

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КОПИЛЬЧАК БОГДАН ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК [005.21:061.2-053.6:329.78] (477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ  
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Копильчак Б.В.

Науковий керівник: Чопко Наталія Степанівна  
кандидат економічних наук, доцент

**Львів-2023**

## АНОТАЦІЯ

*Копильчак Б. В.* Стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування») – Львівський національний університет імені Івана Франка, Міністерства освіти і науки України, Львів, 2023.

Розуміння стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в умовах війни стає критично важливим в Україні. У контексті тривалих бойових дій, дослідження технік управління дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до складних умов та надавати необхідну підтримку молоді, зберігаючи свою соціальну важливість. Окрім того в глобальному вимірі досі залишається важливим стратегічна взаємодія молодіжних громадських організацій з бізнесом та публічною владою задля досягнення Цілей Сталого Розвитку ООН.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних основ стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

Предмет дослідження є теоретико-методологічні основи та науково-прикладні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність даного дослідження, сформульовано його мету та завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження, описано методи його проведення, сформульовано наукову новизну отриманих у дисертації результатів, описано їхню апробацію та практичне застосування.

У першому розділі узагальнено та систематизовано наукові дослідження щодо стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. На основі вивчення науково-практичних підходів до розуміння сутності молодіжних громадських організацій в контексті громадянського суспільства в Україні, зокрема в контексті управлінського підходу до усвідомлення змісту громадянського суспільства, було сформоване авторське визначення поняття молодіжна громадська організація – організоване об'єднання ініціативних громадян (в основному молоді) навколо спільних інтересів чи/або ціннісних орієнтирів, які через кооперацію, відкритість, мотиваційність та менторство реалізують спільні прагнення до розвитку громадянського суспільства в межах чинного законодавства, етико-суспільних норм, економічної та безпекової ситуації в державі.

Уточнено характеристику типів молодіжних громадських організацій у залежності від критеріїв класифікації, та виявлено, зокрема, обґрунтовану необхідність доповнити перелік сфер діяльності організацій за рахунок скаутингу, а також додано новий критерій класифікації організації за типом ідеології, яку вони сповідують у своїй діяльності, відповідно до якого існують: тематичні організації, організації вільного вибору та традиційні (або ціннісні) організації.

На основі використання метафори адаптивного ландшафту як басейнів притягання атракторів у поєднанні з теорією спіральної динаміки та кольорових організацій вдалося сформулювати власне бачення теорії розвитку молодіжних громадських організацій. На нашу думку, розвиток молодіжної громадської організації – це поступальний спіральний рух організації між середовищами із відмінною кольоровою моделлю управлінського мислення, форму яких визначає атрактор притягання у найвищій точці адаптивного ландшафту. Траєкторію, яку описує молодіжна громадська організація у процесі такого руху ми пропонуємо вважати поступальним серпантинном.

Завдяки відокремленню найкращих практик у новітніх концепціях парадигми стратегічного управління вдалося запропонувати власну концепцію, яка сприятиме розвитку молодіжної громадської організації та інших інститутів громадянського суспільства. Такою концепцією стратегічного управління є стратегічне

інституціонування - прийнята на основі управлінських рішень комплексна система методів, засобів та інструментів стратегічного управління спрямованих на якнайглибшу інтеграцію інституту в громадянське суспільство шляхом відтворення сформованих його моделлю мислення стратегічних ідей та принципів діяльності у повсякденному житті для членів інституту та кожного громадянина загалом. Саме використання стратегічного інституціонування впливає на скорочення довжини поступального серпантину та прискорення темпу руху молодіжної громадської організації по ньому у процесі розвитку.

За допомогою систематизації понятійного апарату підсистем забезпечення стратегічного управління: інформаційної, фінансової, соціально-психологічної та їх впливу на організаційне забезпечення вдалося визначити основні принципи та елементи системи організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій, які містять: стратегічний аналіз середовища на макро- та мікрорівнях, застосування стратегічних методів, цілеспрямованість (цільових підхід до управління організацією) та використання невизначеності майбутнього у зовнішньому середовищі як стратегічних можливостей.

У другому розділі дисертаційної роботи проведено аналіз практики стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

Беручи за основу існуючі моделі управлінського мислення в молодіжних громадських організаціях, аналіз динаміки їх функціонування, можливості використання різноманітних управлінських організаційних структур, наявні до застосування методи стратегічного інституціонування, а також запропоновані експертним дослідженням сильні та слабкі сторони молодіжних громадських організацій у поєднанні з можливостями та перешкодами їх розвитку, нами було сформовано факторів розвитку молодіжних громадських організацій в Україні, що застосовуються у процесі стратегічного управління

Під час діагностики зовнішнього середовища функціонування та розвитку молодіжних громадських організацій в Україні було визначено пріоритетні сфери

розвитку та завдання молодіжної політики, щодо взаємодії з молодіжними громадськими організаціями у різні періоди з 2009 по 2025 роки. Також на їх основі зазначено альтернативні цілі розвитку та програми співпраці запропоновані різноманітними інститутами громадянського суспільства. Завдяки цьому вдалося проаналізувати характеристику фінансування молодіжних громадських організацій органами державної влади у різні періоди з 2009 по 2022 роки та запропонувати методику оцінки ефективності даного фінансування.

У процесі комплексного аналізу системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій було запропоновано використання SWOT-аналіз як методу визначення умов їх функціонування, а також було розроблено критерії розвитку молодіжних громадських організацій в Україні. На базі визначених критеріїв розвитку нами було запропоновано і проаналізовано використання методу SMART цілей та методу «дерева цілей» у конкретній молодіжній громадській організації для аналізу цілей її розвитку та їх кореляції із визначеними критеріями. Також було проаналізовано стратегічні інструменти (знання, структура, інновації, ротація), які керівництво молодіжних громадських організацій застосовує в процесі досягнення стратегічних цілей для зменшення впливу негативних зовнішніх факторів, подолання слабких сторін, а також використання можливостей та сильних сторін.

На основі виявлених проблем в стратегічному управлінні розвитком молодіжних громадських організацій, визначенні можливостей та загроз функціонування у третьому розділі запропонована концептуальна модель стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій, що містить 5A algorithm для реалізації стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації, а також обґрунтування інструментів та методів стратегічного управління, які можна використовувати у процесі реалізації етапів 5A algorithm, виконання конкретних завдань для молодіжних громадських організацій, органів державної та комунальної влади і комерційного бізнесу. Реалізація даної моделі забезпечить досягнення пріоритетних цілей розвитку та дотримання глобальної моделі взаємин між інститутами громадянського суспільства в Україні.

Для надання рекомендацій щодо подальших рішень у межах цієї моделі було розроблено: послідовність застосування принципів, методів та практик стратегічного управління для молодіжних громадських організацій в Україні; визначено засоби стратегічного управління необхідних для застосування керівництвом молодіжної громадської організації; запропоновано до використання в Україні найкращі практики забезпечення стратегічного розвитку співпраці молодіжних громадських організацій з державними і місцевими органами влади та компаніями приватного сектору (комерційний бізнес); представлено експертні пропозиції з реформування молодіжної політики; розроблено глобальну модель взаємин між інститутами громадянського суспільства у процесі стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації в Україні.

На основі розроблених в ООН Цілей Сталого Розвитку було запропоновано усім інститутам громадянського суспільства провести трансформацію цілей стратегічного управління у відповідність новітній моделі управлінського мислення задля розвитку молодіжних громадських організацій та сталого розвитку суспільства загалом. Як альтернативу моделі мислення, яка базується на Цілях Сталого Розвитку ООН у роботі було детально представлено також моделі мислення, які базуються на концепції Позитивного розвитку молоді, Європейських Цілях молоді на 2019-2027 роки, Моделі опори на сильні сторони організації та багато інших.

У підсумку проведеного дослідження було зроблено висновок про необхідність активної стратегічної залученості усіх інститутів громадянського суспільства в процесі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні задля забезпечення розвитку молодіжної політики та громадянського суспільства в Україні.

Сформульовані у роботі положення і науково-методичні рекомендації сприятимуть подальшому ефективному формуванню й використанню інструментарію стратегічного управління для забезпечення поступального розвитку молодіжних громадських організацій у процесі реалізації ними пріоритетних цілей.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, система стратегічного управління, стратегічне інституціонування, розвиток організації, організація, громадська організація, молодіжна громадська організація, організаційне забезпечення, молодіжна політика, управління за цілями.

## ANNOTATION

**Kopylchak B. V. The strategic management of the development of the youth public organizations in Ukraine. – Qualifying scientific work on the right of the manuscript.**

Dissertation for the Doctor of Philosophy Degree in specialty 073 «Management» (field of knowledge 07 «Management and Administration»). – Ivan Franko Lviv National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2023.

Understanding the strategic management of the development of the youth public organizations in the conditions of war is becoming critically important in Ukraine. Studying management techniques allows organizations to adapt to complex needs and support youth while maintaining social relevance in protracted hostilities. In addition, in the global dimension, the strategic interaction of youth public organizations with business and public authorities is still essential to achieve the UN's goals of sustainable development to protect our planet and overcome existing problems and dangers.

The dissertation aims to deepen the theoretical and methodological foundations of strategic management of the development of youth public organizations in Ukraine and to develop scientific and practical recommendations for improving the strategic management system of the development of youth public organizations.

The object of the study is the system of strategic management of the development of youth public organizations in Ukraine.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and scientific and applied recommendations for the formation of a system of strategic management of the development of youth public organizations in Ukraine.

The dissertation includes an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources, and appendices. The introduction substantiates the relevance of this research, formulates its purpose and tasks, defines the object and subject of the study, describes the methods of its implementation, formulates the scientific novelty of the results obtained in the dissertation, and expresses their approbation and practical application.

The first chapter summarizes and systematizes scientific research on the strategic management of the development of youth public organizations. Based on the study of scientific and practical approaches to understanding the essence of youth public organizations in the context of civil society in Ukraine, particularly in the context of the managerial process to understanding the content of civil society, the author's definition of the concept of a youth public organization - an organized association of proactive citizens (mainly young ) around shared interests and value orientations, which, through cooperation, openness, motivation and mentoring, realize common aspirations for the development of civil society within the limits of current legislation, ethical and social norms, economic and security situation in the state.

The characteristics of the types of youth public organizations depending on the classification criteria have been specified. In particular, a justified need to supplement the list of organizations' spheres of activity through scouting has been identified. A new benchmark for the classification of organizations has been added according to the type of ideology they profess in their actions, according to which they exist: thematic organizations, organizations of free choice, and traditional (or value) organizations.

Based on the metaphor of an adaptive landscape as a pool of attractors, combined with the theory of spiral dynamics and colored organizations, one could form one's vision of the development of youth public organizations. In our opinion, the development of a youth public organization is a progressive spiral movement of the organization between environments with a distinct color model of management thinking, the shape of which is determined by the attraction attractor at the highest point of the adaptive landscape. We propose to consider the trajectory described by the youth public organization in the process of such a movement as a progressive serpentine.



Thanks to the separation of the best practices in the latest concepts of the strategic management paradigm, it was possible to propose an idea that will contribute to the development of the youth public organization and other institutions of civil society. Such a concept of strategic management is strategic institutionalization - a complex system of methods, means, and tools of strategic management adopted based on management decisions aimed at the most profound possible integration of the institute into civil society by reproducing the strategic ideas and principles of activity formed by its thinking model in everyday life for members of the institute and every citizen in general. The use of strategic institutionalization affects the reduction of the length of the progressive serpentine and the acceleration of the movement of the youth public organization along it in the development process.

With the help of systematization of the conceptual apparatus of strategic management support subsystems: informational, financial, socio-psychological and their impact on organizational support, it was possible to determine the main principles and elements of the system of organizational support for strategic management of the development of youth public organizations, which include: strategic analysis of the environment at the macro and micro levels, application of strategic methods, purposefulness (targeted approach to managing the organization) and use of the uncertainty of the future in the external environment as strategic opportunities.

In the second chapter of the dissertation, an analysis of the practice of strategic management of the development of youth public organizations in Ukraine was carried out.

Taking as a basis the existing models of management thinking in youth public organizations, the analysis of the dynamics of their functioning, the possibilities of using various management organizational structures, the methods of strategic institutionalization available for application, as well as the strengths and weaknesses of youth public organizations proposed by expert research in combination with their opportunities and obstacles development, we formed the development factors of youth public organizations in Ukraine, which are used in the process of strategic management.

During the diagnosis of the external environment of the functioning and development of youth public organizations in Ukraine, the priority areas of development and tasks of youth policy regarding interaction with youth public organizations from 2009 to 2025 were determined. Alternative development goals and cooperation programs proposed by various civil society institutions are also indicated on their basis. Thanks to this, it was possible to analyze the characteristics of funding of youth public organizations by state authorities from 2009 to 2022 and to propose a methodology for evaluating the effectiveness of this funding.

In the process of the comprehensive analysis of the system of strategic management of the development of youth public organizations, the use of SWOT analysis was proposed to determine the conditions of their functioning and criteria for the development of youth public organizations in Ukraine was also developed. Based on the defined development criteria, we proposed and analyzed the use of the SMART goal method and the "goal tree" method in a specific youth public organization to analyze its development goals and their correlation with the defined criteria. Youth public organizations use strategic tools (knowledge, structure, innovation, rotation) to achieve strategic goals to reduce the impact of harmful external factors, overcome weaknesses, and exploit opportunities and strengths were also analyzed.

Based on the identified problems in the strategic management of the development of youth public organizations, the identification of opportunities and threats to functioning, in the third section, a conceptual model of the strategic management of the development of youth public organizations is proposed, which contains the 5A algorithm for the implementation of strategic management of the development of youth public organizations, as well as the justification of the tools and methods of strategic management, which can be used in the process of implementing the stages of the 5A algorithm, performing specific tasks for youth public organizations, state and municipal authorities, and commercial businesses. Implementing this model will ensure the achievement of priority development goals and compliance with the global model of relations between civil society institutions in Ukraine.

The following was developed to provide recommendations for further decisions within the model: a sequence of application of principles, methods, and practices of strategic management for youth public organizations in Ukraine; the means of strategic management necessary for use by the leadership of the youth public organization are determined; the best practices of ensuring the strategic development of cooperation of youth public organizations with state and local authorities and private sector companies (commercial business) are proposed for use in Ukraine; expert proposals on reforming youth policy are presented; developed a global model of relations between civil society institutions in the process of strategic management of the development of a youth public organization in Ukraine.

Based on the Sustainable Development Goals developed by the UN, all institutions of civil society were asked to transform strategic management goals following the latest management thinking model for the development of youth public organizations and the sustainable development of society in general. As an alternative to the thinking model based on the UN Sustainable Development Goals, thinking models based on the concept of Positive Youth Development, the European Youth Goals for 2019-2027, the Model of Leaning on Organizational Strengths, and many others were also presented in detail.

As a result of the research, a conclusion was made about the need for active strategic involvement of all civil society institutions in the strategic management of the development of youth public organizations in Ukraine to ensure the development of youth policy and civil society in Ukraine.

The provisions and scientific-methodical recommendations formulated in the work will contribute to the further effective formation and use of strategic management tools to ensure the progressive development of youth public organizations in implementing priority goals.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic management system, strategic institutionalization, organization development, organization, public organization, youth public organization, organizational support, youth policy, management by goals.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,

### *в яких опубліковано наукові результати дисертації:*

1. Копильчак Б. В. Аналіз підходів до управління змінами в процесі стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. Формування ринкової економіки в Україні, 2023. Вип. 49. С. 41-52 URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4020/44> (0,54 д.а.)

2. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. Проблеми Економіки, 2020, 1. с. 89-97. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-89-97> (особистий внесок здобувача – 0,37 д.а., де автором було розроблено рекомендації щодо вдосконалення наявних систем стратегічного управління у внутрішньому середовищі молодіжних громадських організацій)

3. Копильчак Б. В. Впровадження концепції стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. Економічний вісник університету, 2019, (43), 72-79. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-43-72-79> (0,52 д.а.)

4. Kopylchak B.V. The national dimension of cooperation of business with youth non-governmental organizations. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 14. С. 381-385. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/53.pdf) (0,53 д.а.)

5. Копильчак Б. В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 19. С. 63-67. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/19\\_2017/14.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/19_2017/14.pdf) (0,5 д.а.)

6. Snovydovych I., Danylevych N., Drozdovska L., Kvak M., Kopylchak B. Educational competencies of specialists working in youth organizations in rural areas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 4. P. 517-523. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.46> (Web of Science Core Collection) (особистий внесок здобувача – 0,11 д.а., де автором визначено ключові освітні компетенції, які необхідні членам молодіжних

*громадських організацій під час управління знаннями як функції стратегічного управління)*

***які засвідчують апробацію роботи, матеріалів конференцій:***

7. Копильчак Б. В. Характерні ознаки молодіжних громадських організацій в контексті управлінського підходу до тлумачення громадянського суспільства // Міжнародна науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку», 29-30 листопада 2023 року, м. Одеса (0,11 да);

8. Копильчак Б. В. Діагностика середовища функціонування молодіжних громадських організацій в Україні на основі використання технологій SWOT-аналізу // Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах», 26 березня 2021 року, м. Житомир (0,08 д.а.);

9. Kopylchak B. V. The model of interrelations of youth NGOs with external environment at the micro level // The 1st International Scientific and Practical conference «The World of Science and Innovation», London, United Kingdom, August 19-21, 2020 (0,21 д.а.);

10. Копильчак Б. В. Чопко Н. С. Стратегічна структура управління розвитком молодіжними громадськими організаціями // IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні», 17-18 жовтня 2019 року, м. Львів (*особистий внесок здобувача - 0,07 д.а., де автором було проаналізовано наявні управлінські структури в молодіжних громадських організаціях спрямованих на стратегічне управління*)

11. Копильчак Б.В. Концепція стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями в Україні // II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії», 5 квітня 2019 року, м. Миколаїв (0,13 д.а.);

***які додатково відображають наукові результати дисертації:***

12. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Молодіжні громадські організації в контексті реалізації державної молодіжної політики в Україні. EVROPSKÝ CASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU, 2019. Vol. 5, Is. 5. P. 21-31. URL:

[https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_5/05.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_5/05.pdf) (особистий внесок здобувача 0,34 д.а., де автором було проведено аналіз методики фінансування органами публічної влади молодіжної політики в розрізі допомоги молодіжним громадським організаціям задля їх розвитку та запропоновано кроки щодо вдосконалення процесу фінансування)

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	17
ВСТУП .....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ ....	29
1.1. Наукові підходи до розуміння управлінської сутності молодіжних громадських організацій в контексті громадянського суспільства в Україні .....	29
1.2. Системологія стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні .....	44
1.3. Організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні .....	66
Висновки до розділу 1 .....	92
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ .....	95
2.1. Визначення факторів розвитку молодіжних громадських організацій в Україні застосованих у процесі стратегічного управління .....	95
2.2. Діагностика зовнішнього середовища функціонування та розвитку молодіжних громадських організацій в Україні .....	116
2.3. Комплексний аналіз системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні .....	148
Висновки до розділу 2 .....	166
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ .....	169
3.1. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні на основі 5A algorithm .....	169
3.2. Оптимізація моделі взаємодії молодіжних громадських організацій в Україні з контрагентами у процесі свого розвитку .....	191

3.3. Світовий досвід вдосконалення моделей управлінського мислення у процесі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні .....	204
Висновки до розділу 3 .....	222
ВИСНОВКИ .....	226
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	231
ДОДАТКИ .....	251



**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

НСОУ	національна скаутська організація України
ВМГО	всеукраїнська молодіжна громадська організація
МГО	молодіжна громадська організація
ГО	громадська організація
Тро	темп руху організації в межах поступального серпантину
KPI	ключові показники ефективності
KRI	ключові показники ризику
OKR	цілі та ключові результати
BSC	збалансована система показників
KCB	корпоративна соціальна відповідальність
УНКМО	Український національний комітет молодіжних організацій
РПР	Реанімаційний Пакет Реформ
НУМО	Національного українського молодіжного об'єднання
ЦСР	Цілі Сталого Розвитку
USAID	Агентство США з міжнародного розвитку

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне суспільство стоїть перед численними викликами, що вимагають активної участі всіх його суб'єктів у вирішенні складних проблем та забезпеченні сталого розвитку. Однією з ключових сил, яка впливає на здійснення позитивних змін у суспільстві, є громадянське суспільство. У цьому контексті особливо важливою стає роль молодіжних громадських організацій, які допомагають молодим людям активно втілювати свої ідеї, розкривати потенціал та сприяти позитивним змінам у суспільстві.

Громадянське суспільство в Україні потребує динамічної та відповідальної молоді, готової приймати активну участь у формуванні демократичного суспільства, розв'язанні економічних та соціальних викликів, а також сприяти інноваціям та розвитку. У цьому контексті молодіжні громадські організації виступають важливим каталізатором, який здатний згуртувати молодь навколо ідей та цінностей, сприяти їхньому особистісному, професійному та громадському розвитку.

