

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИМИ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ

© 2020 КОПИЛЬЧАК Б. В., ЧОПКО Н. С.

УДК 005.7  
JEL Classification: D73

Копильчак Б. В., Чопко Н. С.

### Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні

Метою статті є дослідження наявних способів вдосконалення системи стратегічного управління в межах молодіжних громадських організацій, що базуватиметься на успішних принципах і практиках комерційних організацій у поєднанні із специфікою громадської діяльності та молодіжної політики. Беручи до уваги аналіз наукових праць світових учених і практичний досвід авторів, було розглянуто складові системи стратегічного управління розвитком і систематизовано трендові принципи управління. У результаті дослідження було запропоновано комплексний підхід до визначення пріоритетів розвитку молодіжних громадських організацій та пріоритетні цілі розвитку до 2025 року. Обґрунтовано необхідність двоетапного формування стратегії сталого розвитку у молодіжній громадській організації. статті зазначено, що вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями можливе лише за допомогою використання інноваційних підходів. Серед таких підходів найбільше уваги необхідно приділити застосуванню трендових принципів управління, найбільш ефективних управлінських практик та новітніх методів. Перспективним питанням, що потребує більш детального розгляду у подальших дослідженнях, є циклічність процесу стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями. Майбутній перехід з послідовного на циклічне управління в молодіжних організаціях забезпечить оперативне досягнення пріоритетів розвитку.

**Ключові слова:** молодіжна громадська організація, стратегічне управління розвитком, пріоритети розвитку організації, модель управлінської структури, стратегічні альянси, управління знаннями.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-89-97>

Рис.: 5. Табл.: 2. Бібл.: 10.

**Копильчак Богдан Володимирович** – аспірант, кафедра менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: [kopul.chak@gmail.com](mailto:kopil.chak@gmail.com)

**Чопко Наталія Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: [chopko\\_n@yahoo.com](mailto:chopko_n@yahoo.com)ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5255-0520>Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAJ-1859-2020>УДК 005.7  
JEL Classification: D73UDC 005.7  
JEL Classification: D73

### Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Совершенствование системы стратегического управления развитием молодежными общественными организациями в Украине

Целью статьи является исследование имеющихся способов совершенствования системы стратегического управления в пределах молодежных общественных организаций, базирующейся на успешных принципах и практиках коммерческих организации в сочетании со специфической общественной деятельностью и молодежной политики. Принимая во внимание анализ научных трудов мировых ученых и практический опыт авторов, были рассмотрены составляющие системы стратегического управления развитием, и систематизированы трендовые принципы управления. В результате исследования были предложены комплексный подход к определению приоритетов развития молодежных общественных организаций и приоритетные цели развития до 2025 года. Обоснована необходимость двухэтапного формирования стратегии устойчивого развития в молодежной общественной организации. В статье указано, что совершенствование системы стратегического управления развитием молодежными общественными организациями возможно лишь посредством использования иннова-

### Kopylchak B. V., Chopko N. S. Improvement of the System of Strategic Development Management by Youth Public Organizations in Ukraine

The aim of the article is to study the available ways to improve the strategic management system in youth public organizations, based on successful principles and practices of commercial organizations in combination with the specifics of public activities and youth policy. With regard to the analysis of scientific works of world scientists and the practical experience of the authors, the components of the system of strategic development management are considered, and trend management principles are systematized. As a result of the study, a comprehensive approach to determining the development priorities of youth public organizations and the priority development goals until 2025 are proposed. The necessity of a two-stage formation of a sustainable development strategy in a youth public organization is justified. The article indicates that improving the system of strategic development management by youth public organizations is possible only through the use of innovative approaches. Among the approaches, more attention should be paid to application of trend management principles, the most effective management practices and the latest methods. A promising issue

ционных подходов. Среди таких подходов больше внимания необходимо уделить применению трендовых принципов управления, наиболее эффективных управленческих практик и новейших методов. Перспективным вопросом, требующим более тщательного рассмотрения в последующих исследованиях, является цикличность процесса стратегического управления развитием молодежными общественными организациями. Будущий переход из последовательного на циклическое управление в молодежных организациях обеспечит оперативное достижение приоритетов развития.

**Ключевые слова:** молодежная общественная организация, стратегическое управление развитием, приоритеты развития организации, модель управленческой структуры, стратегические альянсы, управление знаниями.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

**Копыльчак Богдан Владимирович** – аспирант, кафедра менеджмента, Львовский национальный университет имени Ивана Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79001, Украина)

**E-mail:** kopul.chak@gmail.com

**Чопко Наталья Степановна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Львовский национальный университет имени Ивана Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79001, Украина)

**E-mail:** chopko\_n@yahoo.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5255-0520>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAJ-1859-2020>

requiring more careful consideration in further studies is the cyclical nature of the process of managing strategic development by youth public organizations. The future transition from sequential to cyclical management in youth organizations will ensure rapid achievement of development priorities.

**Keywords:** youth public organization, strategic development management, organization development priorities, management structure model, strategic alliances, knowledge management.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Kopylchak Bohdan V.** – Postgraduate Student, Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** kopul.chak@gmail.com

**Chopko Natalia S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** chopko\_n@yahoo.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5255-0520>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAJ-1859-2020>

**Вступ.** Відповідно до тенденцій сучасності молодь в Україні отримує більше важелів впливу на управління економікою держави. На авангарді усього процесу стоїть наймолодша в історії України Верховна Рада IX скликання, в якій аж 47 депутатів віком від 21 до 30 років [1]. Багато з них отримали свій перший досвід в управлінні завдяки членству у молодіжних громадських організаціях. Так, для прикладу, Роман Лозинський (25 років) є одним із шести чоловіків, що удостоєні найвищого юнацького ступеня в НСОУ «Пласт», а Михайло Ананченко (24 роки) є співзасновником та керівником Громадської організації «Українська молодіжна рада».

