: <https://vseosvita.ua/library/tajm-menedzment>.
7. Михайлюк Н., Попівняк Р. Методи раціоналізації персональної праці менеджера. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. С. 140–145.
8. Пересунько В. Делегування та самоменеджмент як технології демократизації управління персоналом. URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/29650>.
9. Солтин С., Одинцова С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2016/november/1725>.
10. Тоценко В. Методи та засоби підтримки прийняття рішень. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/50898>.

REFERENCES

1. Asaul, A. and Koval, O. (2012), Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen u pidpriemnytskykh strukturakh. *Ekonomika Ukrainy*, pp. 29–37.
2. Babchynska, O. and Sobchuk, S. (2012), Novitni metody pryiniattia upravlinskykh rishen ta yikh osoblyvosti v ekonomitsi Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 2. Т. 1, pp. 22–25.
3. Volobuiev, M. Obhruntuvannia tekhnolohii pryiniattia upravlinskykh rishen, available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/2892/1/Volobuiev M.O.](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/2892/1/Volobuiev%20M.O.)
4. Hliebushkina, O. and Kachura, H. (2015), Porady dlia pochatkivtsiv v hromadskii orhanizatsii. *Zbirka rekomendatsii dlia orhanizatsii hromadianskoho suspilstva ta initsiatyvnykh hrup*. Kherson: Nova heneratsiia. 144 p.
5. Zahorodniuk, O., Horbatiuk M. Suchasni zasoby planuvannia chasu menedzhera, available at:

<https://mzedl.udau.edu.ua/assets/files/2021/21-st/zbirnik-1-ekciya-1.pdf#page=46>.

6. Lutsenko, I. Taim-menedzhment, abo mystetstvo upravlinnia chasom, available at: <https://vseosvita.ua/library/tajm-menedzhment>.

7. Mykhaliuk, N. and Popivniak, R. (2019), Metody ratsionalizatsii personalnoi pratsi menedzhera. *Efektivna ekonomika*, № 10, pp. 140–145.

8. Peresunko, V. Delehuvannia ta samomenedzhment yak tekhnolohii demokratyzatsii upravlinnia per-

sonalom, available at: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/29650>.

9. Soltyn, S., Odyntsova, S. Pryiniattia upravlin-skykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti, available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2016/nTotsenko, V. Metody ta zasoby pidtrymky pryiniattia rishen>, available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/50898>.

Стаття надійшла до редакції 3 грудня 2021 р.