Здійснення позитивних змін у суспільстві та сприяння розвитку молодіжних громадських організацій стають можливими завдяки стратегічному управлінню. Стратегічне управління дозволяє систематично визначити цілі, розробити результативні стратегії їх досягнення, ефективно використовувати ресурси та взаємодіяти з іншими структурами суспільства.

Дане дослідження присвячене глибокому аналізу проблем та можливостей стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні. Шляхом вивчення сутності розвитку, особливостей життєвого циклу громадських організацій, організаційних структур, стратегічного управління та управлінського впливу на громадянське суспільство, дане дослідження спрямоване на визначення найбільш ефективних підходів до побудови стійких та впливових молодіжних громадських організацій в Україні.

Результати цього дослідження можуть послужити основою для вдосконалення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських

організацій в Україні, що, в свою чергу, сприятиме активній участі молоді у соціально-економічному розвитку України та громадянського суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В галузі наукових досліджень, що охоплюють теоретичні аспекти розвитку **стратегічного управління** на різних історичних етапах, можна виділити праці таких іноземних вчених: А. Томпсон (A. Thompson), А. Стрікленд (A. Strickland), І. Адізес (I. Adizes), Дж. Доран (G. Doran), Ю. Аппело (J. Appelo), М. Мескон (M. Mescon), Г. Десс (G. Dess), Д. Гроневальд (D. Groenewald), М. Прайор (M. Pryor). Це питання також досліджують у своїх роботах українські вчені: О. Трут, М. Бублик, О. Сенишин, І. Пономаренко, Н. Чопко, В. Москаленко, К. Губань, О. Столяренко, О. Ломоносова, Г. Мозгова, Г. Осовська, Р. Шурпенкова, Д. Берницька, А. Азарова, В. Горбатенко, В. Дикань, Л. Чернова, С. Філіппова.

Великий внесок у проблематику вдосконалення сутності поняття **розвиток організації** внесли іноземні вчені: К. Грейвс (C. Graves), К. Водтке (C. Wodtke), Д. Бек (D. Beck), Ч. Кован (C. Cowan), П. Бергер (P. Berger), Т. Лукман (T. Luckmann), С. Вадуд (S. Wadud) та українські вчені: В. Приймак, В. Пекар, А. Гузенко, О. Прокопенко, С. Дунда, М. Небава, О. Ратушняк, О. Кузьмін, Х. Передало, С. Цюцюра, О. Карий.

Особливо проблеми та перспективи розвитку наукового дослідження з питання **управління розвитком громадськими організаціями** розглядали такі іноземні вчені: П. Неєргард (P. Neergaard), Л. Грайнер (L. Greiner), Дж. Фальконер (J. Falconer), З. Папулова (Z. Papulová), М. Мокрось (M. Mokroš), Л. Омері (L. Omeri), А. Ебенезер (A. Ebenezer), І. Онсонго (E. Onsongo), Дж. Мікеладзе (G. Mikeladze), Д. Обаті (D. Obati), Г. Камат (G. Kamath) та українські вчені: З. Юринець, В. Адамовська, О. Сенишин, Я. Ярош, Г. Тітаренко, Н. Чопко, Г. Монастирський, І. Боришкевич, В. Динник, О. Ципільська, І. Динник.

Деякі науковці також у своїх роботах звертають особливу увагу на **місце молодіжного руху в громадянському суспільстві** з позиції саме управлінського підходу до їх розуміння: Б. Свайнхарт (B. Swinehart), Е. Кжаклевська (E. Krzaklewska), Г. Вільямсон (H. Williamson), Б. Біскуп (B. Biskup), А. Павлович (A.

Pavlovych), М. Павловська (M. Pawlowska), Д. Моксон (D. Moxon), О. Барта (O. Barta) та українські вчені: І. Сновидович, М. Головатий, Т. Черкашина, А. Половинець, О. Кулініч, М. Канавець, Б. Кудренко, В. Прилуцький, І. Хохич, Н. Мартин, О. Корнієвський, В. Баглик, Т. Кулініч, А. Сороката.

У наукових працях іноземних та українських авторів розкриті концептуальні підходи до сутності розвитку громадських організацій, стратегій, систем організаційного забезпечення стратегічного управління, методи та інструменти стратегічного управління, запропоновані різні моделі розвитку молодіжної політики.

Однак, залишається недостатньо дослідженим та потребує подальшого вивчення питання щодо нового середовища молодіжних громадських організацій, розробка теоретичних основ комплексного механізму та концептуальних моделей стратегічного управління розвитку молодіжних громадських організацій, які б враховували особливості різних галузей їх діяльності і мали б універсальні принципи взаємодії з органами державної та комунальної влади і комерційного бізнесу; розробка методологічного підходу та процедури оцінки рівня розвитку молодіжних громадських організацій для внесення коректив у їхню стратегічну діяльність.

Вибір теми дисертації, визначення її мети, змісту і завдань дослідження були обумовлені актуальністю і важливістю вдосконалення теоретичних та практичних аспектів процесу стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження здійснене відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка, а саме «Управління конкурентоспроможністю агропродовольчої продукції в господарській системі України» (номер держреєстрації 0120U101814, 2020-2024 рр.), у рамках якої проведено теоретичний аналіз системи організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій.

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних основ стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

Для досягнення визначеної мети в дисертаційній роботі були сформульовані та успішно розв'язані наступні завдання:

- розкрити управлінську сутність молодіжних громадських організацій в контексті громадянського суспільства в Україні;
- узагальнити науково-методологічні підходи та дослідити теоретичні основи стратегічного управління розвитку молодіжних громадських організацій в Україні;
- провести аналіз підсистем організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні;
- на основі аналізу внутрішнього середовища виявити фактори розвитку молодіжних громадських організацій у процесі стратегічного управління;
- здійснити комплексну діагностику зовнішнього середовища функціонування та розвитку молодіжних громадських організацій в Україні;
- дослідити наявні форми процесу стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні на основі 5A algorithm;
- запропонувати модель взаємодії молодіжних громадських організацій з контрагентами у процесі реалізації своїх цілей;
- на основі цілей сталого розвитку провести трансформацію цілей стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

**Предмет дослідження** є теоретико-методологічні основи та науково-прикладні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження стали напрацювання та розробки українських та іноземних науковців з питань стратегічного управління розвитком організацій та особливості діяльності молодіжних громадських організацій.

Методологічний інструментарій дисертації використовує наступні методи: *методи системного підходу та порівняння* для узагальнення понятійного апарату для визначення змісту молодіжної громадської організації, стратегічного управління, розвитку; *методи історичного аналізу та спостереження* та для дослідження передумов та особливостей формування концепцій управління, розвитку організацій та громадських організацій з позиції управлінського підходу; *методи узагальнення та співставлення* при формуванні власних визначень поняттям «молодіжна громадська організація», «розвиток молодіжної громадської організації», «стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій»; *графічні методи* при оцінці розвитку молодіжних громадських організацій; *методи кореляційного та статистичного аналізу* при дослідженні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища; *імовірнісні методи* при формуванні рекомендацій щодо управлінських дій та апробації механізму стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій; *експертні методи* для оцінки загроз і можливостей, а також сильних та слабких сторін при використанні стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, а також методи *дедукції, індукції, аналізу та синтезу*.

**Інформаційною базою дисертації** були фінансові та аналітичні звіти молодіжних громадських організацій, фактологічні дані періодичної та монографічної літератури, звітні дані міжнародних організацій, нормативно-правові акти ООН, Європейського Союзу, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, а також постанови органів виконавчої влади України, які регулюють

нормативно-правове забезпечення діяльності молодіжних громадських організацій, інструктивно-методичні матеріали Міністерства молоді та спорту України, Ради Європейського Союзу та ООН, інформація з періодичних наукових видань та Інтернет-ресурсів, результати соціологічних опитувань тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних та методологічних засад дослідження стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, а також в розробці рекомендацій для впровадження системи стратегічного управління таких організацій в Україні.

Головні наукові досягнення, які відображають новизну дослідження, такі:

*удосконалено:*

- систему стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні шляхом використання концепції стратегічного інституціонування у процесі руху організації поступальним серпантинном між відмінними моделями управлінського мислення та передбачає дотримання при стратегічному управлінні послідовності етапів 5A algorithm, що визначає перед молодіжною громадською організацією необхідність обрання стійкої організаційної структури, визначення періоду аналізу динаміки функціонування організації, формування мети, місії та цілі управлінської діяльності та контролю за їх досягненням.

- теоретичні положення ідентифікації молодіжних громадських організацій в сфері громадянського суспільства з позиції управлінського підходу до їх розуміння, зокрема виявлено пріоритетні сфери молодіжної політики, моделі розвитку взаємодій молодіжних громадських організацій з інститутами громадянського суспільства, визначені ключові стратегічні пріоритетні напрямки розвитку співпраці, що дає змогу зрозуміти специфіку взаємодії комерційного бізнесу та молодіжних громадських організацій, молодіжних громадських організацій з іншими громадськими організаціями та суспільством загалом

- глобальну модель взаємодії молодіжних громадських організацій з контрагентами у процесі реалізації своїх цілей та конкретні завдання для

молодіжних громадських організацій, органів державної та комунальної влади і комерційного бізнесу, що дозволяють досягнути одну і/або три пріоритетні цілі розвитку: удосконалення членства та структури організації, зростання кількості та якості залучених організаціями ресурсів та/або вдосконалення іміджу та бренду організацій у процесі розвитку громадянського суспільства в Україні відповідно до цілей сталого розвитку розроблених ООН.

*дістали подальшого розвитку:*

- уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження, а саме запропоновано: під поняттям молодіжні громадські організації розуміти організоване об'єднання ініціативних громадян навколо спільних інтересів чи/або ціннісних орієнтирів, які через кооперацію, відкритість, мотиваційність та менторство реалізують спільні прагнення до розвитку громадянського суспільства в межах чинного законодавства, етико-суспільних норм, економічної та безпекової ситуації в державі; під поняттям розвиток організації - поступальний спіральних рух організації між середовищами із відмінною кольоровою моделлю управлінського мислення, форму яких визначає атрактор притягання у найвищій точці адаптивного ландшафту; стратегічне інституціонування розуміти як прийняту на основі управлінських рішень комплексну систему методів, засобів та інструментів стратегічного управління спрямованих на якнайглибшу інтеграцію інституту в громадянське суспільство шляхом відтворення сформованих його моделлю мислення стратегічних ідей та принципів діяльності у повсякденному житті для членів інституту та кожного громадянина загалом; поняття стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій визначено як забезпечення впливу стратегічного інституціонування на скорочення довжини та нарощування позитивного значення темпу руху організації в межах поступального серпантину між різними точками у середовищах, які формують управлінське мислення молодіжних громадських організацій

- аргументація класифікаційних ознак молодіжних громадських організацій, зокрема введенням нового критерію «за типом ідеології, яку вони сповідують у свої діяльності», відповідно до якого існують тематичні організації,



організації вільного вибору та традиційні (або ціннісні) організації, та розгляд скаутингу як нової сфери діяльності молодіжних громадських організацій,

- теоретико-методологічні підходи до розуміння суті громадянського суспільства та визначення принципів та ознак молодіжних громадських організацій; етапів розвитку мислення молодіжних громадських організацій згідно з теорією спіральної динаміки та кольорових організацій, використання метафори адаптивного ландшафту з вершинами у ролі басейнів притягання атракторів, що поєднанні з теорією спіральної динаміки допомогло сформуванню авторського бачення

- наукові положення теорії розвитку молодіжних громадських організацій у формі поступального серпантину на основі теорій спіральної динаміки та кольорових організацій, визначення двох основних критеріїв розвитку організації: темпу руху поступальним серпантинном та значення довжини поступального серпантину, систематизацію понятійного апарату підсистем забезпечення стратегічного управління.

- науково-прикладні пропозиції щодо покращення аналітичного інструментарію, що полягає у групуванні різноманітних факторів впливу на систему організаційного забезпечення стратегічного управління, проведенні SWOT-аналізу на основі експертного опитування, розробці математичної моделі розрахунку темпів розвитку молодіжної громадської організації на основі методики експертного оцінювання рівня впливу стратегічних цілей на контрагентів: молодь, громадянське суспільство, молодіжну громадську організацію, групуванні стратегічних вмінь необхідних молодіжним громадським організаціям та ключовим контрагентам для трансформації діяльності у відповідності до цілей сталого розвитку

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані у дисертаційній роботі методичні, теоретичні та практичні рекомендації мають потенціал для застосування в різних сферах управління. Зокрема, ці рекомендації можуть бути впроваджені при розробці стратегій та стратегічних програм в рамках реалізації молодіжної політики в Україні з метою оцінки впливу різних факторів та ризиків в громадянському суспільстві задля підвищення ефективності використання

державних ресурсів. Крім того, ці рекомендації можуть служити основою для розробки концептуальних підходів до реформування та прийняття господарських рішень, спрямованих на поліпшення функціонування та стратегічний розвиток інститутів громадянського суспільства.

Отримані автором основні висновки та результати наукового дослідження було успішно впроваджено:

*На регіональному рівні* рекомендації щодо удосконалення членства та структури організації, зростання кількості та якості залучених організацією ресурсів і вдосконалення іміджу та бренду організації були використані в процесі реалізації системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні, а також експертні пропозиції щодо реформування молодіжної політики були використані у процесі розробки програми «Молодь Львівщини» на 2021-2025 роки, яка затверджена рішенням Львівської обласної ради №73 (зі змінами) від 23 лютого 2021 року та Програми підтримки розвитку Пласту у Львівській області на 2021-2025 роки – затвердженої рішенням Львівської обласної ради №75 (зі змінами) від 23 лютого 2021 року (довідка про впровадження № 554 від 01.12.2023 р. – Додаток М)

*На рівні підприємства.* Практичні рекомендації щодо підтримки молодіжних громадських організацій задля становленню громадянського суспільства, розвитку стратегічного мислення та вирішенню соціальних проблем були впровадженні у діяльність ТОВ НІКО-ЗАХІД. Запропоновані автором заходи були спрямовані на сприяння зайнятості молоді: тренування навичок, сприяння підприємству, послуги зайнятості, а також субсидії з оплати праці та зайнятості використовуються компанією для сприяння молодіжним громадським організаціям у реалізації ключових цілей стратегічного управління розвитку (довідка про впровадження № 337/11 від 16.11.2023 р. – Додаток М)

*На рівні молодіжної громадської організації.* Керівництво Станиці Львів Пласту – Національної скаутської організації України підтверджує, що науково-практичні розробки та рекомендації, щодо стратегічного розвитку молодіжної громадської організацій є корисними для організації та доцільними для

застосування на практиці. Виокремлені ключові стратегічні пріоритетні напрямки розвитку молодіжних громадських організацій з державними органами влади та форми взаємин комерційного бізнесу і молодіжних громадських організацій влучно зображують ситуацію у громадянському суспільстві та світові тенденції. У своїй діяльності організація послуговується методами та інструментами запропонованими під час написання дисертації для реалізації Стратегії Пласту 2030. (довідка про впровадження № 109з від 17.10.2023 р. – Додаток М)

Керівництво громадської організації «Молодіжна Платформа» підтверджує, що науково-практичні розробки та рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління є корисними для покращення підтримки молодіжних рад, молодіжних центрів, а також проекти із розвитку молодіжної політики та роботи та є доцільними для застосування на практиці. Запропоновані ключові завдання та сфери співпраці між суб'єктами молодіжної політики та світові тенденції щодо вдосконалення програм розвитку молоді використовуються в освітньо-менторській програмі «Прокачай», мета якої полягає в розвитку та збільшенні якісного впливу на молодь задля ефективного менеджменту уже створених молодіжних центрів одного рівня. У своїй діяльності організація послуговується засобами стратегічного управління розвитком у системі 5A Algorithm та рекомендаціями щодо формування організаційної структури запропонованими під час написання дисертації для реалізації її місії та візії визначених у «Програмний Звіт громадської організації «Молодіжна Платформа» за 2022 рік». (довідка про впровадження № 114 від 03.12.2023 р. – Додаток М)

*Результати дослідження* використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка під час викладання дисциплін «Стратегічне управління» та «Теорія організацій» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» (довідка про впровадження № 129 від 01.12.2023 р та довідка про впровадження №3029-9 від 01.12.2023 р. – Додаток М)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійної наукової праці здобувача, у якій викладено авторські підходи та

науково-практичні рекомендації щодо стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. Щодо наукових публікацій, спільних з іншими авторами, вони включені в дисертацію лише у тих частинах, які сформовані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Ключові практичні пропозиції та теоретичні положення обговорювалися на 6 науково-практичних конференціях: II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії» (5 квітня 2019 року, м. Миколаїв); IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні» (17-18 жовтня 2019 року, м. Львів); The 1st International Scientific and Practical conference «The World of Science and Innovation» (August 19-21, 2020, London, United Kingdom); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах» (26 березня 2021 року, м. Житомир); Міжнародна науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку» (29-30 листопада 2023 року, м. Одеса).

**Публікації.** Ключові положення і результати дослідження було опубліковано у 12 наукових працях загальним обсягом 4,76 д. а., з яких 3,51 д. а. належать особисто автору, у тому числі 2,91 д.а. – у наукових фахових виданнях: 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному спеціалізованому виданні, 1 стаття у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз (Web of Science), 5 праць апробаційного характеру – 0,6 д.а. – Додаток Н.

**Структура та обсяги роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи з додатками складає 273 сторінки. Основний зміст дослідження викладено на 216 сторінках. Дисертаційна робота містить 72 таблиці та 56 рисунків, 9 додатків на 22 сторінках та список джерел із 173 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ**

### **1.1. Наукові підходи до розуміння управлінської сутності молодіжних громадських організацій в контексті громадянського суспільства в Україні**

З позиції філософії діяльність молодіжних громадських організацій передуює знанню про них, що змушує науковців застосовувати рефлексію та емпіричні дослідження для їх пізнання. Через рефлексію науковці розробляють усвідомлення того, як саме складаються, функціонують і розвиваються організації. Також ціллю науковців є виведення закономірностей і їх використання для покращення існуючих організацій і побудову нових. Через емпіричні дослідження, що ґрунтуються на точних методах, проводиться підтвердження гіпотез та прогнозів, щодо організацій, побудованих на основі рефлексій.

Діяльність молодіжних громадських організацій є елементом суспільного життя і вносить зміни в різні його сфери: державу, економіку і громадянське суспільство [1]. Під сферами суспільного життя варто розуміти [2, с. 274]:

- публічну сферу, тобто «сферу реалізації загального суспільного інтересу» – сферу публічної влади (державу);
- економічну сферу, в якій «відбувається реалізація суто економічних інтересів» – сферу бізнесу (економіку);
- громадську сферу, тобто «сферу вільної комунікації членів суспільства з метою реалізації певного спільного інтересу» – сферу громадянського суспільства.

При цьому громадянське суспільство можна представити як «підсистему суспільства як єдиного цілого і напряду не пов'язану з економічно-виробничою та державною сферами» [3, с. 149], що містить не схожі на жодні інші організаційно-управлінські інститути. Незалежно від сфери застосування та діяльності організаційно-управлінські інститути – це організовані засоби обміну суспільними благами для управління відносинами між усіма суб'єктами суспільного життя:

інститутами державної влади, підприємствами і суспільством, яке вони представляють [4, с. 79]. Зважаючи на те, що інститути державної влади та підприємства здійснюють ефективну діяльність за допомогою концепції стратегічного управління, інститути громадянського суспільства підлаштовують власне управління під стратегію розвитку для досягнення цілей обміну суспільними благами. Одним із прикладів реалізації таких цілей є контроль інститутів державної влади та підприємств у прагненні впливу на особисту, політичну, культурну, громадську та економічну свободу громадян.

Для кращого розуміння суті громадянського суспільства виокремлюють такі основні підходи до його вивчення та подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Підходи до аналізу громадянського суспільства

Підхід	Характеристика
<i>Соціологічний</i>	Громадянське суспільство є соціальною позаурядовою сферою спонтанного самовияву вільних людей, організацій та асоціацій, що функціонує як мережа кооперативних відносин і взаємин між індивідами і соціальними інституціями
<i>Нормативно-політичний</i>	За рахунок державних інститутів громадянська активність посилюється і продовжується в політичній активності. Концепт громадянського суспільства описується через реалізацію ідей і цінностей громадських рухів і політичних партій
<i>Юридично-правовий</i>	Громадянське суспільство розглядається як сфера реалізація прав людини без вчинення насильства на основі державної гарантії
<i>Філософський</i>	Полягає у тому, щоб розуміти громадянське суспільство як здійснення індивідуальної свободи. В основі лежить проблематика свободи і звільнення людини від будь-яких форм визиску, дискримінації та приниження

*Джерело:* доповнено автором [4, 5]

Ми також пропонуємо розглядати інститути громадянського суспільства та саму громадську сферу з позиції управлінського підходу, який буде основним в контексті досліджень даної праці. Управлінський підхід орієнтований на вивчення та аналіз процесів, структур і взаємодій, що відбуваються в інститутах громадянському суспільстві та між ними. Цей підхід зосереджений на управлінських аспектах, таких як організація, лідерство, стратегія, ресурси та вплив. Управлінський підхід розглядає усю громадянську сферу не лише як об'єкт,

щодо якого вчиняються дії, але також як один цілісний суб'єкт, який здатний вчиняти вплив на публічну та економічну сфери.