Загалом дійсних і колишніх членів молодіжних громадських організацій можна зустріти в усіх фракціях парламенту, в різноманітних міністерствах, обласних чи міських радах, промислових корпораціях-гігантах та весвітньовідомих стартапах. На жаль, наразі ці випадки не системні та поодинокі і відбувалися скоріше наперекір сформованій молодіжній політиці у державі, ніж завдяки. При цьому тенденції до зростання впливу молоді відбуваються у зв'язку зі стратегічними концепціями управління громадськими організаціями, що намагаються вдосконалити інноваційний клімат у молодіжній політиці. При цьому вдосконалення потребує і саме стратегічне управління розвитком молодіжними громадськими організаціями, про що піде у цій статті.

**Аналіз останніх наукових публікацій.** В минулому десятилітті науковці все частіше ставили перед собою питання стратегічного управління громадськими організаціями. При цьому система розглядалася в контексті усіх наявних громадських організацій, не обмежуючись спеці-

фікою молодіжних. Глебушкіна О. та Качура Г. розробили «Поради для початківців у громадській діяльності», в яких основну увагу звернули на стратегічне управління.

Управлінський аспект молодіжних громадських організацій українськими науковцями досліджений слабо. Це питання частково розкривалося в контексті інших форм співпраці організацій з суспільством. Так, Лісовець О., Головатий М. та Панагушина О. звертають свою увагу на педагогічний аспект роботи молодіжних громадських організацій. Класифікацію різноманітних управлінських методів у молодіжних громадських організаціях подають у своїх працях Кулінич О. та Половинець А. У своїй праці Черкашина Т. розглядає молодіжні громадські організації як інституціональну форму молодіжних рухів. При цьому найбільше зацікавлення у науковій думці формує питання співпраці органів влади із молодіжними громадськими організаціями і навпаки. Цій проблемі присвячують свою увагу Кудренко Б., Хохич І., Канавець М., Мартин Н., Баглик В. та багато інших.

В іноземній літературі (Swinehart B., Moxon D., Barta O., Biskup B., etc.) основну увагу приділяють управлінським аспектам залученню молоді за допомогою молодіжних громадських організацій.

Саме тому ми вважаємо питання вдосконалення системи стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями недостатньо дослідженим і критично важливим для успішної діяльності в усіх зазначених вище сферах.

**Мета** наукового дослідження. Зважаючи на те, що концепція стратегічного управління стала базовою в процесах комерційних організацій за останні десятиліття

в Україні, молодіжні громадські організації зобов'язані імплементувати найкращі практики у повсякденній діяльності заради власного сталого розвитку. Метою наукового дослідження є пошук, аналіз і побудова найбільш дієвої системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні, яка базуватиметься на успішних принципах і практиках комерційних організацій у поєднанні зі специфікою громадської діяльності та молодіжної політики.

**Основна частина.** Відповідно до останніх комплексних іноземних досліджень розвитку молодіжних громадських організацій в Україні «необхідно докласти більше зусиль для розвитку потенціалу молодіжних організацій, зокрема, шляхом надання фінансової підтримки в рамках грантових конкурсів, спрямованих на розвиток потенціалу молодіжних організацій щодо розробки та впровадження молодіжної політики» [2, с. 158]. При цьому «Україна має взяти на себе зобов'язання щодо підвищення потенціалу, незалежності, розширення можливостей та фінансового забезпечення організацій на місцевому рівні для того, щоб розвивати систему надання послуг як для загального населення, так і для окремих категорій молоді» [2, с. 164].

Для того, щоб цей потенціал був реалізований та не втрачений, керівництво молодіжних громадських організацій зобов'язане розглядати питання власного розвитку у довгостроковій перспективі. Зважаючи на істотно незначний період діяльності більшості молодіжних громадських організацій, що веде свій відлік з часу відновлення незалежності України, керівництво має змогу скористатися найкращим досвідом стратегічного управління розвитком організаціями, накопиченим за останні 100 років як в Україні, так і у світі загалом. Такий досвід потрібно розглядати через призму стратегічних завдань і принципів, а також практик та методів діяльності.

Беззаперечно, що керівництво молодіжних громадських організацій, сприяючи розвитку потенціалу, стикається з різноманітними завданнями внутрішнього та зовнішнього спрямування. Завдання внутрішнього управління покликані вирішити проблеми стратегічного планування, бюджетування, укомплектованості членами та керівництвом, зростанням та змінами в межах організації. Завдання зовнішнього управління покликані вирішити проблеми відносин з урядом, бізнесом, іншими громадськими організаціями та цільовими суспільними громадами [3, с. 15].

При цьому під час виконання вказаних завдань значній кількості українських молодіжних громадських організацій важливо звернути увагу на дотримання трендових принципів управління, які передбачають:

- слідування принципам, дружнім до навколишнього середовища;
- ведення інклюзивного формату діяльності;
- орієнтація на проектне управління;
- просування та вдосконалення лідерських здібностей.