Через призму управлінського підходу щодо розуміння суті громадянського суспільства ми пропонуємо розглядати об'єкти дослідження громадянського суспільства у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Об'єкти дослідження громадянського суспільства

Об'єкти дослідження	Характеристика
<i>Організаційні структури</i>	Управлінський підхід включає аналіз структури та організаційних форм інститутів громадянського суспільства, таких як неприбуткові організації, об'єднання громадян, активістські групи тощо. Це дозволяє краще розуміти, як організації функціонують, як вони взаємодіють між собою та як вони сприяють розвитку громадянського суспільства
<i>Лідерство, менторство, керівництво</i>	Управлінський підхід зосереджений на ролі лідерства в інститутах громадянського суспільства. Дослідження спрямовані на вивчення лідерських якостей, менторстві, як способу управління знаннями, а також управлінських стратегій та моделей мислення, які забезпечують успіх організацій та рухів у громадянському суспільстві
<i>Ресурси та фінансування</i>	Управлінський підхід охоплює дослідження ресурсів та фінансування, які використовуються громадськими організаціями та іншими структурами громадянського суспільства. Це включає аналіз джерел фінансування та стратегій залучення ресурсів, а також управління фінансовими потоками
<i>Вплив та зміна</i>	Управлінський підхід досліджує вплив, який інститути громадянського суспільства мають на суспільні процеси та зміни. Вивчення включає аналіз ефективності організаційних стратегій та досягнення цілей, а також стимулювання позитивних змін у суспільному житті через зв'язок з інститутами публічної та економічної сфер

*Джерело:* власна розробка автора

Варто зазначити, що управлінський підхід щодо розуміння суті громадянського суспільства досліджує методи та засоби покращення управління, ефективності та стійкості громадських організацій, а також допомагає зрозуміти вплив громадянського суспільства на суспільні процеси та розвиток демократії. Подальше наше дослідження молодіжних громадських організацій як одного із видів громадського об'єднання буде здійснено саме на основі управлінського підходу до розуміння суті громадянського суспільства.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» зазначається, що «громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або

юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи» [6].

Оцінюючи сфери діяльності молодіжних громадських організацій, варто звернутися до Міжнародної класифікації некомерційних організацій, яка визначає такі сфери для громадських об'єднань як у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Сфери діяльності молодіжних громадських організацій

Сфера	Характеристика
<i>Культура і відпочинок</i>	Національно-культурні, творчі та мистецькі організації
<i>Освіта та наукові дослідження</i>	Організації молодих вчених та дослідників, а також студентські організації
<i>Охорона здоров'я та соціальні послуги</i>	Організації профілактики СНІДу, наркоманії та інших захворювань, в тому числі благодійні організації
<i>Навколишнє середовище</i>	Екологічні та урбаністичні організації
<i>Міжнародні відносини</i>	Філії та представництва міжнародних молодіжних організацій та організації, що співпрацюють з міжнародними організаціями
<i>Релігія</i>	Організації, що представляють віросповідання та конфесії
<i>Ділові та професійні асоціації, спілки</i>	Організації молодих юристів, державних службовців та приватних підприємців
<i>Право і політика</i>	Громадсько-політичні та правозахисні організації, молодіжні філії політичних партій

*Джерело:* сформовано на основі [7]

Ми поділяємо підхід автора даної класифікації щодо розподілу сфер, однак пропонуємо внести зміни, що повніше відбиватимуть особливості громадських організацій в Україні. Зокрема, до цієї класифікації доцільно додати скаутинг як сферу реалізації та надання послуг молодіжних громадських організацій. Організації, що належать до цієї сфери ставлять за мету підтримку молоді в її фізичному, розумовому, культурному і духовному розвитку таким чином, щоб вона могла відігравати важливу роль в інститутах суспільного життя у майбутньому. Відповідно молодіжні громадські організації існують в різних сферах



громадянського суспільства як однієї із глобальних сфер суспільного життя (рис. 1.1) і є відкритою системою.

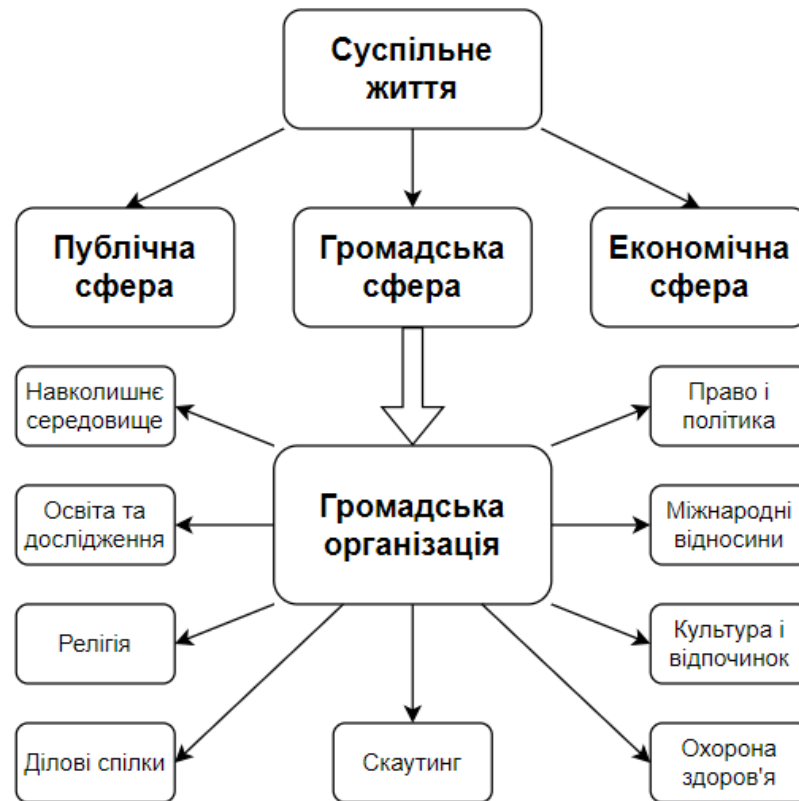


Рис. 1.1. Сфери діяльності молодіжних громадських організацій

*Джерело:* доповнено автором [1, 7]

Враховуючи різноманіття сфер суспільного життя, в яких молодіжні громадські організації здійснюють свою діяльність як частина громадянського суспільства, в контексті управлінського підходу до розуміння їх суті, важливо вказати на характеристики, які визначають їх особливість.

Щоб виділити відмінності молодіжної громадської організації від інститутів публічної влади та бізнесу, варто розглянути у таблиці 1.4 принципи діяльності, які характеризують такі об'єднання як інститути громадянського суспільства. Окрім принципів діяльності, існують також інші ознаки, які відрізняють молодіжних громадські організації від інших інститутів громадянського суспільства, а також від інститутів публічної влади та економіки. На нашу думку, такими ознаками є кооперація, відкритість, мотиваційність, менторство, ініціативна соціалізація.

### Принципи діяльності інститутів громадянського суспільства

Принцип	Характеристика
<i>Добровільності</i>	Передбачає право особи на вільну участь або неучасть у громадському об'єднанні, у тому числі в його утворенні, вступі в таке об'єднання або припиненні членства (участі) в ньому
<i>Самоврядності</i>	Передбачає право членів (учасників) громадського об'єднання самостійно здійснювати управління відповідно до його мети (цілей), визначати напрями діяльності, а також невтручання органів інститутів публічної та економічної сфер в діяльність громадського об'єднання, крім випадків, визначених законом
<i>Вибору території</i>	Передбачає право громадських об'єднань самостійно визначати територію діяльності, крім випадків, визначених законом
<i>Рівності перед законом</i>	Передбачає, що громадські об'єднання є рівними у своїх правах та обов'язках відповідно до закону з урахуванням організаційно-правової форми, виду та/або статусу такого об'єднання
<i>Відсутності майнового інтересу</i>	Передбачає, що члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями.
<i>Прозорості та відкритості</i>	Передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, у тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення та здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ
<i>Публічності</i>	Передбачає, що громадські об'єднання інформують громадськість про свої мету (цілі) та діяльність

Джерело: сформовано на основі [6]

Для інших інститутів громадянського суспільства (таблиця 1.5) більш характерні інституалізація, прозорість, неприбутковість, самостійність та добровільність. При цьому інститути публічної влади та бізнес мають власні відмінні характерні ознаки.

Таблиця 1.5

### Характерні ознаки інститутів суспільного життя

Молодіжні громадські організації	Інститути громадянського суспільства	Інститути публічної влади	Підприємства (бізнес)
Кооперація	Інституалізація	Інституціоналізація	Організація
Відкритість	Прозорість	Публічність	Звітність
Мотиваційність	Неприбутковість	Бюджетна діяльність	Прибутковість
Менторство	Самостійність	Підпорядкування	Ринкові відносини
Ініціативна соціалізація	Добровільність	Відповідність посаді	Конкуренція

Джерело: Доповнено автором на основі [8]

В даній праці ми ставимо перед собою ціль визначити характерних ознаки молодіжних громадських організацій саме в контексті управлінського підходу до вивчення громадянського суспільства.

1. Кооперація – це ознака наявності стратегічного процесу взаємодії та співпраці між членами організації, що спрямований на досягнення спільних цілей, ефективне використання ресурсів та досягнення результатів. Вона включає в себе встановлення ефективних комунікаційних зв'язків, спільне прийняття рішень, розподіл обов'язків та координацію дій між членами організації. Це визначення підкреслює стратегічний характер кооперації в молодіжній громадській організації та її спрямованість на досягнення спільних цілей.

2. Відкритість – це ознака культури, що передбачає доступність та залученість стейкхолдерів до процесів прийняття рішень та діяльності організації. Вона означає готовність організації сприймати та враховувати інтереси, думки та потреби стейкхолдерів, а також надавати їм можливість брати участь у прийнятті рішень та формуванні стратегії організації. Відкритість передбачає активну комунікацію, залучення громадськості, партнерство з іншими організаціями та зацікавленими сторонами. Це сприяє взаємодії, обміну ідеями та ресурсами, підвищує легітимність організації та сприяє створенню більш ефективних рішень.

3. Мотиваційність – це ознака готовності учасників організації до активної участі та залучення в діяльність організації. Вона означає наявність внутрішнього прагнення та інтересу учасників до досягнення спільних стратегічних цілей організації, а також визнання значущості та цінності їхнього внеску. Управлінський підхід до визначення мотивації молодіжної громадської організації спрямований на створення стимулів, механізмів та умов, які сприяють підтримці та розвитку мотивації учасників для досягнення спільних цілей організації.

4. Менторство – це ознака систематичного процесу підтримки та співпраці між більш досвідченими особами (менторами) та недосвідченими учасниками організації з метою особистісного та організаційного розвитку останніх. Воно передбачає управління знаннями та навичками, а також передачу досвіду та цінностей від менторів до молодих людей, підтримку розвитку нових членів, а

також стимулювання їхньої самостійності та самореалізації. Через менторські відносини відбувається створення системи підтримки, навчання та розвитку, що сприяє досягненню особистого потенціалу та успіху молоді.

5. Ініціативна соціалізація – це ознака наявності у молодих учасників організації ініціативності, творчості та самостійності в прийнятті рішень, щодо реалізації проектів та впровадженні ідей. Вона виражається бажанням членів нести відповідальність за прийняті рішення не лише щодо себе особисто, але й щодо інших членів організації. Важливою характеристикою молодіжної громадської організації є створення умов, які спонукають та підтримують активну роль молоді у її процесах, а також сприяють їхньому самовизначенню.

Визначивши характерні ознаки, принципи та сфери діяльності, варто провести науковий аналіз визначення терміну молодіжна громадська організація, що допоможе нам сформуванню власне бачення з позиції управлінського підходу до розуміння громадянського суспільства.

Аналізуючи молодіжні громадські організації як інститут громадянського суспільства в Україні, варто звернутися до системного підходу, який дасть можливість розглядати такі організації як цілісність. Використовуючи діалектичну основу системного аналізу запропоновану Н. Мартином [9], молодіжні громадські організації можна розглядати через призму трьох їх характеристик:

- організації як інструмент вирішення суспільних завдань та засіб досягнення цілей;
- організації як спільнота людей, специфічне соціальне середовище;
- організації як безособова структура зв'язків та норм.

Основою для визначення поняття молодіжна громадська організація стала робота «Youth involvement: Developing leaders and strengthening communities» [10] написана у 1990 році. Відповідно до неї молодіжні громадські організація – це побудована на лідерстві та взаємодії інституалізована кооперація молоді та інших верств населення для пошуку себе, свого місця у суспільстві та реалізації інтересів.

Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» [11] визначає молодіжні громадські організації як «об'єднання громадян віком від 14 до 35 років,

метою яких є здійснення діяльності, спрямованої на задоволення та захист своїх законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів.

У сучасній науковій літературі молодіжні громадські організації часто описуються термінами «молодіжні організації» або «молодіжні об'єднання», що позначають організовану активність молоді у певних сферах громадського життя.

Так, наприклад, О. Корнієвський та В. Якушик [12, с.7-8] визначають молодіжні громадські організації через поняття «молодіжні об'єднання». У їхньому розумінні – це сформовані молодіжні громадські сили, що мають чіткі внутрішні організаційні структури та тією чи іншою мірою усвідомлюють індивідуальну специфічність, особливості власних інтересів та місце і ролі в суспільстві. При цьому не завжди позитивно оцінюється суспільством загалом ствердження організацією через реалізацію інтересів власної специфічності та ролі у суспільстві, хоч це і несе суспільну користь для певної суспільної групи.

М. Головатий [13, с.136] у роботі «Соціологія молоді» зосереджує увагу на те, що молодіжні громадські організації по своїй суті є інститутами громадянського суспільства. Для нього «молодіжна організація – це не просто об'єднання молоді, це ті соціальні інститути суспільства, за посередництва яких створюються умови та значною мірою реалізуються інтереси, потреби та запити молодих людей в усіх сферах життя: економічній, політичній, соціальній, духовній та сімейно-побутовій.

З позиції контакту поколінь та педагогічного аспекту молодіжні громадські організації розглядає О. Панагушина у авторській монографії [14, с.5]. Вона визначає молодіжні громадські організації як «один із інституційних ресурсів соціально-педагогічної роботи, ефективний механізм взаємодії нових поколінь із суспільством, невід'ємна складова соціокультурного середовища, важливий соціальний інститут, який певною мірою створює обличчя суспільства, справляючи помітний вплив на соціалізацію молоді».

Черкашина Т. О. [15, с. 27], розглядаючи молодіжні громадські організації як інституціональну форму молодіжних рухів, визначає їх як «організації суспільної вигоди», адже вони створюються не лише заради задоволення інтересів її членів, але й з метою підтримки інших верств та груп населення, які не є її членами.

Рада Європи (Council of Europe), опираючись на працю Сочо А. (Soço, A.) за 2011 рік [16], надає таке визначення молодіжної організації у 2018 році: «молодіжні організації, як правило, розуміються як очолювані молоддю, некомерційні, добровільні неурядові асоціації, які, за деяких обставин, можуть натомість бути частиною державного апарату або керуватися молодіжними працівниками».

Як бачимо, на сьогоднішній день сформульовані дослідниками визначення молодіжних громадських організацій є достатні для розуміння особливості їх діяльності. Однак з позиції управлінського підходу варто зауважити, що термін молодіжна громадська організація слід також розглядати через призму управлінських елементів, які є базою дослідження, а саме через зміст, об'єкт, предмет та суб'єкт управління.

Так, через призму змісту управління молодіжна громадська організація – це інститут громадянського суспільства, який дозволяє молоді реалізовувати свої лідерські та управлінські ініціативи щодо задоволення та захисту своїх та суспільних інтересів в оточенні однодумців та конкурентів.

Через призму об'єкту управління молодіжна громадська організація – це керована система ціннісних орієнтирів та ініціатив молоді спрямованих на інтеграцію молоді в громадянське суспільство та його вдосконалення.

Через призму предмету управління молодіжна громадська організація – це кооперація рішень та зусиль ініціативної молоді, її управлінського та організаційного досвіду, лідерських якостей та дисципліни задля досягнення ціннісних орієнтирів та морального задоволення.

Через призму суб'єкту управління молодіжна громадська організація – це об'єднання людей із спільними інтересами, які ухвалюють управлінські рішення на задоволення суспільних бажань молоді.

Беручи до уваги усі зазначені визначення можна сформулювати єдине поняття, яке характеризуватиме молодіжні громадські організації в рамках дослідження. На нашу думку, молодіжні громадські організації – це організоване об'єднання ініціативних громадян (в основному молоді) навколо спільних інтересів чи/або ціннісних орієнтирів, які через кооперацію, відкритість, мотиваційність та

менторство реалізують спільні прагнення до розвитку громадянського суспільства в межах чинного законодавства, етико-суспільних норм, економічної та безпекової ситуації в державі.

Сформувавши визначення терміну «молодіжна громадська організація» в контексті управлінського підходу до розуміння їх суті, важливо також сформувати відповідну класифікацію організацій в залежності від критеріїв розгляду об'єкта вивчення. До таких критеріїв класифікації (рис. 1.2) ми вважаємо слід зарахувати такі: за суб'єктами впливу; за функціями організації; за масштабністю проблем, на вирішення яких направлена їх діяльність; за типом відносин організації з публічною владою; за типом відносин організації з бізнесом; за типом ідеології, яку сповідує організація.



Рис. 1.2. Критерії класифікації молодіжних громадських організацій

*Джерело:* сформовано і доповнено на основі [7, 17-18]

Відповідно до впливу, який здійснюють молодіжні громадські організації на суб'єкти в процесі діяльності можна виділити дві групи. Організації взаємної вигоди визначають метою своєї діяльності зацікавлення та права її учасників, на що вказує їх корпоративний стиль. До таких організацій відносять студентські, скаутські, релігійні, ділові та інші. При цьому організації суспільної вигоди в основному спрямовують діяльність на громадські інтереси суспільства, а внутрішні

заходи проводять для підтримки мотивації їх членів. До них належать правозахисні, благодійні, національно-патріотичні та громадсько-політичні організації [7].

Також до молодіжних громадських організацій можна класифікувати за масштабністю проблем, на вирішення яких направлена їх діяльність [7, с. 5]: людина та її фізичний і психологічний стан, родина та її проблеми, установа, цільова група, територія (мікрорайон, селище тощо), одна чи кілька адміністративно-територіальних одиниць (місто, район), регіон (одна чи кілька областей), держава та геополітика (міжнародні контакти та зв'язки).

На основі власних наукових розробок ми пропонуємо також виділяти класифікацію молодіжних громадських організацій відповідно до можливостей реалізації бажань та проектів її учасниками. Такі організації залежать від типу ідеології, яку вони сповідують у свої діяльності. Відповідно до цього критерія можна виділити три групи молодіжних громадських організацій.

Перша група носить назву тематичні організації, до яких можна віднести наукові, правозахисні, спортивні та інші молодіжні громадські організації. Члени таких організацій здійснюють свою діяльність в межах, що визначені положеннями статуту або неформальними нормами поведінки. Для прикладу наведемо діяльність Всеукраїнської молодіжної громадської організації «Українська федерація молодих медиків» та Всеукраїнської молодіжної громадської організації «Федерація сучасної хореографії та вокалу України «Прем'єр Ліга»». Стратегічною метою обох організацій є задоволення та захист законних фахових, соціальних, економічних, творчих, вікових та інших спільних інтересів її членів. Однак сфери реалізації даної мети відповідно до назви організації та положень статуту не просто відрізняються, але й майже не перетинаються. Таким чином член однієї організації не зможе зреалізувати себе у сфері діяльності іншої організації. Це змушує молодих людей бути членами двох організацій, якщо вони бажають реалізовуватися в обох сферах.

Молодіжні громадські організації другої групи варто називати організаціями вільного вибору або організаціями без сфери діяльності. До цієї групи належать Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Фундація регіональних ініціатив», Всеукраїнське громадське об'єднання «Нова генерація», «Спілка



української молоді», Молодіжна громадська організація «Молодь ХХІ століття», Молодіжна громадська організація «Спілка молоді регіонів» та значна кількість невеликих організацій, які створювалися з конкретною метою, яка в процесі еволюційної діяльності втратила мотиваційну складову. Зміни у сприйнятті керівництвом мети діяльності організації змусили перепрофільовувати організацію під бажання її членів. Також зазначена група організацій виступає платформою для реалізації ініціатив молоді. Таким чином вони можуть діяти без жодних перепон з боку керівництва у найрізноманітніших сферах діяльності, однак при цьому не виходити за рамки чинного законодавства. Стратегічною метою діяльності таких організацій є залучення максимально великої кількості нових членів на місцях для неформального навчання, пошуку нових знайомств за інтересами та залучення активної молоді для розбудови громадянського суспільства.

Третю групу можна визначити як традиційні або ціннісні організації. До них належать студентські, релігійні, скаутські, політичні та інші організації такі як Союз українського студентства, Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Республіканська християнська молодь», Молодіжна організація «Пласт – Національна Скаутська Організація України» (далі «Пласт – НСОУ»), Українська спілка молодих депутатів, Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Молодий рух». Особливість цієї групи молодіжних громадських організацій полягає в тому, що сфера їх діяльності майже не обмежена, однак при цьому кожен член організації зобов'язаний дотримуватися цінностей і традицій, щоб не посягати на честь та гідність інших членів. Стратегія діяльності організації є симбіозом стратегій розвитку попередніх двох груп і залежить від стану справ в організації. У випадку достатньої кількості досвідчених членів, традиційні молодіжні громадські організації ставлять за мету досягнення певних кількісних та якісних змін у розвитку громадянського суспільства. Якщо ж результат є недосяжним у певний період функціонування, то такі організації працюють над зростанням чисельності членства. Керівництво працює над усвідомленням членами організації внутрішніх цінностей та традицій в процесі їх підготовки до впровадження суспільних змін.

У контексті відносин молодіжних громадських організацій з бізнесом варто звернутися до матеріалів дослідження П. Найргарда, Е. Дженсена та Дж. Педерсена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Характер відносин організацій з бізнесом

Типи організацій	Характеристика
<i>Грантожери</i>	організації, які використовують цільові кошти отримані від фондів чи бізнес-структур не за призначенням, що не приносить бізнес-структурам жодної користі
<i>Соціальні</i>	організації, які використовують здатність бізнесу займатися соціальним маркетингом і узгоджують використання фінансових ресурсів бізнесу для реклами та суспільно-корисних цілей
<i>Корпоративні</i>	організації, члени яких створили власний бізнес і продовжують відстоювати власні інтереси, координуючи зусилля в економічній та громадській сфері суспільного життя
<i>Стратегічні</i>	організації, які сформовані на підприємствах та компаніях і мають з ними тісну співпрацю або організації, що уклали стратегічні угоди про співпрацю з бізнесом

*Джерело:* побудовано на основі [18, с. 13–15]

Класифікацію молодіжних громадських організацій за типом їх відносин з інститутами публічної влади подано у таблиці 1.7

Таблиця 1.7

### Характер відносин організацій з інститутами публічної влади

Типи організацій	Характеристика
<i>Симбіоти</i>	Фінансуються за рахунок сфальсифікованих конкурсів чи безпосередньо з бюджету держави чи інших фондів, що має ознаки тоталітаризму
<i>Фаворити</i>	Мають право на реалізацію молодіжної політики держави через визнання особливого статусу. Преференції від публічної влади можуть надаватися як від моменту створення такої організації, так і за підсумками діяльності, що несла суспільно-корисний характер
<i>Партнери</i>	Мають неформальний статус у взаєминах з публічною владою, проводячи спільні заходи з реалізації молодіжної політики держави
<i>Інертні</i>	Не вбачають необхідності контакту з публічною владою для реалізації власних прав та задоволення інтересів
<i>Критики</i>	Вважають діяльність публічної влади такою, що суперечить їх цінностям і посягає на їх права. Метою діяльності частково визначають діалог з публічною владою заради задоволення інтересів сторін суспільного життя
<i>Антагоністи</i>	Знаходиться на іншому полюсі співпраці з публічною владою у порівнянні з організаціями симбіотами і не йде на жодні компроміси. Діяльність таких організацій може бути породжена екстремістськими настроями чи сприянням зі сторони держави-агресора

*Джерело:* сформовано на основі [17, с. 6-7]

Окремою ознакою, що відрізняє молодіжні громадські організації одна від одної є їх характер співпраці з двома іншими сферами суспільного життя: бізнесом та публічною владою. Молодіжні громадські організації реалізують свою діяльність через функції, основні з них подані у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

### Характеристика функцій молодіжних громадських організацій

Функція	Характеристика
<i>Мобілізації</i>	Молодіжні громадські організації цього типу ставлять за мету залучення (мобілізацію) фінансових та людських ресурсів для розв'язання конкретної суспільної проблеми
<i>Філантропії</i>	Організації, що реалізують свою діяльність через філантропію, і вбачають свою мету у допомозі нужденним, проявляючи таким чином своє доброзичливе ставлення до людей
<i>Посередництва</i>	Функцію посередництва застосовують молодіжні громадські організації представницького типу, що надають послуги іншим організаціям через встановлення і підтримку зв'язків між усіма сферами громадянського суспільства
<i>Соціальної солідарності</i>	Для молодіжних громадських організацій, що виконують функцію соціальної солідарності взаємна вигода її членів є основною метою
<i>Зміни</i>	Метою діяльності організацій стає вдосконалення поведінки або ставлення суспільства до конкретної проблеми через спільні зусилля
<i>Творення</i>	Дана функція здійснюється молодіжними громадськими організаціями, які створюють товариство односторонців щодо актуального і ексклюзивного виду діяльності на певній території

*Джерело:* побудовано на основі [17, с. 4-5]

Підсумовуючи варто зазначити, що в даному пункті нами було розглянуто сфери діяльності молодіжних громадських в контексті суспільного життя, характерні ознаки та принципи діяльності молодіжних громадських організацій як одного із інститутів суспільного життя, термін молодіжна громадська організація в українській та світовій науці, а також типи молодіжних громадських організацій у відповідності до критеріїв їх класифікації. У цьому питанні було доповнено перелік сфер діяльності організацій завдяки скаутингу, а також новий критерій класифікації організації за типом ідеології, яку вони сповідують у свої діяльності. В даній роботі було запропоновано розглядати молодіжні громадські організації як інститут громадянського суспільства, а також вперше запропоновано визначення терміну «молодіжна громадська організація» на основі управлінського підходу до розуміння громадянського суспільства.

## **1.2. Системологія стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.**

Наукове дослідження стратегічного управління розвитком організацій стає дедалі більш актуальним у сучасному українському суспільстві. По-перше, Україна переживає період інтенсивних змін, спричинених військовою агресією РФ, реформами у сфері публічного управління та внутрішніми трансформаціями суспільства. Ці зміни створюють нові виклики та можливості для організацій у різних сферах – від бізнесу до громадського сектора.

По-друге, світові та регіональні тренди, такі як цифрова трансформація, сталість ресурсів та зміна очікувань споживачів, вимагають від організацій постійної адаптації та розвитку. Ефективне стратегічне управління є ключовим чинником, що дозволяє організаціям не лише виживати в цих умовах, але і забезпечувати стійкий розвиток.

По-третє, зростає усвідомлення важливості сталого розвитку та соціальної відповідальності для організацій. В Україні ця тенденція проявляється в підвищенні інтересу до створення організаційних стратегій, спрямованих на досягнення не лише фінансових цілей, але й вирішення суспільних проблем.

Важливо розуміти, що поняття стратегічного управління розвитком організації є об'єктом вивчення значної кількості вчених, що зумовлює широкий спектр сприйняття цього терміну в управлінській науці. Проте трактування даного поняття визначається об'єктом управління, адже специфіка молодіжних громадських організацій передбачає відсутність фінансової вигоди суб'єктів її взаємодії та впливу, що відповідно зумовлює зміщення акценту стратегічного управління розвитком організації з факторів виробництва (земля, праця, капітал, підприємницький хист) на зміст управління. Тому ідея стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні зосереджена не так на досягненні вимірюваних економічних показників, як на формуванні специфічної моделі управлінського мислення, що сприятиме конвергенції у підходах до сталого розвитку та створені суспільних благ.

Для цього вважаємо за необхідне розглянути бачення науковцями терміну «розвиток організації» в контексті управлінського підходу, розкрити зміст парадигми і концепції стратегічного управління та визначити твердження, що найкраще описує зміст стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. Головною ціллю є усвідомлення двох ключових термінів згаданих у нашому дослідженні: «розвиток молодіжної громадської організації» та «стратегічне управління».

Перш за все, з'ясуємо суть поняття «розвиток молодіжної громадської організації», так як його дослідження у контексті управлінського підходу не є поширеним у науковій спільноті. Потрібно розуміти, що не залежно від специфікації такої організації як молодіжної та громадської, для неї характерні усі основні принципи розвитку відкритої системи.

Молодіжні громадські організації, як активні учасники економічних та соціальних процесів у державі, по свої суті є відкрити управлінськими системами, де цілі організації мають вплив на процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі. При цьому процес управління в молодіжній громадській організації відповідає загальним ознакам характерним для відкритої системи. Підтвердженням цьому є модель управління змальована на рис. 1.3, яку можна застосувати в процесі управління діяльністю молодіжної громадської організації.

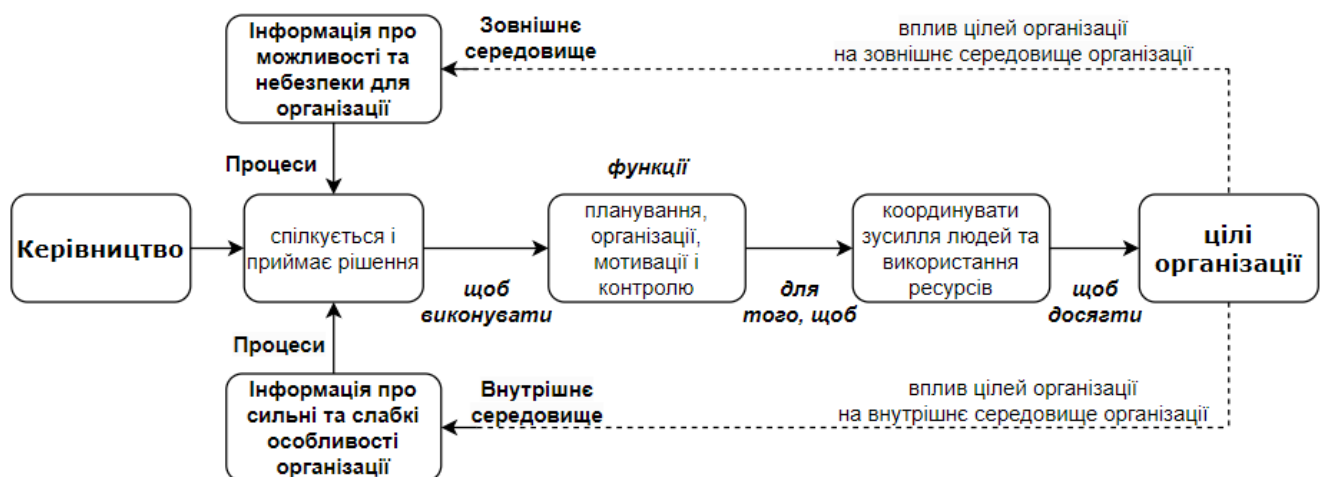


Рис. 1.3. Процес управління організацією як відкритою системою

Джерело: Сформовано на основі [19]

Доцільно звернути увагу, що з позиції синергетичного підходу молодіжні громадські організації слід розглядати як дисипативну систему, яку часто називають нерівноважною або стаціонарною відкритою системою [20]. Для таких систем характерний атрактор – сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які сприяють вибору системою одного із варіантів розвитку [21].

У такому випадку варто погодитися з твердженням Ю. Аппело [22] про те, що кожна система зазвичай рухається траєкторіями, які ведуть до атракторів. Відповідно атрактори стають центрами тяжіння, що затягують систему до певного невеличкого регіону її фазового стану. Для молодіжної громадської організації з позиції управлінського підходу фазовим станом є певна модель управлінського мислення, яка формує світогляд та ідею діяльності організації на момент її перебування у регіоні атрактора.

Відкрита система, що побудована на людській взаємодії, а не на виробництві, розвивається не завдяки накопиченню суспільних благ, а із вдосконаленням моделі мислення. Конкретна модель мислення, що застосовується самою організацією, та іншими суб'єктами громадянського суспільства формує окремий атрактор. В залежності від ефективності застосування моделі мислення суб'єктами розширюється басейн притягання, що активізує зацікавленість молодіжних громадських організацій до переміщення. Ми пропонуємо вважати рух від басейну притягання атрактора із поточною моделлю мислення, до басейну притягання атрактора із більш прогресивною моделлю мислення як ознаку розвитку молодіжної громадської організації.

Аналізуючи наявні басейни притягання атракторів. ми б хотіли звернути увагу на теорію спіральної динаміки, запропоновану психологом К. Грейвзом [23]. Будучи прихильниками теорії Грейвза, науковці Д. Бек та К. Кован розробили парадигму розвитку мислення, що орієнтується на засади біхевіористської школи управління, де кольоровими відповідниками етапів розвитку мислення є Beige, Purple, Red, Blue, Orange, Green, Yellow, Turquoise.

Автори теорії передбачають близько дванадцяти ймовірних рівнів мислення в процесі еволюції людської думки, відзначаючи останній етап кораловим

кольором. Однак навіть дев'ятий рівень досі немає детальної характеристики, що помітно у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

### Характеристика рівнів мислення

Колір	Характеристика
Beige (бежевий)	рівень мислення, на якому поведінка регулюється інстинктами не пов'язаними з будь якою організацією
Purple (фіолетовий)	передбачає часткову відмову від індивідуальності заради колективного співіснування
Red (червоний)	пов'язаний з поверненням до індивідуальних інстинктів в колективів заради влади і отримання чужого
Blue (синій)	будується на основі колективного змісту і порядку, дотримання якого передбачає стабільність
Orange (помаранчевий)	дозволяє отримати чуже як виграш визначений конкретними правилами конкуренції
Green (зелений)	рівень мислення, який передбачає гармонію і спільний розвиток без конкуренції
Yellow (жовтий)	вдосконалює помаранчевий шляхом досягнення виграшу для обох сторін конкуренції
Turquoise (бірюзовий)	не досяжний на сьогодні рівень мислення, в межах якого середовище функціонує як єдиний організм

*Джерело:* сформовано на основі [24]

Зазначені моделі мислення є одними із можливих характеристик басейнів притягання атракторів для молодіжних громадських організацій. У такому випадку доцільно звернути увагу на особливості моделей управління організацією в межах зазначених басейнів притягання атрактора. Для цього ми звернемося до теорії кольорових організацій сформованої українським науковцем Валерієм Пекарем [25, с. 72–100]. Теорія кольорових організацій (рис. 1.4.) у поєднанні з теорією спіральної динаміки передбачає використання кольоровий гама для опису етапів розвитку організації, яка рухається між темами самовираження та самопожертви.

Розвиток кольорових організації можливий в односторонньому напрямку від фіолетового до жовтого. При цьому він потребує великої кількості часу та застосування незліченної кількості інструментів та засобів для вдосконалення способу мислення її членів. Кольорова характеристика організацій відповідатиме не тільки цінностям, які продукують члени організації, але й методам управління.

Зважаючи на те, що люди з бежевим типом мислення не здатні до колективних дій не існує жодної реальної організації такого типу. Фіолетові організації називають «сім'єю» і зустрічаються вони досить не часто. Керівником такої організації є вождь, чий авторитет базується не на силі чи знаннях, а на містичних характеристиках (як приклад вік вождя чи шрами).



Рис. 1.4. Етапи розвитку мислення кольорових організацій

*Джерело:* побудовано на основі [24-25]

Червона організація є явним прикладом лідерського клану, в якому лідер сам приймає всі рішення і підпорядковує членів власній волі. Клан – це найпростіший із поширених типів організації. Величина і обсяги розвитку організації обмежені здатністю лідера особисто контролювати людей і процеси. Перевагами червоних організацій є простота і оперативність управління, що дозволяє досягати короткострокових результатів в екстремальних умовах.

Синя організація – це ієрархічна бюрократія, яка підходить для управління в стабільному середовищі. Влада, повноваження і відповідальність у синій організації цілком і повністю визначаються позицією в ієрархії.



Помаранчеві організації найбільш поширені в сучасному комерційному середовищі, де орієнтуються на результат і не зважають на строгу ієрархію. Розвиток для цих організацій важливіший за гармонію та правила. Побудова організації відбувається не на підпорядкуванні, а на однаковому розумінні поставлених цілей і задач. Стратегічне управління організацією появилось саме в помаранчевих організаціях, для яких характерне прагнення до ідеалу, інноваційність та оперативність у прийнятті рішень.

Зелена організація за своєю природою не має внутрішньої структури, яка була б помітною ззовні. Це кооперація рівних за статусом людей, що перебувають в неекстремальному середовищі, де їм не потрібний лідер. За таким принципом формується багато інститутів громадського суспільства, творчі колективи та ділові клуби. Розвиток зеленої організації можливий, якщо кожен з її членів розуміє цілі, завдання і структуру організації настільки, що сам міг би стати начальником, але не намагається цього зробити.

Жовті організації – це організації майбутнього, в якій кожен член залучений у велику кількість проектів з людьми, які формально не є членами організації. При цьому частина проектів ініційована тоді, коли член організації виконує роль керівника. Статус члена проекту є настільки змінним, що кожен успіх або невдача змінюють статус, залишаючи положення всередині організації стабільним.

Щоб зрозуміти, як можуть виглядати бірюзові організації, потрібно уявити собі групу людей, що досягли рівня практично повного злиття мислення один з одним. Прийняття колективного рішення потребуватиме будь-якого контакту.

В ідеї кольорових організацій В. Пекаря є аналог у вигляді теорії «вітамінів» І. Адізеса. Відповідно до аналогії існують управлінські ролі, відображені у таблиці 1.10, які «спірально динаміка» характеризує за парадигмами мислення [26, с. 15].

Превалювання «вітамінів» певної категорії ( $Pa_{ei}$ ,  $pA_{ei}$ ,  $paE_i$ ,  $paE_l$ ) в управлінні організацією визначатиме колір її мислення. Молодіжні громадські організації проводять свою діяльність так, як керівництво з відповідним кольором мислення (вітамінами) здійснює на неї вплив.

### Управлінські ролі у відповідності до кольорових рівнів мислення

Вітамін	Назва	Колір
P	Producer	Червоний
A	Administrator	Синій
E	Entrepreneur	Помаранчевий
I	Integrator	Зелений

*Джерело:* сформовано на основі [25-26]

Доцільно прийняти за дійсність, що кольорові молодіжні громадські організації ефективно функціонують у суспільстві відповідного кольору. Якщо частина суспільства, в якій функціонує організація не відповідає її кольору, то відбувається конфронтація на межі контактів відкритої системи. Появляються відмінні басейни притягання атракторів і ключовим моментом стає визначення потужності впливу, який здійснює кожна сторона. Молодіжна громадська організація визначеного кольору з одної сторони постає атрактором для частини суспільства іншого кольору, на яку відбувається її вплив. І навпаки, з протилежної сторони частина суспільства формує атрактор, що здійснює власний вплив на молодіжну громадську організацію.

Зважаючи на різний вплив зазначених атракторів зміст розвитку молодіжної громадської організації повинен розглядатися з двох позицій.

З позиції сили розвиток – це такий управлінський підхід до керівництва молодіжною громадською організацією, при якому її вплив на суспільство матиме сильніший басейн притягання атрактора ніж інші інститути громадянського суспільства, що змушуватиме їх змінювати колір мислення до відповідного кольору мислення організації.

Прикладом таких організацій є «Пласт – НСОУ», ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» чи «Українська молодь – Христові», котрі мають вплив басейну притягання атрактора потужніший, ніж інші інститути тої частини громадянського суспільства, з якою вони співіснують.

З позиції наслідування розвиток – це такий управлінський підхід до керівництва молодіжною громадською організацією, при якому основним її

прагненням є вдосконалення моделі мислення (кольору, вітамінів) у векторі спіральної динаміки заради зміни басейну притягання атрактора інститутів громадянського суспільства, з якими вона взаємодіє.

Прикладом організацій, що дотримуються даного підходу є новостворені об'єднання за інтересами, які лише знаходяться на етапі формування ідей, а також організації (студентські об'єднання, крила політичних партій, професійні спілки), котрі переглядають мету свого існування чи незацікавлені у впливі на суспільство.

На нашу думку, обидві зазначені позиції визначають напрямок розвитку молодіжної громадської організації на усіх етапах її життєвого циклу.

Теорія життєвого циклу організації передбачає сукупність етапів та стадій від початку її заснування до зникнення відповідно до принципу циклічності. Даний принцип заснований на понятті циклічного порядку, де множина циклів визначається завершеною послідовністю протягом певного проміжку часу [27].