Базуючись на зазначених принципах і відповідно до поставленого завдання, керівництво організації зобов'язане обрати певну практику стратегічного управління, що буде найбільш досконало підходити для його виконання. Вар-

то погодитися з думкою, що на сьогодні існують 4 основні групи практик стратегічного управління, що використовуються для виконання завдань у прогресивних молодіжних громадських організаціях [4, с. 78].

Відповідно до зазначеного дослідження в межах першої групи практик члени організації та консультанти займаються дослідженням середовища, а саме визначенням зовнішніх загроз і можливостей, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також первинних і вторинних зацікавлених сторін під впливом втручання організації. При цьому проводиться аналіз факторів навколишнього середовища, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні, а також громад і потенційних бенефіціарів.

Наступним кроком у стратегічному управлінні, на думку М. Боргонові та Е. Аборамадана [4, с. 78], є залучення другої групи практик, що стосується встановлення довгострокових цілей та розробки стратегічних альтернатив. На їх основі відбувається формування стратегії, перегляд чи модифікація місії та донесення цієї інформації до зовнішніх зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

У зазначеній роботі передбачено, що при розробці стратегії обов'язковою умовою успішної розробки стратегії є опора на консультантів. На жаль, в умовах нестачі спеціалістів з питань стратегічного управління громадськими і тим більше молодіжними організаціями в Україні, керівництво практикує розробку стратегії самостійно, без залучення кваліфікованого досвіду.

Практиками успішного стратегічного управління передбачено розробку короткотермінових цілей та чітких правил і процедур для управління стратегічними планами. Ці завдання розпочинають третю групу практик [4, с. 78], що в подальшому змушує керівництво до налагодження структури організації для адаптації до можливого впливу змін. Тут варто звернути увагу, що перехід до цієї групи практик можливий лише, якщо в організації сформована управлінська культура зосереджена на стратегічній розвитку. Цінності та переконання не повинні суперечити передбаченим заходам та крокам, необхідним для досягнення короткотермінових цілей. Від керівництва повинна бути відчутна підтримка у реалізації стратегії шляхом виділення достатніх фінансових, людських та інших ресурсів.

Остання група практик стратегічного управління [4, с. 78], які доцільно застосовувати, передбачає оцінку та моніторинг стратегії. Для цього керівництво вживає заходів щодо стандартизації ефективності досягнення планів та програм. Використання різних методів оцінювання на регулярній основі дозволяє сформулювати ефективну програму модифікації стратегії. При цьому варто постійно орієнтуватися на пріоритети суспільства та його задоволеність в оцінці стратегії.

Практичне виконання завдань і досягнення результатів керівництвом молодіжних громадських організацій можливе лише із застосуванням відповідного методу стратегічного управління розвитком. На сьогодні найпопулярніші та найуспішніші світові методи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями можна розділити на 2 групи: такі, які ефективно застосовуються в Україні, і такі, що доцільно частіше використовувати. Залежно від стадії, на якій світове співто-

вариство їх застосовує, варто виділити 4 їх види: методи стратегічного аналізу, стратегічного планування, реалізації стратегії та стратегічного аудиту (табл. 1).

Донедавна більшість методів стратегічного управління, які передбачали реалізацію стратегії та стратегічний аудит, не були широко поширеними в Україні.

Таблиця 1

**Перелік найпопулярніших світових методів стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями**

	Аналіз	Планування	Реалізація	Аудит
Використовується в Україні	SWOT, PEST	Дерево цілей, моделювання	Проектне управління, ігровий метод	Ключові показники ефективності
	Стратегічні альянси, управління знаннями			
Потребує використання в Україні	7S Мак-Кінзі	Сценарне планування	Дизайн-мислення Agile-методи	Збалансована система показників
	Бенчмаркінг, аутсорсинг (краудсорсинг)			

Керівники молодіжних громадських організацій в Україні без надзвичайних зусиль застосували найефективніші методи стратегічного аналізу та планування, такі як SWOT чи PEST-аналіз або метод дерева цілей чи моделювання. Однак світова практика показала, що молодіжним громадським організаціям в Україні доцільно також звернути на метод 7S Мак-Кінзі для проведення стратегічного аналізу, а також на метод сценарного планування для стратегічного планування діяльності.

Щодо методів реалізації стратегії, то останні декілька років молодіжні громадські організації все частіше стали застосовувати метод проектного управління у своїй діяльності. Також традиційним для України є застосування ігрового методу реалізації стратегії, який тільки набуває популярності у світі, але добре себе показує в українських реаліях.

При цьому керівництво світових організацій намагається використати прогресивні методики ІТ-компаній, такі як дизайн мислення та Agile, в процесі реалізації власних стратегій. Орієнтація таких методів на користувача послуги чи членів організації дозволить українським молодіжним громадським організаціям ефективніше реалізовувати стратегії розвитку.

Стратегічний аудит нечасто зустрінеш у процесі діяльності молодіжних громадських організацій в Україні. На сьогодні можна знайти поодинокі приклади застосування методу ключових показників ефективності (КПІ) – одного із найпоширеніших світових методів стратегічного аудиту. Застосування цього методу більшою кількістю молодіжних громадських організацій матиме якісний вплив на оцінку результатів та завершення циклу стратегічного управління розвитком. Організаціям, котрі вже використовують метод КПІ, доцільно звернути у своїй діяльності увагу на його удосконалену версію – збалансовану систему показників, яка приносить найкращі результати оцінки діяльності.