Науковцями В. Шапіро, І. Адізес, Б. Мілнер, Д. Міллер, І. Бланк було запропоновано різні етапи життєвого циклу, що узагальнено у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

#### Етапи та стадії життєвого циклу

Стадія	Етап життєвого циклу	В. Шапіро	І. Адізес	Б. Мілнер	Д. Міллер	І. Бланк
<i>Ідеї</i>	Народження / Відродження	х / х	х / -	х / х	х / х	х / -
<i>Росту</i>	Старт (дитинство)	х	х	х		х
	Зростання (юність)	х	х	х	х	
<i>Стагнації</i>	Стабілізація (рання зрілість)	х	х	х	х	х
	Експансія (зрілість)	х	х	х	х	
	Повна зрілість	х	х	х	х	х
<i>Занепаду</i>	Занепад (старіння)	х	х	х	х	х
	Вихід (ліквідація)	х	х			

*Джерело:* систематизовано автором за [28–31]

Близькою за змістом з позиції розвитку молодіжних громадських організацій є також модель життєвого циклу організації Ларрі Грейнера [27, с. 39], де науковець передбачає організаційний розвиток, який формують 5 факторів: етапи революції,

етапи (кризи) еволюції, розмір організації, вік організації та темпи впливу навколишнього середовища. Важливою для нас тезою в його теорії є взаємозалежність стадій, коли кожна стадія є одночасно наслідком попередньої і причиною наступної. Підсумовуючи, зазначимо, що еволюційний розвиток відбувається доти, поки організація не досягає певної кризи, подолавши яку продовжує еволюційний розвиток. Відповідно до поглядів Л. Грейнера розвиток організації можливий завдяки введенню інновацій як засобів подолання криз.

Узагальнюючи усі зазначені етапи, можна згрупувати у їх такі стадії: ідеї, росту, стагнації та занепаду. Між вказаними стадіями на думку В. Адамовської [31] відбуваються організаційні кризи: потреби, автономії, контролю та лідерства, що зумовлюють розвиток управлінського мислення. Дані кризи та стадії, на нашу думку, є також характерними і для молодіжних громадських організацій в Україні.

Перша криза появляється ще до початку створення організації та виражається у незадоволеності потреби у реалізації прав та бажань її майбутніх членів. Таким чином створення організації та її управлінської структури є найпершою інновацією в процесі її функціонування.

Наступною проявляється криза автономії під час якої члени організації, які наближені до керівника і є його однодумцями, бажають досягати мети організації за допомогою наявних у них ресурсів, реалізуючи свої управлінські навички. Якщо ця криза затягується, то вона веде до занепаду та припиненню існування організації. Засновники починають усвідомлювати необхідність побудови чіткої управлінської структури, на основі якої відбуватиметься стратегічне управління.

Третя криза виникає у зв'язку з необхідністю контролю за повноваженнями, що були делегованими відповідно до управлінської структури. Розвиток організації відбувається завдяки використанню сильних сторін окремих структурних підрозділів, таких як лідерство керівника підрозділу чи навички окремих членів.

Четверта криза контролю вирішується завдяки координації та співпраці підрозділів в напрямку досягнення стратегічної мети організації. Це етап, під час якого проявляється найбільша синергія в межах організації і відповідно найбільш

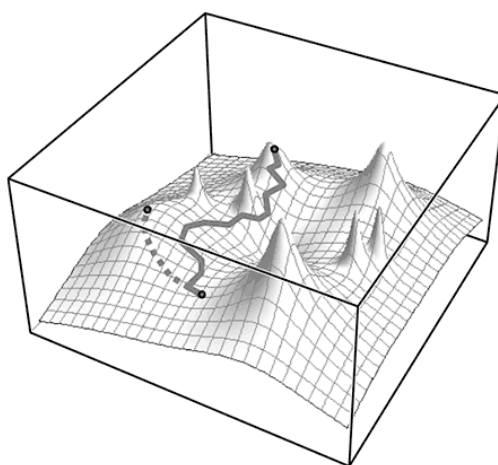
збалансований розвиток. Він триватиме до того моменту поки внутрішні розбіжності у поглядах на управління та бюрократія не призведуть до кризи.

Поява цієї кризи є передвісником старіння організації. Вливання нових ідей з інших організацій та співпраця з ними дозволить перейти в етап повної зрілості і дасть можливість організації пережити новий сплеск розвитку при правильному виході з кризи бюрократизму.

Причиною переходу молодіжної громадської організації в етап старіння постає остання криза лідерства під час якої управлінський механізм відіграє важливішу роль ніж процес досягнення стратегічної мети. Можливий також варіант старіння окремих структурних підрозділів, що зумовлюватиме їх ампутацію заради збереження цілісності усєї управлінської структури організації. Якщо керівництво невмотивоване припинити етап старіння, то з часом чинники, що є його причиною, призводять до занепаду організації або її повного зникнення.

Ознайомившись з теорією життєвого циклу та організаційних криз, доцільно завершити розгляд поняття розвитку молодіжних громадських організацій синтетичною теорією еволюції та її метафорою адаптивного ландшафту. Великим послідовником даної теорії є біолог Теодосій Добржанський, котрий у своїй праці *Genetics of the Evolutionary Process* [32] вжив метафору адаптивного ландшафту для середовища популяції живих організмів у відкритій системі.

Метафора адаптивного ландшафту (рис. 1.5) визначає середовище як комбінацію вершин (точок тимчасового оптимуму) та улоговин (долин).

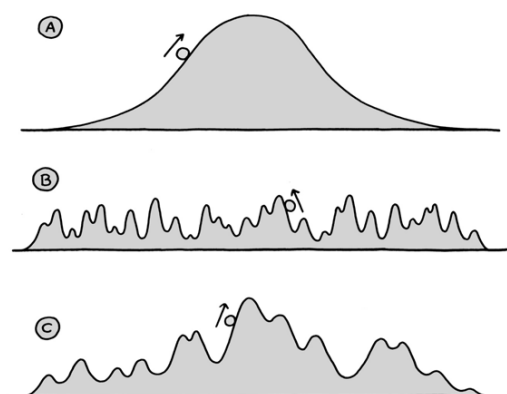


**Рис. 1.5. Рух адаптивною мережею між зонами вершин та улоговин**

*Джерело:* побудовано на основі [32]

Набір таких адаптивних зон вершин та улоговин здатні формувати адаптивну мережу, по якій організації як елементи відкритої системи здійснюють свій рух.

При цьому варто погодитися з думкою Ю. Аппело [22], який пропонує розглядати процес розвитку організації як рух такою адаптивною мережею. Він також пропонує виділяти три рівні складності руху (рис. 1.6), де:



- A) Простий рух.
- B) Рух сильно посіченою місцевістю.
- C) Рух помірно посіченою місцевістю.

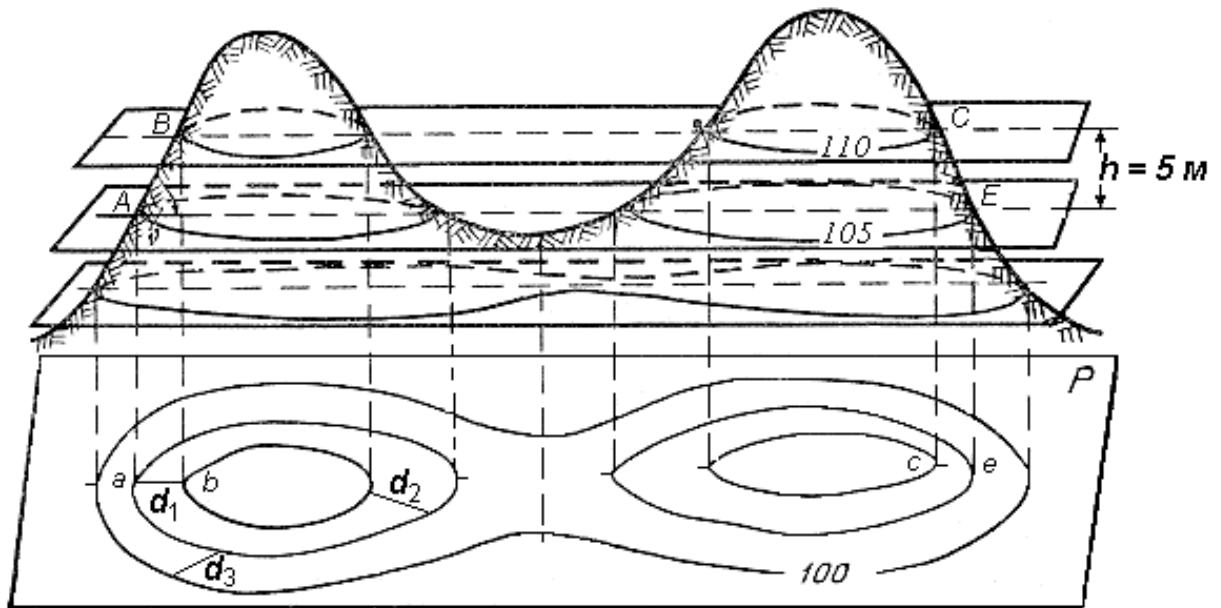
**Рис. 1.6. Рух організації по вершинах та улоговинах адаптивної мережі**

*Джерело:* побудовано на основі [22]

Найвищі вершини на рис. 1.6 – це бажана мета розвитку організації у процесі життєвого циклу, в той момент, коли нижчі вершини – це точки тимчасового оптимуму, які визначають успіх організації. Як можна помітити перед досягненням кожної наступної вищої вершини в організації передбачається спад через необхідність проходження улоговин. Небажання керівництва організації покидати нижчі вершини задля вищих вершин перед страхом спаду в улоговинах адаптивних мереж називають пасткою тимчасового оптимуму [22].

На нашу думку, для кожної окремої молодіжної громадської організації адаптивним ландшафтом з вершинами та улоговинами є комбінація басейнів притягання атракторів у визначеному кольоровому середовищі. Це можна помітити (рис. 1.7), якщо спробувати перенести рельєф адаптивного ландшафту на площину за принципом топографічної карти. Ми бачимо, що кожні 5 метрів (h) зміни висоти (між точками А та В, а також між точками С та Е) відбувається перенесення

ландшафту на площину у формі басейну притягання атрактора. Зважаючи на крутість вершини і частоту перепаду висот, басейн притягання може бути більш видовженими чи круглим, а також мати рідшу або густішу частоту кіл ( $d_1, d_2, d_3$ ).



**Рис. 1.7. Відповідність рельєфу адаптивного ландшафту до басейнів притягання атракторів**

де точки А, В, С, Е – це точки тимчасового перебування організацій у динаміці розвитку, що визначають зміну рівня басейнів притягання атрактора;

$d_1, d_2, d_3$  – це відстань між двома точками перебування організації, яка рівна шляху пройдену нею в процесі розвитку під час зміни впливу басейнів притягання атрактора.

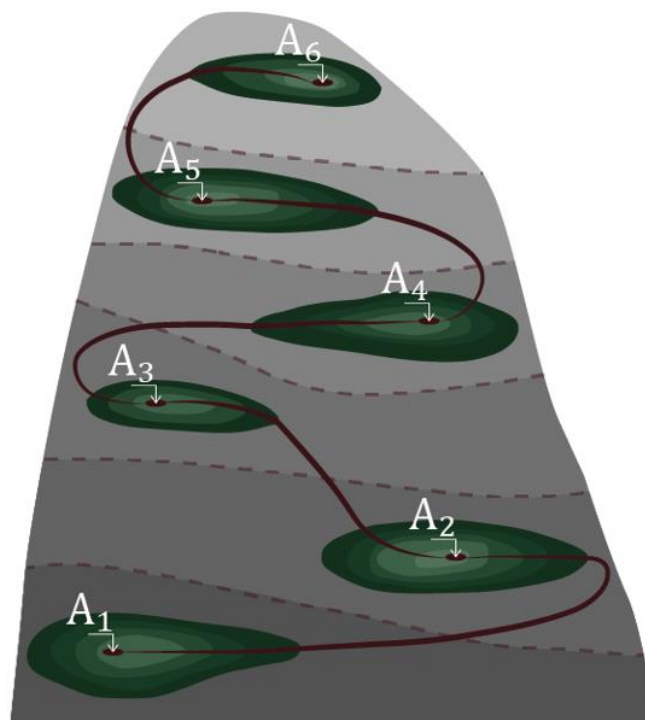
*Джерело:* сформовано автором на основі [22, 32]

Конкретним атрактором виступає найвища точка вершини адаптивної мережі, а басейни притягання формуються комбінаціями вершин та улоговин. Вершини розподілені не випадковим чином, а окремими ланцюгами, що містять у собі атрактори різної висоти у залежності від потужності впливу, який вони здатні здійснити на організацію.

Беручи до уваги зазначені вище теорії розвитку організації, такі як теорія спіральної динаміки, теорія кольорових організації, теорія атракторів, синтетична теорія еволюції та теорія життєвого циклу, ми вважаємо за доцільне запропонувати власне бачення теорії розвитку організації, яку ми застосуємо щодо молодіжних громадських організацій.

На нашу думку, розвиток молодіжної громадської організації – це поступальний спіральних рух організації між середовищами із відмінною кольоровою моделлю управлінського мислення, форму яких визначає атрактор притягання у найвищій точці адаптивного ландшафту. Траєкторію, яку описує організація у процесі такого руху ми пропонуємо вважати поступальним серпантинном. Тоді як найкоротшу відстань, яку організація може пройти між двома кінцевими точками пропонуємо вважати ідеальною спіраллю.

Графічно поступальний серпантин та ідеальну спіраль можна зобразити у такому вигляді як на рис. 1.8.



**Рис. 1.8. Графічне зображення поступального серпантину та ідеальної спіралі у теорії розвитку організації**

де A1, A2, A3, A4, A5, A6 – це найвищі вершини у мережах комбінацій вершин та улоговин адаптивного ландшафту, які формують басейни притягання атракторів у середовищах з відмінними за кольором моделями управлінського мислення.

*Джерело:* власна розробка автора

Зважаючи на те, що адаптивний ландшафт середовища та спіральна динаміка еволюції організацій мають багато спільного із гірськими масивами, порівняння розвитку організації із звивистою дорогою не є випадковою. При прокладанні доріг



в умовах гірської місцевості з вираженим рельєфом, де необхідно досягти заданих параметрів нахилу дорожнього покриття, використовуються спеціальні геометричні рішення – серпантини. Вони представляють собою систему кривих, спеціально сформованих для забезпечення можливості подолання різких схилів та спусків на ділянках дороги з значним перепадом висоти. Серпантини характеризуються симетричними формами з великими кутами повороту, що включають також перехідні криві, спроектовані таким чином, щоб забезпечити плавний розвиток дорожньої лінії.

Важливо звернути увагу, що як і в аналогії з гірськими дорогами, молодіжним громадським організаціям не обов'язково досягати усі проміжні вершини поступального серпантину на шляху до кінцевої (найвищої) адаптивної мережі. На кожному з етапів життєвого циклу на молодіжну громадську організацію мають вплив усі адаптивні мережі наявні на шляху поступального серпантину, однак відстань до них і потужність атратора визначає значення впливу на її розвиток.

Визначивши зміст терміну «розвиток молодіжної громадської організації», ми перейдемо до розгляду поняття «стратегічне управління». І розпочнемо його із ознайомлення зі змістом поняття парадигми стратегічного управління. Термін парадигма (грец. *paradigma*) управління – це система уявлень та понять, які властиві певному періодові розвитку науки, що базуються на основі аналізу, вивчення й узагальнення реалій дійсності, трансформуючись відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ організацій [33, с. 38]. Застосування парадигми стратегічного управління передбачає зосередження фокусу на стратегію організації та реалізацію нею певної концепції, як системи принципів та ідей, що забезпечують її незворотну спрямовану зміну [34, с. 71].

У науковій літературі управлінська концепція розглядається як система принципів та ідей, які формують основу функціонування організації. Визначення управлінської концепції відбувається шляхом детермінації специфічних особливостей ключових понять і процесів діяльності конкретної організації чи сукупності організацій в межах кольорового середовища.

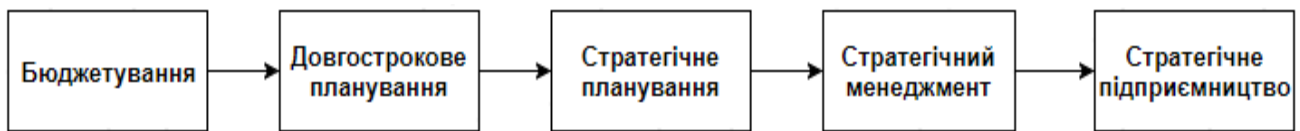
На шляху до запровадження концепції стратегічного управління кожна організація проходить етапи ситуативного та оперативного управління. На відміну від концепції ситуативного управління, в якій рішення приймають у відповідь на певну ситуацію чи оперативного, в якому рішення передбачаються поступово, концепція стратегічного управління орієнтується на стратегічне мислення із застосуванням ситуативного та оперативного управління. На нашу думку, найкраще переваги застосування концепції стратегічного управління в організаціях передали М. Небави та О. Ратушняк, які зазначені на рисунку 1.9.



Рис. 1.9. **Переваги застосування концепції стратегічного управління**

*Джерело:* сформовано автором на основі [35]

Використання всіх цих переваг неможливе без вдосконалення управління організацією подібно тому, як розвивалася сама концепція стратегічного управління. Беручи до уваги історичний аналіз (рис. 1.10) наукових розробок, концепція стратегічного управління розвивалася шляхом вдосконалення системи уявлень, понять та методів протягом тривалого періоду часу.



**Рис. 1.10. Етапи розвитку концепцій стратегічного управління**

*Джерело:* сформовано автором на основі [36, с. 75]

У роки після Другої Світової Війни відбулася відносна стабілізація економіки, що сприяло формуванню парадигми стратегічного управління як окремого наукового напрямку. У цей період керівники застосовували різноманітні концепції, однак максимально ефективно себе проявила концепція бюджетування, яка орієнтувалася на короткострокове планування пов'язане з фінансовими розрахунками.

Однак деякі науковці визначають довгострокове планування першим періодом еволюції парадигми стратегічного управління. Дана концепція застосовувалася у кінці 50-х – початку 60-х рр. і передбачала впровадження системи стабільних цілей організації на тривалий термін.

Розвиток науково-технічного прогресу у 70-х роках минулого століття спричинив значну динаміку ринків, що призвело до вдосконалення концепції планування. Таким чином наступним етапом парадигми стратегічного управління стало стратегічне планування, яке часто ще називають управлінням «за цілями». Все частіше організації почали застосовувати стратегії, що орієнтувалися на альтернативній поведінці суб'єктів ринку, заради досягнення цілей розвитку та кінцевої мети діяльності організації.

Останнім етапом парадигми стратегічного управління, на думку значної частини наукової спільноти [19, 22, 25, 31, 35] виступає стратегічний менеджмент. Причиною його появи стала неможливість організацій ефективно реагувати на динамічні зміни на ринку власними змінами у внутрішній структурі за допомогою стратегічного планування. Однак інша частина вчених вважає, що в 90-х роках ХХ століття організації почали застосовувати стратегічне підприємництво. Воно передбачає орієнтацію на інтуїтивні рішення та інформаційні технології. Це сприяє процесу децентралізації стратегічного управління через створення самостійних

підрозділів та делегування їм повноважень щодо досягнення внутрішніх та зовнішніх стратегічних цілей.

Історично новації щодо розвитку концепції стратегічного управління відбувалися у межах комерційних організацій, що зосереджувалися на отримання прибутку. У контексті нашої роботи нас цікавить специфіка застосування концепції стратегічного управління для молодіжних громадських організацій, що є інститутами громадянського суспільства. Саме тому ми пропонуємо визначати стратегічне інституціонування як інноваційну концепцію стратегічного управління організацією, що є інститутом громадянського суспільства.

З такої позиції стратегічне інституціонування – це прийнята на основі управлінських рішень комплексна система методів, засобів та інструментів стратегічного управління спрямованих на якнайглибшу інтеграцію інституту в громадянське суспільство шляхом відтворення сформованих його моделлю мислення стратегічних ідей та принципів діяльності у повсякденному житті для членів інституту та кожного громадянина загалом.

Стратегічне інституціонування в молодіжних громадських організаціях поєднує найкращі практики популярних концепції стратегічного управління [36]:

1. Концепція конкуренції за майбутнє. У своїй роботі «Конкуренція за майбутнє» (1994 рік) американські науковці К. Прахалад та Г. Хамел зробили висновок, що доступ до стратегічних можливостей має бути розподілений між всіма структурними одиницями для того, щоб усі частини організації були спрямовані на досягнення відповідних стратегічних цілей.

2. Ресурсна концепція. Концепція управління, запропонована Б. Вернерфельтом у 1984 році, полягає в створенні такої комбінації ресурсів, яку організація може швидко зібрати і використовувати для реагування на зовнішні зміни.

3. Концепція організації, що навчається. Науковці І. Нонака та Х. Такеучі підкреслюють, що організація не може створювати знання без участі окремих осіб. Це спонукає організацію розробляти стратегії, спрямовані на підтримку творчих індивідів та забезпечення їм відповідних умов діяльності.

Нами визначено такі переваги застосування стратегічного інституціонування в процесі управління молодіжними громадськими організаціями [36]:

1. Забезпечення тривалої ефективності за рахунок ухвалення стратегічних рішень включає в себе прийняття і реалізацію рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкості та успішності організації у майбутньому;

2. Керування організацією за допомогою стратегічних планів, гнучкості та пристосованості до змін передбачає здатність організації реагувати на нові обставини та виклики, враховувати та впроваджувати стратегічні плани, а також бути гнучкою та адаптивною до змін у навколишньому середовищі.;

3. Розвиток організаційної структури спрямований на передбачення можливих змін та зменшення негативного впливу цих змін передбачає створення гнучких та адаптивних структур, які здатні ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Заради досягнення зазначених переваг застосування стратегічного інституціонування молодіжна громадська організація повинна поєднувати інтегральні та цільові підходи до свого функціонування. Для цього організація зобов'язана послуговуватися наступними інструментами: політика, тактика, процедури, бюджети, правила та інші [36].

Враховуючи особливості діяльності молодіжних громадських організацій, стратегічне інституціонування слід зосередити на виконання таких першочергових завдань [36]:

- вдосконалення технології діяльності організації;
- розвиток людських ресурсів організації;
- вдосконалення зв'язків з громадськістю;
- залучення та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Важливим є розуміння та аналіз тих чинників функціонування молодіжної громадської організації, які визначають її існування через стратегічне інституціонування як концепцію стратегічного управління. Такими чинниками є існування в організації місії та мети; взаємодія суб'єкта та об'єкта управління

організації та характер відносин між ними; вплив зовнішнього середовища на організацію і її відповідь на цей вплив як відкритої системи.

Розглянемо детальніше кожний чинник, розпочавши з місії організації. У праці «Сутність місії організації як ключової категорії менеджменту» О. Кузьмін та Х. Передало визначили три аспекти трактування «місії організації» зазначені у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

### Аспекти трактування місії організації

Аспект місії	Характеристика
Мотиваційний	визначає місію як соціальне призначення організації, причину її існування з виокремленням основних потреб (цілей) найбільш пріоритетних зацікавлених груп впливу та можливостей їх задоволення, що забезпечує спонукання останніх до очікуваних від них дій (кроків)
Інформаційний	визначає місію як сукупність повідомлень, в яких відображено призначення організації, її стратегічне бачення та значення в суспільному житті людей; філософію, цінності та принципи, охарактеризовано передові напрями діяльності, висвітлено позитивні ознаки організації, що дозволяє виокремити її серед інших
Управлінський	визначає місію як інструмент стратегічного управління, представлений у формі документа, який виступає основою для реалізації основних функцій управління та є ключовим стержнем для узгодженості суперечностей між ними

*Джерело:* сформовано автором на основі [37, с. 4-6].

Серед різноманітного обсягу трактувань мети організації в науковій літературі важливо сформулювати такий, що не буде йти у протиріччя з трьома зазначеними аспектами місії організації. За таких умов мету організації ми пропонуємо розглядати як конкретизований та деталізований стан зовнішнього середовища або самої організації, якого вона прагне досягнути за допомогою системи взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління через діалектику цілей, засобів та кінцевих результатів.

Розуміючи суть поняття місії та мети, для усвідомлення сутності управлінської концепції важливо проаналізувати взаємодію суб'єкта та об'єкта управління. Під взаємодією розуміють прямий або опосередкований вплив суб'єкта на об'єкт за допомогою формалізованих методів управління.

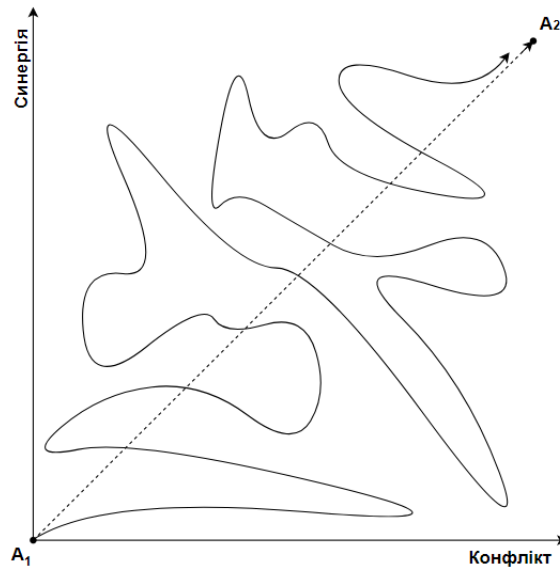
Об'єктом управління виступають як процеси та функції (планування, мотивації, організації, регулювання, координації, контролю і т.д.), так і члени організації щодо яких здійснюється управлінський вплив. Суб'єктом управління виступає керівництво організації, що уповноважене визначати вектор здійснення процесів та функцій, і в процесі цього здійснювати вплив на членів організації. Характер відносин між суб'єктом та об'єктом управління напряду залежить від виду управлінської діяльності, термінів їх здійснення, організаційної структури, а також місії та мети організації.

Активні процеси глобалізації сприяють зростанню впливу зовнішнього середовища на визначення управлінської концепції організації. Саме тому у науковій літературі виокремлюють два рівні зовнішнього оточення в залежності від інтенсивності його впливу [38]. Якщо вплив здійснюється через глобальні чинники, що віддзеркалюють тенденції відносин у суспільстві, то суб'єкти цього середовища знаходяться на макрорівні. В основному чинники на цьому рівні не підконтрольні і лише створюють загальні умови функціонування організації. На мікрорівні в такому разі знаходяться суб'єкти, які здійснюють безпосередній постійний вплив на діяльність організації пов'язаний із конкретними факторами.

Різноманітні комбінації вказаних чинників забезпечують особливий формат застосування стратегічного інституціонування як концепції стратегічного управління, що буде притаманний лише молодіжним громадським організаціям. Імплементування стратегічного інституціонування в процес управління молодіжними громадськими організаціями має прямий вплив на її розвиток та критерії, які визначають її термін перебування на поступальному серпантині. Першим таким критерієм є довжина поступального серпантину, а другим критерієм є темп (швидкість) руху молодіжної громадської організації по серпантину.

Для характеристики впливу стратегічного інституціонування на відстань серпантину візьмемо для прикладу рух організації між точками  $A_1$  та  $A_2$  (рис. 1.11). Найкоротша відстань між цими точками на спіралі розвитку організації не є фактичною траєкторією по якій рухається організація. Саме застосування стратегічного інституціонування в управлінні розвитком змушує організацію

наближати свою фактичну траєкторію поступального серпантину до ідеальної спіралі, тим самим скорочуючи відстань.



**Рис. 1.11. Рух організації поступальним серпантинном між двома точками ідеальної спіралі розвитку ( $A_1 : A_2$ ) під впливом конфлікту та синергії із зовнішнім та внутрішнім середовищем**

*Джерело:* власна розробка автора

Чим коротшою є фактична довжина поступального серпантину між точками  $A_1$  та  $A_2$ , тим ефективніше відбувалося застосування стратегічного інституціонування як концепції стратегічного управління розвитком організації.

Хаотичні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на поступальний серпантин організації шляхом конфлікту або синергії (рис. 1.11), наближаючи чи відштовхуючи організацію від ідеальної спіралі. Конфлікт як невідповідність способу функціонування організації до умов її діяльності проявляється через кризу. Наявність конфлікту породжує зниження показників функціонування організації і означає регрес в її розвитку. Синергія передбачає, що ефект від співпраці із середовищем для організації і самого середовища буде більш значний ніж ефект від функціонування нарізно. У випадку, коли організація отримує результати вищі від очікуваних має місце прогрес в її розвитку. У ті періоди, коли зміни середовища не мають значного впливу на теоретичну модель траєкторії організації є зміст говорити про стабільність її розвитку.



Ще одним критерієм визначення розвитку є темп (швидкість) руху організації ( $T_{po}$ ) в межах поступального серпантину. Прийmemo за належне, що у математичній відповідності темп руху організації в межах поступального серпантину дорівнює 1. При 1 застосування усіх передбачених факторів стратегічного управління в молодіжній громадській організації принесли очікувані результати (кількісне досягнення цілі) без значних змін. У залежності від того наскільки сильно відбувається відхилення від 1, ми пропонуємо виділяти наступні позитивні темпи руху (темп розвитку) в межах поступального серпантину у таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

### Значення темпу руху організації в межах поступального серпантину

Інтервали значень	Темп руху організації в межах поступального серпантину
$1,75 < T_{po}$	дуже високий
$1,25 < T_{po} \leq 1,75$	високий
$1,1 \leq T_{po} \leq 1,25$	покращений
$0,9 < T_{po} < 1,1$	планово допустимий
$0,75 < T_{po} \leq 0,9$	сповільнений
$0,25 < T_{po} \leq 0,5$	низький
$0 \leq T_{po} \leq 0,25$	критично низький

*Джерело:* сформовано на основі [39]

Базою для цього скористаємося розрахунками інтегрального показника ефективності розробленого Гузенко Анастасія і модифікуємо його під фактичні значення розвитку молодіжних громадських організацій.

Необхідно розуміти, що позитивне значення темпу вказує на рух вгору поступальним серпантинном (прогрес), тоді як від'ємне значення темпу вказує на рух вниз поступальним серпантинном (регрес).

На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу пропонуємо таке розуміння стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій – як забезпечення впливу стратегічного інституціонування на скорочення довжини та нарощування позитивного значення темпу руху організації в межах поступального серпантину між різними точками у середовищах, які формують управлінське мислення молодіжних громадських організацій.

Слід зауважити, що для вимірювання факторів, що впливають на довжину поступального серпантину та темп руху організації по ньому недостатньо застосовувати лише математичні показники функціонування, але й необхідно враховувати модель мислення організації. Для цього потрібне більш детальне вимірювання, що передбачатиме аналіз організаційного забезпечення стратегічного управління та його підсистем: інформаційної, фінансової та соціально-психологічної.

### **1.3. Організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні**

Вивчаючи зміст стратегічного інституціонування, варто погодитися з думкою Шершньової [34], що «організаційне забезпечення стратегічного управління – це створення (удосконалення) діючих та забезпечення ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання (*в нашому випадку молодіжною громадською організацією – прим. автора*) або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку».

Перед тим як приступити до аналізу системи організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в цілому варто зрозуміти її зв'язок з іншими підсистемами забезпечення: інформаційною, фінансовою та соціально-психологічною.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління в молодіжній громадській організації визначається успішністю реалізації концепції управління знаннями (Knowledge Management). Одним із елементів даної концепції є управління стратегічними знаннями. Управління стратегічними знаннями в основному пов'язане з діяльністю та структурами, які використовуються організацією для досягнення, впровадження та розповсюдження знань для

формування стратегії та прийняття стратегічних рішень. Метою такого управління є довгострокова діяльність, яка використовує як явні, так і неявні знання для просування обізнаності про організацію як відкриту систему. Ці знання далі поширюються у внутрішньому та зовнішньому середовищах для досягнення стратегічних цілей.

У своїх працях науковці визначають різноманітні етапи розробки системи управління знаннями (таблиця 1.14), які ми пропонуємо застосовувати в управлінні молодіжних громадських організацій.

Таблиця 1.14

### Спрощений варіант циклу управління знаннями

Етап	Ключові питання	Результат
Оцінка існуючої інфраструктури	В чому проблема? Чи система виправдана і найбільш відповідна?	Постановка цілей Визначення критеріїв ефективності Розробка плану
Формування команди	Хто має бути в команді і як вона працює?	Стандартизована процедура розробки системи
Захоплення (оволодіння) знань	Якими та чиїми знаннями потрібно оволодіти і як?	Здобуття джерела знань
Дизайн схеми управління знаннями (генеральний план)	Як будуть представлені знання?	Проектування системи управління знаннями.
Перевірка системи управління знаннями	Наскільки надійна система?	Експертні оцінки, покрокові інструкції
Впровадження системи управління знаннями	Які операційні завдання виконуються і наскільки зручно ними користуватися?	Зручна система управління знаннями Тренувальні програми
Керування змінами та структурою винагород	Чи забезпечує система реалізацію запланованих рішень?	Досягнення стратегічних цілей
Оцінка впровадженої системи	Чи варто вдосконалювати систему?	Кроки до надійної та сучасної системи управління знаннями

*Джерело:* сформовано автором на основі [40-42]

За допомогою такої системи організація може ефективно зосереджувати діяльність щодо інформаційного забезпечення стратегічного управління на суб'єктах дослідження, які є ключовими елементами системи організаційного забезпечення. Популярним підходом до класифікації суб'єктів (сфер) інформаційного забезпечення є поділ на 5Ps вказаний у таблиці 1.15.

### Класифікація сфер інформаційного забезпечення

Власна розробка		Pryor and White	Saori Ohkubo	Alireza Anvari
Люди	People	People	People	Human resources
Процеси	Processes	Processes	Processes	Internal processes
Продуктивність	Performance	Performance	Partnership	General management
Платформи	Platforms	Principles	Platform	Strategic vision
Політики	Policy	Purpose	Problem-Solving	Leadership style

*Джерело:* доповнено автором на основі [43–45]

Ознайомившись із науковими дослідженнями, ми пропонуємо власне бачення моделі, що складається з 5 сфер відкритої системи, відносно яких відбувається управління знаннями.

У авторській концепції середовищами інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій є:

1. Люди (People), які виступають як учасниками так і користувачами знань в організації.
2. Процеси (Processes), що виступають суб'єктом, який за своєю суттю визначає зміст організації.
3. Продуктивність (Performance), яка виступає сферою дослідження, що визначає ступінь впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.
4. Платформи, які є засобами проведення досліджень та визначають ефективність його проведення.
5. Політики, що є принципами, засадами, ідеями та моделями мислення, в межах яких існує молодіжна громадська організація.

Після проведеного наукового дослідження, ми виділили такі етапи та заходи, які молодіжна громадська організація може здійснювати у процесі управління знаннями і відтворили їх у таблиці 1.16.

### Етапи та заходи у процесі управління знаннями

Етап (Stage)	Заходи (Activities)	
Збір (Gathering)	Data entry	Текстове введення
	OCR	Конвертація
	Scanning	Сканування
	Voice input	Голосове введення
Організація (Organizing)	Cataloguing	Каталогізації
	Indexing	Індексування
	Filtering	Фільтрації
	Linking	Посилання
Обробка (Refining)	Contextualizing	Визначення контексту
	Collaborating	Співпраця
	Compacting	Стискання
	Projecting	Проектування
	Mining	Добування
Поширення (Disseminating)	Flow	Потокове
	Sharing	Обмінне
	Alert	Оповіщення
	Push	Просування

*Джерело:* побудовано на основі [46-47]

Зважаючи на середовище функціонування молодіжних громадських організацій в Україні, ми рекомендуємо доповнити цю класифікацію ще двома етапами: уточнення (clarification) та розробка (development). У процесі уточнення інформації організація має забезпечити перевірку фактів, визначення джерела інформації та оцінку суб'єктності джерела. У процесі розробки інформації організація формує власну позицію, надає зворотній зв'язок, виступає новатором, підтверджує теорії та розвінчує невідповідності.

Суттєвий вплив на ефективність управління має якість одержаної інформації, що безпосередньо впливає на можливість її застосування у системі організаційного забезпечення. Наукова спільнота [48] пропонує застосовувати такі показники якості інформації:

1. Повнота інформації, що надається.
2. Стратегічна значущість.

3. Операційна значущість.
4. Коефіцієнт значущості.
5. Якість потенціалу знань.
6. Інтенсивність використання капіталу знань.

Ці показники надають можливість розрахувати реальну якість потенціалу капіталу знань, з яким може працювати молодіжна громадська організація в процесі організаційного забезпечення стратегічного управління.

Подальші дослідження підсистеми інформаційного забезпечення в молодіжній громадській організації передбачають вивчення [49]:

- Глобальних систем управління знаннями;
- Методології управління цифровими знаннями;
- Технік та інструментів оцінювання інформаційного забезпечення;
- Сприйняття кінцевим користувачем ефективності знань;
- Найкращих практик застосування цифрових систем знань;
- Емпіричних досліджень управління знаннями в цифрових технологіях;
- Теоретичних аспектів та практичних моделей розвитку управління знаннями.

Важливою підсистемою організаційного забезпечення є фінансове забезпечення стратегічного управління – узгодження фінансів організації задля досягнення її цілей. Задля узгодження фінансів у процесі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій ми розробили систему заходів і порівняли її з баченням інших науковців у Додатку А [50–53].

Одними із наведених у Додатку А заходів є управління взаєминами із контрагентами, а також формування організаційної культури та структури, що є основою системи організаційного забезпечення стратегічного управління. В межах даних заходів важливим для організації є виконання конкретних завдань, які визначатимуть ефективність її фінансового забезпечення.

Останньою підсистемою, що буде розглянута у даному питанні є соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління, яка передбачає управління відносинами (таблиця 1.17) всередині організацій в залежності від їх виду та вибір моделі соціально-психологічного клімату в молодіжній громадській організації.

**Види відносин в молодіжних громадських організаціях**

<b>Службові відносини</b>	<b>Неформальні відносини</b>
Статути	Інтереси та потреби
Контракти	Почуття
Інструкції	Симпатії (антипатії)
Положення	Традиції
Регламенти	Домовленості
Накази	Ритуали

*Джерело:* побудовано на основі [54]

Варто також погодитися з дослідженням проведеним З. В. Юринець та М. П. Денисенком [55], що в молодіжних громадських організаціях в Україні вибір моделей соціально-психологічного клімату ґрунтується на оцінці трьох сторін:

1. тенденції стратегічних змін соціально-психологічного потенціалу;
2. рівні розвитку соціально-психологічного потенціалу;
3. ступені реалізації соціально-психологічного потенціалу на момент оцінки.

Проведення дослідження соціально-психологічного клімату вимагає уваги до різноманітних аспектів цього явища. Це включає аналіз різноманітних чинників, які впливають на цей клімат, врахування як локальних (мікро-середовище), так і глобальних (макро-середовище) факторів, а також групові та напрямковані чинники. Це дослідження також розглядає передумови та елементи, які сприяють створенню позитивного клімату, різні типи відносин в його структурі, основні параметри психологічного ставлення, а також вивчає формування моделей соціально-психологічного клімату [56].

При цьому науковці [54-56] розглядають складові соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління як єдину систему, завдяки якій досягається надійність та ефективність системи організаційного забезпечення. У процесі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій ми пропонуємо застосування наступних блоків дій соціально-психологічного забезпечення зазначених у таблиці 1.18.

**Застосування соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій**

<b>Блок дій</b>	<b>Характеристика</b>
Інформаційно - діагностичний	збір інформації про соціально-психологічні особливості організації, умов її розвитку та становлення, визначення проблематики її діяльності, вивчення соціальних зв'язків
Прогностичний	визначення можливих напрямків розвитку організації та прогнозування можливих змін
Планування та мобілізації ресурсів	підбір методів, складання плану заходів соціально-психологічного впливу, пошук та актуалізація ресурсів організації, формулювання основних стратегій поведінки у визначених стратегією ситуаціях
Інструментальний	підбір та/або створення соціально-психологічного інструментарію для здійснення спланованого впливу та обґрунтування його доцільності
Вимірювання діяльності	передбачає моніторинг процесу здійснення соціально-психологічного впливу, визначення його дієвості, якості та відповідності стандартам
Оцінки отриманих результатів	включає фіксацію отриманих результатів і змін та визначення подальшої стратегії розвитку соціально-психологічного забезпечення

*Джерело:* побудовано на основі [57]

Проаналізувавши усі три зазначені підсистеми (рис. 1.12) можна представити модель їх взаємин із системою організаційного забезпечення.



**Рис. 1.12. Зв'язок системи організаційного забезпечення з іншими підсистемами забезпечення стратегічного управління**

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином система організаційного забезпечення стратегічного управління в молодіжній громадській організації формується під впливом вказаних підсистем і повинна відповідати їх принципам.



При цьому існують базові принципи характерні як для підсистем, так і для системи організаційної забезпечення стратегічного управління в цілому:

- проведення стратегічного аналізу середовища на макро- та мікрорівнях;
- застосування стратегічних методів та інструментів управління;
- цілеспрямованість організації;
- використання невизначеності майбутнього у зовнішньому середовищі як стратегічної можливості.

Дотримання базових принципів стратегічного управління визначає ефективність його застосування як парадигми управління молодіжною громадською організацією.

Стратегічний аналіз відбувається на мікрорівні всередині організації і на макрорівні щодо її зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз середовищ молодіжної громадської організації відбувається у 3 етапи (таблиця 1.19), які визначають послідовність його проведення.

Таблиця 1.19

### Етапи стратегічного аналізу середовищ молодіжних громадських організацій

Підготовчий етап	Аналітичний етап	Заключний етап
Вибір об'єкта дослідження	Вибір методів і прийомів, які відповідають цілям та завданням	Узагальнена оцінка можливостей і загроз діяльності організації
Визначення завдань та мети стратегічного аналізу	Розробка моделі прогнозування ситуації	Оцінка досягнутого рівня діяльності організації
Розробка стратегічних цілей аналізу	Розрахунок впливу факторів	Визначення сильних і слабких сторін
Дослідження матеріалів попередніх аналітичних досліджень	Визначення взаємодіючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища	Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства
Визначення джерел інформації про результати діяльності організації	Здійснення перспективної діагностики діяльності організації	Підготовка пропозицій за результатами стратегічного аналізу
Складання стратегічного плану проведення аналізу		Здійснення контролю за виконанням пропозицій
Розподіл обов'язків серед виконавців аналізу		Пошук оптимальних стратегічних рішень

*Джерело:* сформовано на основі [58, с.97]

Аналіз зовнішнього середовища молодіжних громадських організацій на макрорівні в основному відбувається за чотирма сферами визначення аналітичних даних: соціальна, політико-правова, економічна та науково-технологічна у таблиці 1.20. Молодіжні громадські організації проводять аналіз зовнішнього середовища на мікрорівні обмежуючись сферою власного впливу. В межах цієї сфери проводиться аналіз конкурентоздатності у порівнянні з іншими організаціями, аналіз ставлення суспільства до результатів діяльності організації та аналіз кооперації організації з бізнесом, а також органами публічної влади.