У світовій практиці стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій існують також методи, які наскрізно проходять крізь весь процес і не можуть відноситись до певного окремого етапу. В Україні можна зауважити методи стратегічних альянсів та дуже успішний метод управління знаннями. При цьому керівники прогресивних світових молодіжних громадських

організацій вийшли на такий рівень стратегічного управління розвитком, що застосовують методи бенчмаркінгу та аутсорсингу. Бенчмаркінг – це процес цілеспрямованого ознайомлення з ефективними методами функціонування організації з метою подальшого відбору та використання організацією у структурі управління з модифікаціями відповідно до її особливостей.

Аутсорсинг в молодіжних громадських організаціях варто розглядати у двох аспектах. Перший – це класичний метод стратегічного управління, під час якого укладається угода про передачу основних та другорядних функцій на аутсорсера за конкретну плату [5, с. 637].

Другий аспект має назву краудсорсинг – метод залучення суспільства до збору необхідних для організації ресурсів шляхом передачі простими громадянами власних коштів та ідеї задля забезпечення реалізації стратегії організації [6].

Незважаючи на відкритий доступ до ефективних практик і методів стратегічного управління в іноземних прогресивних молодіжних громадських організаціях, серед українських організацій існує лише декілька, що за якістю ведення стратегічного управління наближено подібні до успішних і розвинених організацій. Саме тому на сьогодні в молодіжних громадських організаціях і в українському суспільстві зокрема потрібний комплексний підхід до визначення пріоритетів розвитку.

Для молодіжних організацій такими пріоритетами є зростання показників у 3 основних сферах функціонування: маркетингові комунікації, фінансове та інше забезпечення (фінанси), людські ресурси (HR). Вдосконалення зазначених сфер передбачає розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2

**Напрямки та сфери пріоритетів стратегічного управління**

Внутрішнє середовище	Сфера	Зовнішнє середовище
V	Фінанси	V
V	HR	
	Маркетингові комунікації	V



Зважаючи на те, що молодіжні громадські організації як юридичні особи наразі не володіють об'єктами нерухомості чи іншим капітальним майном, управління ресурсним забезпеченням діяльності відбувається на двох рівнях: управління фінансами й іншими ресурсами та людськими ресурсами (HR). Усі об'єкти, якими послуговуються організації, в процесі діяльності перебувають у приватній, комунальній чи державній власності. Заходи та проекти, що відбуваються на їх території, можливі лише завдяки маркетинговим комунікаціям на основі подальших домовленостей. Також за допомогою маркетингових комунікацій вищому керівництву молодіжних громадських організацій вдається перекривати нестачу основних статей ресурсів: фінансів і людей.

Особливість стратегічного управління фінансами в молодіжній громадській організації передбачає відсутність двох основних потоків: оплати за надані послуги та оплати за надану працю. При цьому кошти, якими управляє організація, передбачають витрати на два види діяльності: операційну (постійну) та проектну (тимчасову). Статті витрат щодо цих різновидів діяльності майже не відрізняються одна від одної і передбачають оренду приміщення чи території, канцелярське приладдя, особливі знаряддя для діяльності (туристичні, урбаністичні, комунікаційні); мотиваційні інструменти (сувеніри, подарунки); витрати на маркетингові комунікації.

Задля забезпечення витрат на операційну та стратегічну діяльність керівництво організації повинне застосовувати фандрейзинг як основний метод залучення коштів. Для забезпечення постійної і безперебійної діяльності фандрейзинг також повинен бути постійним і безперебійним. Керівництво організації передбачає два основні потоки надходження коштів: внутрішній та зовнішній.

Внутрішнє надходження коштів передбачає:

- отримання сталої суми від кожного члена організації протягом визначеного періоду часу на забезпечення адміністративної діяльності;
- отримання разової суми від члена організації на здійснення конкретного заходу;
- отримання разової благодійної суми від члена організації на забезпечення адміністративної діяльності.

Зовнішнє надходження коштів передбачає:

- отримання разової благодійної суми від особи, що не є членом організації на забезпечення адміністративної діяльності;
- отримання разової суми від особи, що не є членом організації, на здійснення конкретного заходу;
- отримання гранту від благодійної організації, фонду чи інших інституцій громадянського суспільства;
- отримання коштів, передбачених профільним міністерством, на реалізацію задекларованих проектів;
- отримання коштів від бізнесу в рамках їх корпоративної соціальної відповідальності.

У процесі управління людськими ресурсами вище керівництво молодіжної громадської організації основний акцент робить на особливості роботи з молоддю та високому показнику плинності кадрів. Найкраще спосіб

залучення людських ресурсів до діяльності молодіжних громадських організацій розкриває гнучка методологія (Agile). Відповідно до неї одним із ключових елементів розвитку організації стає креативність [7, с. 83]. Розвиток можливий лише у випадку поєднання достатнього рівня знань і внутрішньої мотивації члена організації. Для забезпечення такої комбінації керівництву доцільно ефективно застосовувати методологію управління знаннями як основний спосіб розвитку людських ресурсів організації. На допомогу керівництву у досягненні поставлених в управлінні людськими ресурсами цілей приходить феномен лідерства. Як одна із найпопулярніших функцій управління лідерство є ключовим джерелом внутрішньої мотивації як для членів, які виконують функції лідера, так і для тих, хто підпадає під його вплив.

При цьому маркетингові комунікації покликані надати доступ організації до інформації та стати джерелом спілкування із зовнішнім середовищем. Вони складаються з сукупності сигналів, які виходять від організації на адресу різноманітних аудиторій та спрямовані на інформування, переконання, нагадування стейкхолдерам про свої послуги та діяльність [8, ст. 32].