Таблиця 1.20

### Сфери визначення аналітичних даних

Сфера	Мета аналізу
Соціальна	аналізується з метою визначення напрямів функціонування молодіжних громадських організацій як відкритої системи громадянського суспільства
Політико - правова	аналізується з метою визначення тенденцій молодіжної державної політики у сфері діяльності організації та засобів, якими вона реалізовується. За допомогою опрацювання існуючих та майбутніх нормативних актів вдається охарактеризувати правові норми діяльності організації
Економічна	аналізується з метою визначення процесів формування та розподілу ресурсів за допомогою показників економічного стану та тенденції його розвитку
Науково - технологічна	аналізується з метою визначення шляхів, методів та інструментів вдосконалення підсистем забезпечення стратегічного управління

*Джерело:* власна розробка автора

Молодіжні громадські організації проводять аналіз зовнішнього середовища на мікрорівні обмежуючись сферою власного впливу. В межах цієї сфери проводиться аналіз конкурентоздатності у порівнянні з іншими організаціями, аналіз ставлення суспільства до результатів діяльності організації та аналіз кооперації організації з бізнесом, а також органами публічної влади.

Аналіз внутрішнього середовища молодіжної громадської організації це складний процес, який за допомогою різноманітних методів дозволяє визначити наскільки управлінські процеси та структура, а також компетентність керівників і членів організації підходять до обраної концепції стратегічного управління.

Принципом, який визначає сутність системи організаційного забезпечення стратегічного управління є застосування специфічних методів та інструментів

управління. Погоджуючись з думкою А. Томпсона і А. Стріклєнда [59] про те, що стратегічне управління – це поступове виконання організацією ланцюжка завдань, вважаємо, що сукупність методів варто розділити на групи відповідно до завдань, на досягнення яких вони застосовуються. Аналізуючи роботу вчених, слід визначити 5 (п'ять) основних завдань у процесі стратегічного інституціонування:

1. Пошук довгострокових перспектив розвитку організації.
2. Формування стратегічних цілей для їх досягнення.
3. Розробка стратегії через постановку завдань.
4. Реалізація планів та досягнення результативних показників.
5. Аналіз результатів діяльності та подальше внесення коректив.

Відповідно до завдань згрупуємо методи стратегічного інституціонування, які застосовуються молодіжними громадськими організаціями у таблиці 1.21.

Таблиця 1.21

### **Методи стратегічного інституціонування застосовані у молодіжних громадських організаціях**

<b>Методи пошуку перспектив розвитку</b>	<b>Методи формування стратегічних цілей</b>	<b>Методи розробки і реалізації стратегії</b>	<b>Методи аналізу діяльності та внесення коректив</b>
Специфічні	Дерева цілей	Авторитарний	За цілями
Експертні	Ієрархічний	Адаптивний	За результатами
Загально-наукові	Моделювання	Індикативний	Програмно-цільовий
	Сценарний	Аналітичний	Ціннісний

*Джерело:* сформовано на основі [34, 60–72]

Серед чотирьох найважливіших принципів управління, яких повинні дотримуватися стратегічно-орієнтовані молодіжні громадські організації є цілеспрямованість, що реалізовується застосуванням цільового підходу під час діяльності організації. Цільовий підхід – це система методів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності на кінцеві результати з урахуванням характеристик, що змінюються [34]. До даної системи методів зазначених у таблиці 1.22 найчастіше відносять: метод управління за цілями, метод управління за результатами, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований методи управління.

Таблиця 1.22

### Методи аналізу діяльності та внесення коректив

Метод	Характеристика
Управління за цілями	вид управлінської діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей організації, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими її членами
Управління за результатами	удосконалений метод, який акцентує увагу на реальному процесі управління через мотивацію та підвищення кваліфікації всіх структурних ланок у процесі досягнення конкретних цілей
Програмно-цільовий	метод передбачає можливість зміни програми досягнення цілей оптимальним чином при мінливих зовнішніх умовах і з урахуванням непередбачених внутрішніх змін. Цей метод дозволяє коригувати програму на основі аналізу результатів в процесі досягнення цілей
Ціннісно-орієнтований	спосіб функціонування організації, під час якого система цінностей визначає пріоритети діяльності організації, відповідно до яких можливе коригування певних цілей у процесі реалізації стратегії

*Джерело:* побудовано на основі [72]

Незважаючи на відмінності у методах реалізації цільового підходу усі вони складаються з попередньо встановлених елементів – цілей. Науковці по різному трактують термін «ціль» у науковій літературі, тому важливо взяти до уваги декілька його визначень з таблиці 1.23.

Таблиця 1.23

### Трактування терміну ціль у науковій літературі

Термін	Характеристика
Ціль	бажаний та очікуваний результат, якого необхідно досягти шляхом активної і цілеспрямованої діяльності членів організації для задоволення колективних та індивідуальних потреб
	опис кінцевих і проміжних станів організації в ході реалізації стратегії
	конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність

*Джерело:* побудовано на основі [73-75]

На нашу думку, ціль для молодіжних громадських організацій – це спосіб описати власні бажання для їх подальшого задоволення.

У процесі застосування цільового підходу мета, як одиничний елемент, реалізується через досягнення певної комбінації цілей. Для того, щоб уникнути хаотичності комбінацій і забезпечити їх ефективне поєднання, потрібно встановити чітку та стійку структуру цілей, яка протягом певного періоду часу залишатиметься

відносно стабільною навіть при необхідних змінах, що відбуватимуться в системі управління. Найчастіше таку структуру відображають у вигляді бінарного дерева.

Вертикальна координація цілей у такій структурі дає змогу узгоджувати не пов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги організації в цілому. Тоді як горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання потенціалу організації та його частин.

Змістове наповнення цілей також відіграє важливу роль. Неправильно визначена ціль може вносити дисбаланс у всю структуру і затримувати розвиток організації. Для цього необхідно перед встановленням цілі визначити конкретні характеристики, яким вона повинна відповідати. Для молодіжних громадських організацій доцільно застосовувати метод SMART при встановленні цілей.

У виданні 1981 р. «Огляд менеджменту» Джордж Т. Доран визначив важливість цілей та складність їхнього встановлення за допомогою акроніму SMART. Таким чином у таблиці 1.24 визначається п'ять принципів встановлення цілей, за яким рекомендується діяти керівникам.

Таблиця 1.24

### Оригінальне пояснення акроніму SMART

Символ	Принцип	Характеристика
S	Specific	передбачає орієнтацію на певну область для вдосконалення
M	Measurable	передбачає існування кількісного індикатора прогресу
A	Assignable	передбачає наявність того, хто має досягати цілі
R	Realistic	передбачає визначення тих результатів, які можна реально досягти
T	Time-related	передбачає визначення періоду, коли можна досягти результат

*Джерело:* побудовано на основі [76, с.35-36].

Роберт С. Рубін з університету в Сан Луїсі [77, с. 26-27] зазначає, що незважаючи на першочергове значення терміну в багатьох випадках науковцями і не тільки пропонуються альтернативні варіанти пояснення акроніму SMART: S – simple, sensible, significant. M – meaningful, motivating. A – acceptable, achievable, action-oriented, accountable, as-if-now, agreed, agreed-upon, actionable. R – reviewable, relative, rewarding, reasonable, results-oriented, relevant to a mission. T – time-framed, tangible, time-sensitive, time-scaled, time-constrained, truthful, timed.

В українському перекладі цілі повинні бути: S – простими, усвідомленими чи істотними; M – такими, які щось значать чи мотивують; A – прийнятними, досяжними, орієнтованими на дію, підзвітними, вчасними, узгодженими, такими, що діють; R – доступними до перегляду, відносними, корисними, обґрунтованими, орієнтованими на результат, відповідними до місії. T – обмеженими часовими рамками, матеріальними, чутливими до часу, масштабованими за часом, правдивими, тимчасовими.

Цільовий підхід в управлінні молодіжною громадською організацією реалізовується різноманітною кількістю наукових методів, які співставні з її стратегічною метою: метод ключових показників ефективності (KPI), метод ключових показників ризику (KRI), метод цілей і ключових результатів (OKR) та метод збалансованої системи показників (BSC).

Впровадження ключових показників ефективності (KPI) – це спосіб визначити ключові цілі діяльності організації і шляхи їх досягнення. Основною характеристикою даного методу є поетапність його впровадження зазначена у таблиці 1.25. Етапи використання методу KPI є основою і моделлю для впровадження вдосконалених інструментів та методів реалізації цільового підходу в стратегічному управлінні організацією.

Таблиця 1.25

### Етапи впровадження методу ключових показників ефективності

Етап	Характеристика
Формування стратегії	деталізована стратегія дозволяє визначити ключові цілі для розробки показників їх досягнення
Визначення ключових чинників успіху	визначення параметрів діяльності організації, які призводять до успішної реалізації стратегії
Визначення ключових показників ефективності	передбачає вибір обмеженої кількості показників виражених у цифровому вигляді, які відтворюватимуть параметри успіху
Прийняття рішення щодо джерел інформації	визначається джерело даних для інформаційного наповнення показників
Оцінка та аналіз отриманих показників	знаменує оцінку досягнення успіху реалізації стратегії та подальші кроки для розробки нових показників

*Джерело:* побудовано на основі [78, с. 89].

Для реалізації методу ключових показників ризику в Етапі 2 визначають найважливіші причини невдач для зменшення негативного впливу внутрішнього

середовища. Таким чином на відміну від KPI де, показники мають зростати, зниження KRI сприятиме ефективнішій реалізації стратегії.

Впровадження цілей і ключових результатів (OKR) передбачає зменшення кількості ключових цілей і завідомо завищені показники досягнення результатів. Якщо ціль виконана на 100% відсотків – це ознака недостатньої амбіційності цілі. Для запобігання досягнення 100% результату цілі можуть бути переглянуті в процесі їх реалізації, що вказує на ефективність реагування змінам. Серед основних переваг використання методу визначають: чітку розстановку пріоритетів, ефективну комунікацію між учасниками проекту, прозорі індикатори успішності роботи, а також концентрацію зусиль та ресурсів організації [79, с. 8-13].

Найбільш деталізовано і системно цільовий підхід реалізовується завдяки збалансованій системі показників (Balanced Scorecard). BSC – це система цільового підходу у стратегічному управлінні, що охоплює як внутрішні процеси в організації, так і вплив зовнішнього середовища. Включаючи в себе KPI, система з'єднує елементи усієї стратегії організації такі як місія, бачення, основні цінності, стратегічні напрямки, а також цілі, заходи, перспективи та ініціативи [80].

Завершивши аналіз внутрішніх чинників впливу на систему стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, можна помітити, що в цьому питанні не було досліджено принцип використання невизначеності майбутнього у зовнішньому середовищі як стратегічних можливостей. Цей принцип потребує окремого дослідження змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

В контексті молодіжних громадських організацій невизначеність зовнішнього середовища формується у процесі взаємодії між собою контрагентів громадянського суспільства. Ми пропонуємо класифікувати такі взаємодії на три групи у відповідності до суб'єктів, які беруть участь у них: молодіжні громадські організації з комерційними організаціями (бізнесом), молодіжні громадські організації з органами державної влади та місцевим самоврядуванням (державою), а також молодіжні громадські організації з іншими інститутами громадянського

суспільства (громадські організації). Метою взаємодії є розбудова громадського суспільства на території України в публічній, економічній та громадській сферах.

Зважаючи на те, що кожна зі сторін взаємодії має власні мотиви і залучає відповідні методи управління для отримання максимальної віддачі невизначеність є невідворотним наслідком. Управління такою невизначеністю за допомогою методів та інструментів стратегічного управління є одним із ключових завдань для розвитку молодіжних громадських організацій в Україні.

У випадку співпраці бізнесу з молодіжних громадських організацій, які своєю діяльністю представляють інтереси громадян, такими мотивами можуть виступати бажання сторін здійснити прогресивні зміни у житті суспільства і при цьому вдосконалити власний імідж. Такі зміни часто реалізуються через проекти, в яких молодіжні громадські організації виступають головними ідейними генераторами та виконавцями, коли бізнес, зі своєї сторони, здатний проводити менторство процесу організації проектів та здійснювати ресурсне забезпечення.

Якщо розглядати позиції кожної зі сторін окремо, то для бізнесу така співпраця приносить не лише підвищення лояльності клієнтів чи цінності бренду, але й багато перевагах, що помітні не відразу. Серед таких можна виділити ріст продуктивності, доступ до нових ринків, а також ефективне керування ризиками через своєчасний і оперативний доступ до інформації з можливістю вчасно реагувати на критичні зміни в регіоні.

Свою співпрацю з молодіжних громадських організацій бізнес реалізує через політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Політика КСВ проводиться завдяки впливу бізнесу на інститути громадянського суспільства і впливає на ріст його нематеріальних активів. При цьому в системі КСВ працюють усі процеси бізнесу, що несе непрямий вплив на розвиток і акумулювання інтелектуального капіталу [81].

Вперше термін «корпоративна соціальна відповідальність» був застосований у 1999 році Генеральним секретарем ООН Кофі Ананом. Зважаючи на значну кількість визначень цього поняття, доцільно розглянути декілька основних. Так корпоративна соціальна відповідальність у науковій літературі визначається як



просування політики відповідального бізнесу, що в спромозі приносити користь як бізнесу, так і суспільству. При цьому, методом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство КСВ сприяє поширенню соціального, економічного і екологічного стійкого розвитку суспільства [81].

У більш широкому розумінні корпоративну соціальну відповідальність розуміють як відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів та контрагентів загалом. У контексті співпраці з молодіжних громадських організацій КСВ варто розглядати як активну соціальну позицію компанії, яка свідомо і цілеспрямовано обирає компанія. Вона полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [82].

Співпраця бізнесу з молодіжними громадськими організаціями (таблиця 1.26) реалізується у таких сферах корпоративної соціальної відповідальності: особистісна, науково-дослідна, соціальна, природо-охоронна.

Таблиця 1.26

### Сфери корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Сфери	Характеристика
Особистісна	участь у громадському житті через взаємини з місцевим населенням
Науково - дослідна	реалізація науково-дослідних програм у посередництві з вищими навчальними закладами та науково-дослідними інститутами
Соціальна	націлене соціальне інвестування на підтримку освіти та медицини, а також покращення ситуації в сфері зайнятості чи боротьби з бідністю
Природо-охоронна	здійснення індивідуальної природоохоронної політики, що реалізується через підзвітність перед громадськістю про вплив на навколишнє середовище та співпрацю над його вдосконаленням

*Джерело:* побудовано на основі [82, с. 145]

У свою чергу молодіжні громадські організації знаходять свої переваги у співпраці з бізнесом. Така кооперація для молодіжних громадських організацій є частиною ведення фінансової стратегії, адже, в більшості випадків, бізнес виступає не лише платформою для реалізації їх діяльності, але й стає також елементом структури забезпечення фінансовими засобами. Важливим аспектом ведення

фінансового управління в молодіжній громадській організації виступає фандрайзинг.

Проаналізувавши суть терміну фандрайзинг можна вважати, що це пошук джерел фінансування, необхідних для здійснення діяльності неприбуткової організації, включаючи реалізацію неприбуткових програм і проектів [83]. При цьому під неприбутковим проектом розуміється комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, метою якого є досягнення соціального ефекту, а не отримання прибутку.

Для здійснення ефективного фандрайзингу молодіжній громадській організації необхідно зробити декілька кроків:

1. визначати ресурс, який потрібен для забезпечення своєї діяльності чи реалізації відповідного проекту;
2. знайти джерела фінансування, які мають необхідний ресурс;
3. сформулювати мотиви, які можуть стимулювати джерело фінансування надати необхідний ресурс;
4. обрати найбільш ефективний інструмент фандрайзингу та впровадити його.

Як уже зазначалося, таким джерелом фінансування може виступити бізнес, який в процесі ведення політики корпоративної соціальної відповідальності знаходиться в пошуку суб'єктів та об'єктів її реалізації.

Гарвардський професор Джеймс Остін у книзі «The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances» [84, с. 121-147] визначає три моделі співпраці між бізнесом та громадськими організаціями: благодійну, перехідну та інтеграційну.

«Благодійна» модель (рис. 1.13) ознаменовується зверненням молодіжної громадської організації до бізнес-компанії з проханням надати фінансові ресурси на проекти. Керівники бізнесу можуть відповісти згодою або відкинути таке прохання, однак в жодному із випадків ще не вбачатимуть підстав для побудови стратегічного партнерства. Фінансування виглядає більше як допомога організації, яка постійно заважає розвивати власну комерційну стратегію.

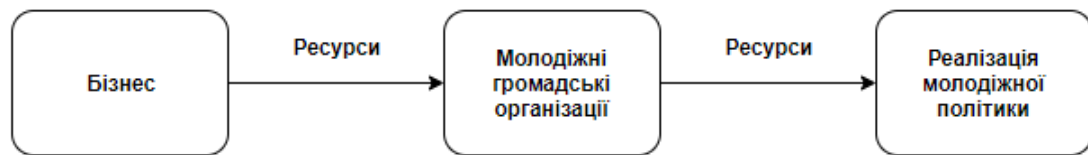


Рис. 1.13. **Благодійна модель співпраці бізнесу та організацій**

*Джерело:* побудовано на основі [84]

У випадку нарощування зв'язків з молодіжними громадськими організаціями бізнес починає усвідомлювати можливість використання їх ресурсів для власної комерційної стратегії. Така модель відображає «перехідну» стадію (рис. 1.14), яка визначає момент, коли кожен з учасників усвідомлює потребу в співпраці з іншим учасником. В такому випадку керівництво компанії та організації може прийняти рішення про обмін відсутніми ресурсами для реалізації інтересів.

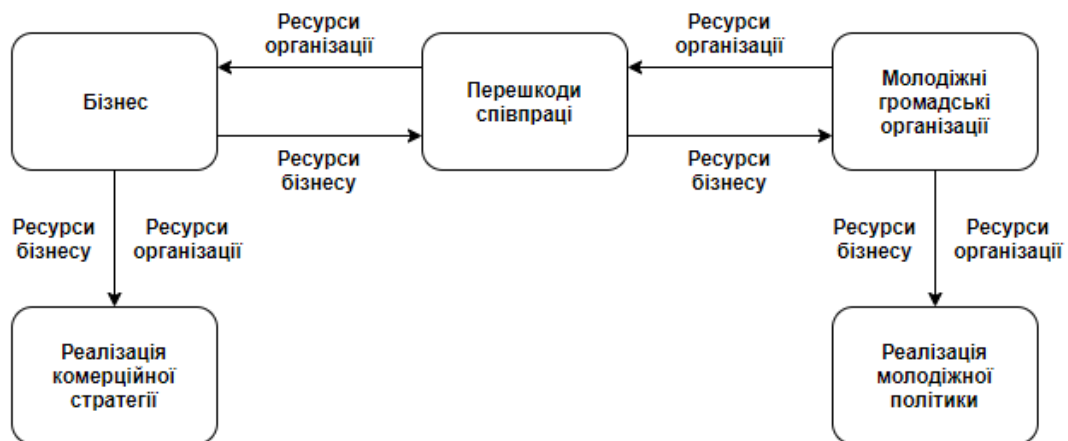


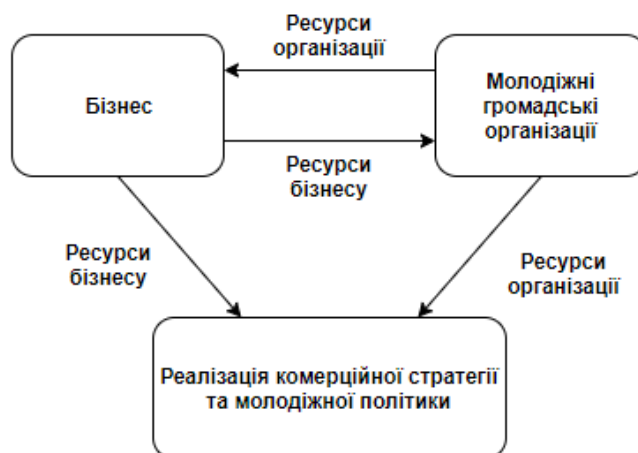
Рис. 1.14. **Перехідна модель співпраці бізнесу та організацій**

*Джерело:* побудовано на основі [84]

На цій стадії бізнес починає очікувати певного відгуку та допомоги від молодіжних громадських організацій у відповідь на затрачені зусилля та ресурси. Однак значна кількість непорозумінь та перешкод співпраці не дозволяє сторонам рухатися в одному напрямку задля досягнення спільних цілей.