Будь-яка громадська організація за своїм змістом має на меті удосконалення суспільства у тому обсягу, наскільки у неї є можливість. За сьогоденних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також у разі відсутності повномасштабних бойових дій по всій території держави пріоритетними цілями для стратегічно-орієнтованих молодіжних громадських організацій в Україні до 2025 року будуть:

1. Удосконалення членства та організаційної структури;
2. Зростання кількості та якості залучених ресурсів;
3. Удосконалення іміджу та бренду організації.
4. Удосконалення суспільства.

Ефективне виконання однієї із цілей протягом тривалого періоду часу в довгостроковій перспективі має прямий вплив на зростання показників інших двох цілей у зовнішньому колі (рис. 1). Таким чином, досягнення вищих показників розвитку у визначеній цілі дозволить за допомогою комплексного вдосконалення інших двох цілей ще більше прискорити розвиток визначеної цілі.

Вдосконалення іміджу та бренду організації повинне відбуватися за допомогою якісних та ефективних маркетингових комунікацій, які дозволять залучити більше фінансових, людських та інших ресурсів. Залучення більш кваліфікованих членів до організації за допомогою маркетингових комунікацій із суспільством сприяє удосконаленню членства в організації без додаткових фінансових витрат. Зростання і ефективніше використання фінансових ресурсів дозволяє не лише вдосконалювати членство та структуру, але й сприяти вдосконаленню маркетингових комунікацій. Більш кваліфіковані члени організації за допомогою відпрацьованих організаційних процесів матимуть можливість ефективніше працювати над залученням коштів і розробкою маркетингових комунікацій.

Комплекс цілей, визначений штрих-пунктиром, розроблений для реалізації постійних заходів і ситуативних проектів, які сприятимуть кінцевій меті: удосконаленню суспільства у визначеній сфері діяльності молодіжної громадської організації.

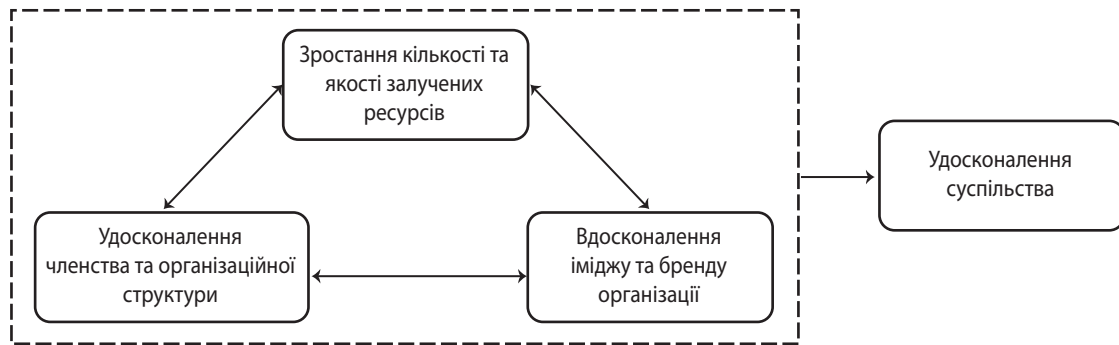


Рис. 1. Залежність між розробленими цілями розвитку організації

Процес досягнення поставленої мети та цілей можна спростити до циклу функцій планування – організація – мотивація – контроль [9]. Як зазначалося раніше, для реалізації функції планування молодіжна громадська організація зобов'язана мати чітку організаційну та управлінську структуру. Для забезпечення функцій організації та мотивації керівництво повинно сформувавши стратегію розвитку організації. Забезпечення сталого розвитку організації від-

повідно до передбаченої стратегії можливе лише у випадку якісного контролю за реалізацією функцій організації та мотивації. Однак стратегічне управління розвитком в молодіжних громадських організаціях – це динамічний процес, який впливає на стан їх функціонування, що може призводити до змін в управлінській структурі та стратегії сталого розвитку у випадку невідповідності результатів діяльності визначеним показникам розвитку (рис. 2) [10, с. 155].

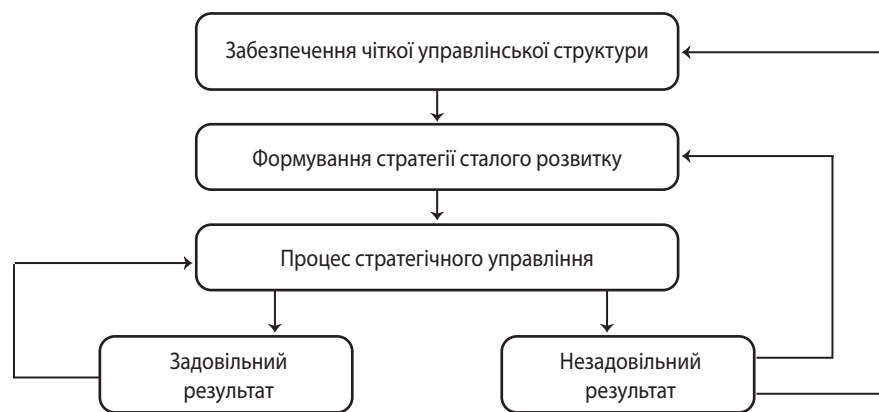


Рис. 2. Алгоритм впливу процесу стратегічного управління

Відповідальність за процес сталого розвитку організації лежить на визначених функціональних підрозділах управлінської структури (рис. 3). Також на них лежить відповідальність за приведення системи стратегічного управління організацією до норми під впливом на неї внутрішніх і зовнішніх змін. Так, за функції планування і контролю відповідає відділ стратегічного управління (або інший структурний підрозділ з аналогічними функціями), що належить до складу вищого керівництва молодіжної громадської організації чи навіть знаходиться на щабель вище по ієрархії [10, с. 156].

Специфіка здійснення внутрішньої і зовнішньої діяльності молодіжних громадських організацій передбачає, що функція організації належить до сфери відповідальності місцевого та проектного керівництва. Організація внутрішньої діяльності, яка передбачає заходи виключно для членів організації, здійснюється керівництвом на місцях. Тоді як для управління проектами доступними усім охочим, розробляється тимчасове проектне керівництво. Вище керівництво виконує функцію мотивації, забезпечуючи стійкість організаційної структури [10, с. 157].

Формування стратегії сталого розвитку в молодіжних громадських організаціях має проходити у 2 етапи (рис. 4). Під час першого етапу стратегічного аналізу члени відділу стратегічного управління (далі керівництво організації або керівництво) мають знайти відповіді на два питання:

- 1) що було в організації та за її межами?
- 2) що буде в організації та за її межами?

На перше запитання відповідь дає ретроспективний аналіз, який відтворює усі нормативні дані та аспекти функціонування організації в минулому. Тоді як на друге запитання можна відповісти шляхом прогнозування. На основі інформації, отриманої з ретроспективного аналізу та розроблених припущень щодо майбутнього внутрішнього і зовнішнього середовища, керівництво передбачає теоретичний стан організації на визначеному етапі життєвого циклу. Зазначені на початку роботи методи та інструменти стратегічного аналізу якнайкраще підходять для молодіжних громадських організацій.

На етапі розробки стратегії розвитку молодіжної громадської організації керівництво задає собі три ключові запитання:

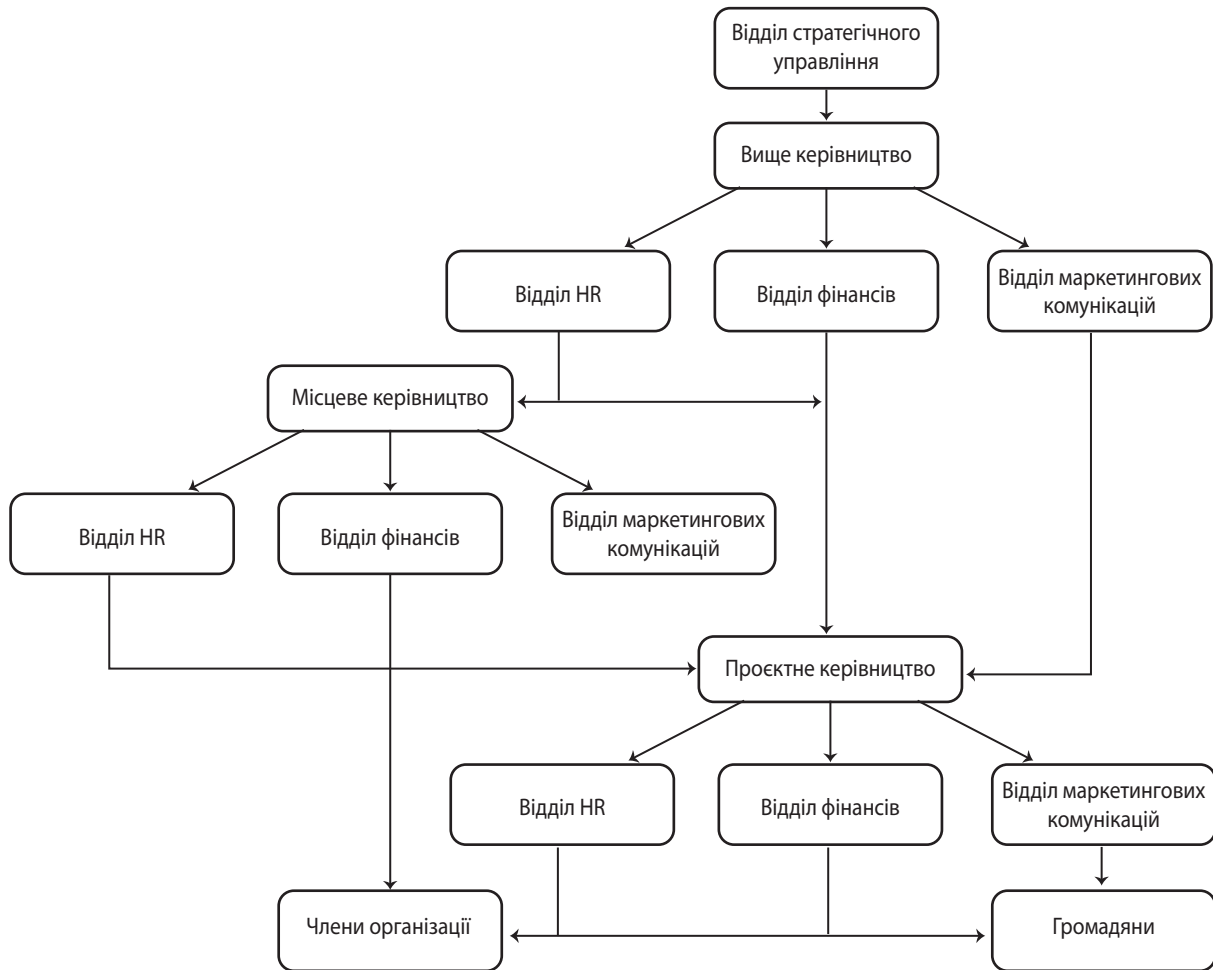


Рис. 3. Модель управлінської структури молодіжної громадської організації

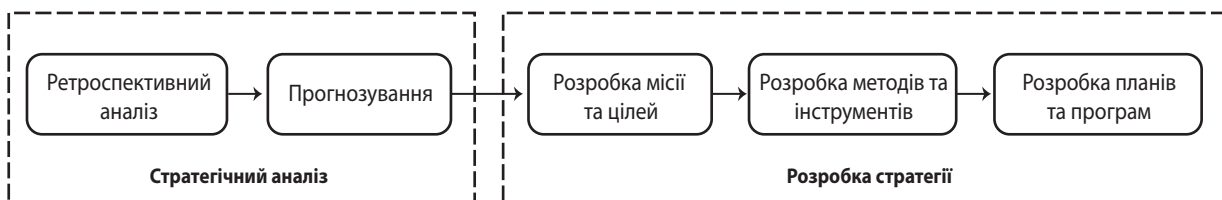


Рис. 4. Формування стратегії сталого розвитку організації

- що має досягти стратегія?
- чим (ким) вона має бути досягнута?
- коли вона буде досягнута?

Спираючись на результати прогнозування, керівництво організації розробляє місію та цілі з метою конкретизувати та формалізувати бачення того, як має виглядати організація. Задля реалізації сформованого через місію і цілі бачення розвитку організації керівництво шукає методи та інструменти, якими будуть досягнуті конкретні показники.

Таким чином, керівництво дає відповідь на запитання «хто і як буде реалізовувати розроблену ними стратегію?». Розробка керівництвом конкретних планів і програм завершує процес формування стратегії розвитку, визначаючи конкретні терміни досягнення показників розвитку організації.

Для того щоб стратегія передбачала сталий розвиток, відділ стратегічного управління зобов'язаний також реалізовувати функцію контролю за досягненням визначених показників розвитку організації. Процес контролю передбачає по чергове здійснення 4 етапів (рис. 5):

У процесі діагностики відділ стратегічного управління проводить постійний аудит за показниками діяльності та розвитку організації. Порівняння реальних показників з запланованими дозволяє вносити корекцію у розроблену стратегію. Вплив на процес здійснення стратегічного управління відбувається шляхом стимулювання вищого керівництва до змін методів та інструментів досягнення цілей. Інформацію про реальний стан організації та показники її діяльності надсилає кожен структурний підрозділ по ієрархічній драбині, поки вся інформація не буде систематизована відділом стратегічного управління. Таким чи-

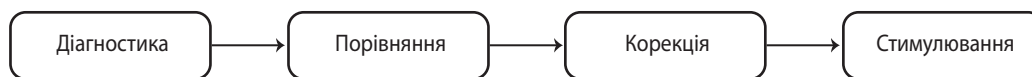


Рис. 5. Етапи здійснення контролю в організації

ном, на етапі реалізації стратегічних цілей шляхом діагностики та подальших кроків можна зупинити відхилення від визначеного напрямку стратегічного розвитку і відновити процес стратегічного управління розвитком без катастрофічних наслідків.

Стратегічне управління в молодіжній громадській організації відзначається особливою структурованістю та гнучкістю. Застосування вищим керівництвом стратегічного управління встановлює конкретну місію, мету та цілі, але при цьому не обмежує підзвітні відділи методами та інструментами досягнення стратегії.

Сам процес стратегічного управління розвитком в молодіжній громадській організації повинен складатися із циклу комплексних етапів:

1. Укладення стратегічних альянсів;
2. залучення ресурсів для операційної діяльності;
3. Проведення заходів і проєктів;
4. Управління знаннями в межах організації.

Особливість циклу полягає у тому, що ці етапи не обов'язково йдуть по чергові, а можуть мати прямий вплив на кожен інший етап. Також у деяких організаціях можливе існування циклу лише з двох чи трьох етапів, що погіршить їх перспективи розвитку, але дозволить і надалі здійснювати стратегічне управління розвитком.

Укладення стратегічних альянсів необхідне з усіма зацікавленими особами як в межах об'єднання громадян (між молодіжними й іншими громадськими організаціями), так і за його межами (бізнес, держава, громадяни). Ці альянси доцільно робити з метою ефективнішого досягнення інших трьох етапів. Можливість залучення альтернативних ресурсів є найбільшою перспективою розвитку організації. Значна кількість вільного часу робить молодь хорошим людським ресурсом, який здатний до реалізації усіх зазначених етапів стратегічного управління. Проведення заходів і проєктів відбувається як з метою досягнення основних цілей удосконалення суспільства, так і з метою забезпечення безперервного процесу стратегічного управління. Таким чином, частину заходів і проєктів, що проводить молодь, спрямована на укладення стратегічних альянсів, залучення ресурсів та управління знаннями. Останній етап є, мабуть, найважливішим для стратегічного управління в аспекті молодіжних громадських організацій. Відзначаючись великою плінністю кадрів, керівництво організації зобов'язане по можливості акумулювати, зберегти та відтворити накопичені усіма членами організації знання для довгострокового існування та сталого розвитку.

При цьому важливо розуміти, що розвиток організації потрібний не лише заради екстенсивних результатів, але й заради розв'язку пріоритетних питань, які вона визначає сама, або перед нею ставить суспільство. Питання найближчих пріоритетів розвитку молодіжних громадських організацій в Україні та можливі шляхи їх досягнення повинно бути детальніше розглянутим у подальших наукових дослідженнях.

**Висновок.** У висновку варто зауважити, що вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями можливе лише за допомогою використання інноваційних підходів. Серед таких підходів найбільше уваги необхідно приділити застосуванню трендових принципів управління, найбільш ефективних управлінських практик і новітніх методів.

Найбільш доцільним підходом до вдосконалення управління, на нашу думку, є комплексне визначення пріоритетів розвитку та їх покрокове досягнення (рис. 1). Для цього керівництво організації зобов'язане сформувати робочий алгоритм впливу на процес стратегічного управління, що включатиме забезпечення чіткої управлінської структури та формування стратегії розвитку (рис. 2). Сам процес стратегічного управління розвитком повинен складатися із циклу комплексних етапів: укладення стратегічних альянсів, залучення ресурсів для операційної діяльності, проведення заходів та проєктів, а також управління знаннями в межах організації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. «Портрет» нового парламенту: якою буде Верховна Рада України 9-го скликання? Інтернет-портал «Громадянська мережа ОПОРА», 2019. URL: [oporaua.org/news/vybory/parlamentski-vybory/parlamentski-vybory-2019/19404-portret-novogo-parlamentu-iakoiu-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-go-sklikannia](http://oporaua.org/news/vybory/parlamentski-vybory/parlamentski-vybory-2019/19404-portret-novogo-parlamentu-iakoiu-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-go-sklikannia)
2. Кжаклевська Е., Вільямсон Г. Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи. Страсбург : Вид-во Ради Європи, 2013. 187 с.
3. Obati D. Non-governmental organizations, strategic management and planning under uncertainty: an independent conceptual study paper submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in business administration. Nairobi : University of Nairobi, 2010. 51 p.
4. Aboramadan M., Borgonovi E. Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance. *Problems of management in the 21<sup>st</sup> century*. 2016. Vol. 11. No. 2. P. 71–92.
5. Дідух О. В., Партин Г. О. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-о Львів. політехніки, 2011. С. 637–639.
6. Glencorse B. Crowdfunding development aid would direct funds where they are needed most. *Financing for development*. The Guardian, 2016. URL: [theguardian.com/global-development/2016/sep/13/crowdfunding-development-aid-funds-globalgiving-kickstarter](http://theguardian.com/global-development/2016/sep/13/crowdfunding-development-aid-funds-globalgiving-kickstarter)
7. Аппело Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Ранок ; Фабула, 2019. 432 с.
8. Лазебник М. Р. Механізм формування комплексу маркетингових комунікацій промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 22.03.19. Херсон, 2019. 264 с.



9. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management: individual and organizational effectiveness*. New York : Harper & Row, 1981. 714 p.

10. Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні : матеріали IV Міжнар. наук.-практ.конф. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 380 с.

## REFERENCES

Aboramadan, M., and Borgonovi, E. "Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance". *Problems of management in the 21st century*, vol. 11, no. 2 (2016): 71-92.

Appelo, Yu. *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy* [Management 3.0. Agile Management. Leadership and Team Management]. Kharkiv: Ranok; Fabula, 2019.

Didukh, O. V., and Partyn, H. O. "Osnovni vydy outsorsynhu ta yikh zastosuvannia v upravlinni diialnistiu pidpriemstva" [The Main Types of Outsourcing and Their Application in the Management of the Enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu*. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniky, 2011. 637-639.

Glencorse, B. "Crowdfunding development aid would direct funds where they are needed most. Financing for development". *The Guardian*, 2016. <https://www.theguardian.com/global-development/2016/sep/13/crowdfunding-development-aid-funds-globalgiving-kickstarter>

Kzhaklevska, E., and Viliamson, H. *Molodizhna polityka v Ukraini. Vysnovky Komandy mizhnarodnykh ohliadachiv Rady Yevropy* [Youth Policy in Ukraine. Conclusions of the Council of Europe International Review Team]. Strasburh: Vyd-vo Rady Yevropy, 2013.

Lazebnyk, M. R. "Mekhanizm formuvannia kompleksu marketingovykh komunikatsii promyslovoho pidpriemstva" [The Mechanism of Formation of a Complex of Marketing Communications of an Industrial Enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 22.03.19, 2019.

Mescon, M. H., Albert, M., and Khedouri, F. *Management: individual and organizational effectiveness*. New York: Harper & Row, 1981.

Obati, D. *Non-governmental organizations, strategic management and planning under uncertainty: an independent conceptual study paper submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in business administration*. Nairobi: University of Nairobi, 2010.

"«Portret» novoho parlamentu: yakoiu bude Verkhovna Rada Ukrainy 9-ho sklykannia?" [«Portrait» of the New Parliament: What will be the Verkhovna Rada of Ukraine of the 9th Convocation?]. Internet-portal «Hromadianska merezha OPORA», 2019. <https://www.oporaua.org/news/vybory/parlamentski-vybory/parlamentski-vybory-2019/19404-portret-novogo-parlamentu-iakoiu-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-go-sklikannia>

*Problemy stanovlennia informatsiinoi ekonomiky v Ukraini* [Problems of Information Economy Formation in Ukraine]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2019.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2020 р.

■