Остання, «інтеграційна» модель (рис. 1.15) розпочинається тоді, коли керівники бізнесу та молодіжної громадської організації розробляють спільну стратегію довгострокової співпраці. Члени організації пропонують свою допомогу в реалізації комерційної стратегії. Бізнес виділяє на розвиток молодіжної політики

ресурси і відкриває кілька посад, на які можуть призначити членів організації-партнера. Таким чином, обмінюючись наявними ресурсами, обидві сторони вкладають свою частку у досягнення спільних цілей.



**Рис. 1.15. Інтеграційна модель співпраці бізнесу та організацій**

*Джерело:* побудовано на основі [84]

Як правило, партнерські відносини між бізнесом та молодіжних громадських організацій динамічні: чим активніше партнери долучаються до співпраці, тим сильніше зростає довіра, а процес обміну ресурсами стає інтенсивнішим. Однак можливий рух партнерства і в зворотному напрямку. При цьому П. Ніргард, Е. Дженсен та Дж. Педерсен [18, с. 9-10] розширили стадії співпраці до чотирьох визначених у таблиці 1.27, розділивши «перехідну» на дві частини як види партнерства між бізнесом та громадськими організаціями.

Варто також зауважити, що для ефективної співпраці бізнесу та молодіжних громадських організацій в Україні варто подолати ще низку існуючих проблем, які уповільнюють темп співпраці. Ключова проблема, яка є ядром усіх інших полягає у невідповідності між рівнями впливу на розвиток громадського суспільства. Багато філій міжнародних корпорацій в Україні, а також деякі українські бізнес-компанії вийшли на такий рівень у веденні корпоративної соціальної відповідальності, який більшість молодіжних громадських організацій просто не в змозі досягнути на даний момент свого розвитку. Відповідно дві сторони не здатні ефективно вести необхідний діалог та співпрацю.

Таблиця 1.27

### Стадії співпраці бізнесу і молодіжних громадських організацій

Форми	Характеристика
Філантропія	передбачає односторонню передачу ресурсів від бізнес-компаній в організації «третього сектору», та при цьому мало стосується стратегії бізнесу
Соціальний маркетинг	відносини між бізнесом та молодіжною громадською організацією, які ґрунтуються на взаємному обміні ресурсами для конкретних проектів, за яких бізнес надає певні фінанси залежно від продажу конкретної брендваної атрибутики партнерської організації
Корпоративне волонтерство	полягає у залученні працівників бізнес-компаній до роботи в громадських організаціях, починаючи від виконання ними адміністративних і технічних функцій до обслуговування клієнтів і виготовлення виробів ручної роботи
Стратегічне партнерство	полягає в укладенні довготермінових угод, що робить сторони більш залежними один від одного, адже під час нього відбувається процес вирішення спільних проблем у громадському суспільстві

*Джерело:* сформовано на основі [83]

Ця різниця стає ключовою перешкодою і несе за собою похідні перешкоди, які доцільно розглянути детальніше у таблиці 1.28. Відштовхуючись від поданої інформації, успішним прикладом співпраці бізнесу і молодіжних громадських організацій має стати розробка індивідуальної концепції стратегічної співпраці сторін заради спільного розвитку, що передбачатиме довіру, підвищення кваліфікації, ініціативність, належну комунікацію, вивчення культури діяльності.

Таблиця 1.28

### Перешкоди для ефективної співпраці бізнесу та молодіжних громадських організацій

Перешкода	Характеристика
Недовіра	Полягає у відсутності довіри до сторін через відсутність історій успіху та практик успішної співпраці, які би визначали успішну культуру кооперації
Низька кваліфікація	Полягає у відсутності належної кваліфікації працівників комерційних структур щодо співпраці з інститутами громадянського суспільства і навпаки
Пасивність	Полягає у відсутності превентивних кроків до зближення сторін з метою уникнення проблем у громадянському суспільстві
Відсутність належної комунікації	Полягає у відсутності інформації про контактних осіб відповідальних за співпрацю та комунікацію між сторонами, а також платформ і майданчиків для формування нових контактів та нетворкінгу
Нерозуміння культури	Полягає у незнанні сторонами культурних особливостей діяльності сторін, що збільшує кількість непорозумінь та ускладнює процес налагодження співпраці між сторонами

*Джерело:* сформовано на основі [83]

Взаємини органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськими організаціями відіграють ключову роль у формуванні інституційних основ формування громадянського суспільства. У більшості випадків взаємини молодіжних громадських організацій з державою сприяють розбудові молодіжної політики в Україні. В залежності від форми та методу публічного управління та адміністрування, яку здійснювали органи державної влади на території України, формувалася відповідна молодіжна політика і форма взаємин з молодіжними громадськими організаціями.

У період радянської окупації України принципи планової економіки та тоталітаризму застосовувалися також і в управлінні молодіжних громадських організацій. Руйнація державної системи управління спричинила майже абсолютну відстороненість держави від діяльності молодіжних громадських організацій в правовому середовищі. Це зумовило формування нових засад державної молодіжної політики в Україні впродовж перших двох років від моменту незалежності. У 1993 році Верховна рада України прийняла Декларацію «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні». Незважаючи на те, що Декларація окреслювала найрізноманітніші сфери співпраці молоді та держави, саме цей документ можна вважати історичними початком впливу незалежної держави на процес стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.

Причиною цьому є згадка терміну «молодіжний рух» у визначенні поняття «державна молодіжна політика». В документі зазначається, що «державна молодіжна політика – це системна діяльність держави у відносинах з особистістю, молоддю, молодіжним рухом, що здійснюється в законодавчій, виконавчій, судовій сферах і ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, інтелектуального, морального, фізичного розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу як у власних інтересах, так і в інтересах України» [85].

Ми погоджуємося з визначенням, що молодіжний рух в Україні – це масова організована соціально-політична активність молоді, спрямована на реалізацію її

вимог та прав [86]. Таку активність доцільно розділяти на формалізовану, що проявляється у молодіжних громадських організаціях, спілках та об'єднаннях, і неформальну, що має місце у періоди страйків, революцій та демонстрацій.

Історично молодіжний рух на території України пов'язує свою діяльність з процесами державотворення. Розквіт та занепад боротьби народу за українську державність має прямий зв'язок з аналогічними процесами у молодіжному русі. Саме тому співпрацю держави та молодіжних громадських організацій як двох інститутів громадянського суспільства варто розглядати у декількох часових періодах зазначених у Додатку Б. Протягом усього періоду зазначеному у Додатку Б співпраця держави з молодіжними громадськими організаціями на території України будувалася відповідно до сформованих публічною владою принципів. Значна їх частина була сформована щоб протистояти стратегічному розвитку молодіжного руху, що яскраво видно в період окупаційної політики держави. На сьогодні задекларовані державою принципи покликані сприяти розвитку молодіжних громадських організацій, маючи в основі:

- повагу до поглядів молоді та її переконань;
- надання права і залучення молоді до безпосередньої участі у формуванні й реалізації політики та програм, що стосуються громадянського суспільства;
- правовий та соціальний захист молодих громадян, перш за все осіб, які не досягли 18 років, з метою створення необхідних стартових можливостей для їх повноцінного соціального становлення та розвитку;
- сприяння ініціативі та активності молоді в усіх сферах суспільства.

Загалом модель співпраці органів державної влади та місцевого самоврядування з молодіжними громадськими організаціями в Україні не має прямих аналогів у інших країнах. При цьому серед найбільш поширених моделей такої співпраці в інших країнах можна визначити 4 основних у таблиці 1.29.

Серед головних завдань органів державної влади та місцевого самоврядування можна виділити такі, що прямо або опосередковано впливають на стратегічне управління молодіжних громадських організацій через формування молодіжної політики.

### Моделі співпраці молодіжних громадських організацій з державою

Модель	Характеристика
Співуправління	передбачає розподіл влади, відповідальності та підзвітності у сфері молодіжної політики між усіма її суб'єктами
Колегіальна	передбачає наявність постійної представницької структури, такої як молодіжна рада, молодіжний парламент чи молодіжний форум
Дорадча	передбачає спільні з молоддю наради та зустрічі
Відкритої координації	передбачає винесення на загальне обговорення з молоддю у форматі діалогу усіх ініціатив уряду

*Джерело:* сформовано на основі [87, с. 170-172]

Для підтримки задекларованих принципів та здійснення сформованих завдань у перші декілька років органами публічної влади було прийнято низку нормативно-правових актів. Загалом законодавство України про молодіжні громадські організації складається з Конституції України, Закону України «Про об'єднання громадян», Закону України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» та інших нормативно-правових актів, прийнятих на їх виконання.

Статтю 8 та 9 Закону України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» встановлено основні межі співпраці молодіжних громадських організацій та держави через нормування участі молодіжних громадських організацій у підготовці та прийнятті рішень з питань державної політики щодо дітей та молоді. Відповідно до статті 8 «молодіжні громадські організації залучаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування до розроблення і обговорення проектів рішень з питань державно політики щодо дітей та молоді» [11]. При цьому у статті 9 Закону «Про молодіжні та дитячі громадські організації» зазначені форми підтримки молодіжних громадських організацій:

- надання молодіжним громадським організаціям інформації про державну політику щодо дітей та молоді;
- подання методичної та організаційної допомоги з питань соціального становлення та розвитку молоді та дітей;
- сприяння створенню підприємств, установ та організацій, які надають послуги молоді та дітям або сприяють зайнятості молоді.



Фінансова підтримка держави визначається послідовністю залучення молодіжних громадських організацій до виконання замовлень для державних та місцевих органів влади. Детальніше послідовність залучення описана у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» від 12 жовтня 2011 року.

Будь який інститут громадянського суспільства, в тому числі і молодіжна громадська організація, має право на участь в конкурсі, відповідно до визначених умов. Винятком була молодіжна громадська організація «Пласт – Національна скаутська організація України», яка отримувала з 2017 по 2019 рік індивідуальне фінансування на виконання програм (проектів, заходів), що сприяють реалізації молодіжної політики держави.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів від 2 липня 2014 року № 220 Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт) є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у молодіжній сфері [88]. Одним із обов'язків Мінмолодьспорт є укладення меморандумів про взаєморозуміння з аналогічними виконавчими органами держав-партнерів щодо обміну знаннями, досвідом та ресурсами задля розвитку молодіжної політики держави, що відкриває нові можливості для співпраці з іноземними молодіжними громадськими організаціями.

Останньою групою контактів є співпраця молодіжних громадських організацій з іншими громадськими організаціями, в тому числі і молодіжними. Ефект синергії від такої співпраці на локальному та загальнодержавному рівні дозволяє ефективніше розвиватися самим організаціям і громадянському суспільству загалом. Опитування членів громадських організацій показало, що близько 80% її членів мають досвід співпраці з іншими громадськими організаціями [89, с. 169].

Формами реалізації такої співпраці є задокументовані та усні угоди, меморандуми, коаліції та об'єднання. Так на регіональному рівні до різноманітних

об'єднань громадських організацій входять у тому числі «Пласт – НСОУ» в «Тернопільський центру реформ», ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» МГО «Молодь Дніпра» у «Дніпровські реформи» і також ГО «Молодь-Діє» до «Рада реформ Рівного».

На рівні державної регіональної молодіжної політики відбуваються кроки для сприяння співпраці між молодіжними громадськими організаціями шляхом формування молодіжних центрів як майданчиків для комунікації та співпраці. В основному така співпраця між організаціями відбувається на рівні реалізації конкретних регіональних проектів чи програм. Основні фактори успіху співпраці між організаціями визначені у таблиці 1.30.

Таблиця 1.30

**Фактори успіху молодіжних громадських організацій  
з іншими громадськими організаціями в Україні**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
Визначення термінів проведення і оцінка	Узгодження взаємоприйнятних термінів реалізації проекту з чітко визначеними критеріями, конкретними завданнями, підтримка постійного контакту для забезпечення розвитку проекту
Висвітлення успіхів співпраці між організаціями у громадянському суспільстві	Результати проекту повинні бути вимірюваними і оприлюдненими. Варто висвітлювати досягнення, адже це збереже ентузіазм членів організацій. Крім цього, потрібно спільно з представниками партнерів розробити план комунікації із громадянським суспільством, включаючи за необхідності антикризовий план на випадок непередбачуваних ситуацій
Побудова довіри між організаціями та громадянським суспільством	Надійні відносини між молодіжною громадською організацією та її партнерами залежать від обопільної довіри та прозорості. Обидві сторони повинні бути відвертими щодо власних очікувань від стратегічної співпраці та заздалегідь обговорити можливі розбіжності у процесі реалізації стратегії та очікуваних результатів
Формування ефективних команд спільних проектів	До реалізації спільних проектів необхідно залучати керівництво обох сторін, адже наявність лідера команди здатна мотивувати членів організації до кращих результатів. Також потрібно, щоб кожен учасник проекту знав і розумів свою роль в процесі його реалізації
Встановлення меж організаціями	Слід визначити, які сфери діяльності та ресурси компанії потрібно залучити для реалізації спільної стратегії і окремих проектів зокрема
Стратегічне партнерство при збереженні незалежності	Для збереження незалежності кожної із сторін потрібно розуміти, що партнерство не обмежуватиме індивідуальну стратегію розвитку організацій і позиції організацій з окремих питань, які не визначені у спільній стратегії співпраці

*Джерело:* побудовано автором на основі [90]

В умовах конкуренції молодіжні громадські організації працюють з окремими сегментами громадянського суспільства з метою реалізації молодіжної політики. Сегментування відбувається з метою пошуку цільової аудиторії громадського суспільства та формуванні інформаційного впливу на неї. Цільовим сегментом громадськості називають потенційних споживачів інформації зі схожими потребами щодо конкретної організації чи установи. Необхідність сегментування визначається особливістю діяльності молодіжних громадських організації, які орієнтують свою основну діяльність на молодь. Інші громадські організації зазвичай визначають молодь лише як один із сегментів свого глобального впливу.

При цьому організації розуміють, що молодь, як цільова аудиторія має три типи орієнтації (таблиця 1.31) щодо форм комунікації.

Таблиця 1.31

### Основні типи орієнтації на форми комунікації з організацією

Орієнтація	Характеристика
Духовно-особистісна	Характерна людям, які мають стійкий інтерес до змісту інформаційних матеріалів. Вони добре поінформовані, розуміють будь-які матеріали та схильні шукати в інформації особистісний зміст та мотиви.
Професійно-функціональна	Характерна людям, що виявляють особливий інтерес до громадсько-політичної інформації, аналітичних матеріалів та коментарів. Вони звертають більшу увагу на корисність інформації для їх діяльності, ніж для власних потреб та інтересів
Споживацька	Характерна людям, які шукають розваг та прагнуть насамперед задовольнити свою цікавість

*Джерело:* сформовано на основі [91, с. 98-99]

То ж ті молодіжні громадські організації, котрі зможуть в процесі стратегічного управління вдало поєднувати зазначені форми комунікації з молоддю і громадянським суспільством як власною цільовою аудиторією матимуть конкурентну перевагу над іншими інститутами громадянського суспільства.

Загалом можна стверджувати, що вдале застосування принципу використання невизначеності майбутнього у зовнішньому середовищі як стратегічних можливостей вказує на прагнення молодіжної громадської організації до реалізації парадигми стратегічного управління задля власного розвитку в межах поступального серпантину.

## Висновки до розділу 1

Під час дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні отримано такі висновки:

1. На основі дослідження суті громадянського суспільства та визначення принципів та ознак молодіжних громадських організацій як інституту громадянського суспільства у контексті управлінського підходу сформульовано авторське трактування змісту молодіжних громадських організацій – як організоване об'єднання ініціативних громадян (в основному молоді) навколо спільних інтересів чи/або ціннісних орієнтирів, які через кооперацію, відкритість, мотиваційність та менторство реалізують спільні прагнення до розвитку громадянського суспільства в межах чинного законодавства, етико-суспільних норм, економічної та безпекової ситуації в державі.

2. Визначено процес управління молодіжною громадською організацією як відкритої системи, що залежить від впливу атракторів притягання внутрішнього та зовнішнього середовища. Доповнено класифікацію молодіжних громадських організацій новим критерієм за типом ідеології, яку вони сповідують у своїй діяльності, і відповідно до якого існують тематичні організації, організації вільного вибору та традиційні (або ціннісні) організації. Також запропоновано розглядати скаутинг як нову сферу діяльності молодіжних громадських організацій серед класифікованих раніше.

3. Визначено етапи розвитку мислення молодіжних громадських організацій згідно з теорією спіральної динаміки, кольорових організацій та вітамінів. На основі пропозицій щодо використання метафори адаптивного ландшафту як басейнів притягання атракторів у поєднанні з теорією спіральної динаміки вдалося сформулювати власне бачення теорії розвитку молодіжних громадських організацій. На нашу думку, розвиток молодіжних громадських організацій – це поступальний спіральний рух організації між середовищами із однаковою кольоровою моделлю мислення, форму яких визначає атрактор притягання у найвищій точці адаптивного

ландшафту. Траєкторію, яку описує молодіжна громадська організація у процесі такого руху ми пропонуємо вважати поступальним серпантинном.

4. Обґрунтовано стратегічне інституціонування як інноваційну концепцію стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації, а саме як прийняту на основі управлінських рішень комплексну систему методів, засобів та інструментів стратегічного управління спрямованих на якнайглибшу інтеграцію інституту в громадянське суспільство шляхом відтворення сформованих його моделлю мислення стратегічних ідей та принципів діяльності у повсякденному житті для членів інституту та кожного громадянина загалом. До чинників, які визначають стратегічне інституціонування як концепцію стратегічного управління в молодіжній громадській організації віднесли: існування в організації місії та мети; взаємодію суб'єкта та об'єкта управління організації та характер відносин між ними; вплив зовнішнього середовища на організацію і її відповідь на цей вплив як відкритої системи. Завдяки формулюванню змісту темпу (швидкості) руху поступальним серпантинном та значенню довжини поступального серпантину як двох основних критеріїв розвитку організації, вперше було запропоновано власне поняття терміну стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій – це забезпечення впливу стратегічного інституціонування на скорочення довжини та нарощування темпу руху організації в межах поступального серпантину між різними точками у середовищах, які формують функціонування та мислення молодіжних громадських організацій.

5. Систематизовано понятійний апарат підсистем забезпечення стратегічного управління: інформаційної, фінансової, соціально-психологічної та їх впливу на організаційне забезпечення. Визначено основні принципи та елементи системи організаційного забезпечення стратегічного управління у разі використання молодіжною громадською організацією концепції стратегічного інституціонування, а саме: стратегічний аналіз середовища на макро- та мікрорівнях, застосування стратегічних методів, цілеспрямованість та використання невизначеності майбутнього у зовнішньому середовищі як стратегічних можливостей. Відповідно до запропонованих 5 завдань стратегічного інституціонування було сформовано 4

групи стратегічних методів: пошуку перспектив розвитку, формування стратегічних цілей, розробки та реалізації стратегії, а також аналізу діяльності та внесення коректив. Надано характеристику терміну ціль та розглянуто альтернативні варіанти пояснення принципів «SMART» щодо цілей.

6. В контексті управління невизначеністю зовнішнього середовища запропоновано класифікувати взаємодії контрагентів громадянського суспільства на три групи у відповідності до суб'єктів, які беруть участь у них участь: молодіжні громадські організації з комерційними організаціями (бізнесом), молодіжні громадські організації з органами державної влади та місцевим самоврядуванням (державою), а також молодіжні громадські організації з іншими інститутами громадянського суспільства (громадські організації). Розглянуто поняття корпоративної соціальної відповідальності та її аспекти, що дозволило запропонувати до реалізації три моделі співпраці (благодійна, перехідна, інтеграційна) між бізнесом та громадськими організаціями, а також 4 можливих види співпраці (філантропія, соціальний маркетинг, корпоративне волонтерство та стратегічне партнерство).

7. Сформовано головні принципи державної молодіжної політики та проаналізовано історичну роль молодіжного руху у формуванні державної молодіжної політики. Через аналіз системи завдань та обов'язків у наявних моделях співпраці (модель співуправління, колегіальну модель, дорадчу модель та модель відкритої координації) щодо спільної реалізації молодіжної політики, було наведено наявні форми та способи державної підтримки розвитку молодіжних громадських організацій, а також механізм залучення молодіжних громадських організацій до реалізації даних форм. У контексті співпраці молодіжних громадських організацій з іншими громадськими організаціями було запропоновано виділяти такі фактори успіху: визначені терміни проведення і оцінка, висвітлення успіхів, побудова довіри, ефективні команди проектів, встановлення меж, партнерство при збереженні незалежності.

Основні результати дисертації, що висвітлені у першому розділі, опубліковано у наукових працях здобувача [4, 36, 60, 71, 83].

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ**

### **2.1. Визначення факторів розвитку молодіжних громадських організацій в Україні застосованих у процесі стратегічного управління**

Проведення аналізу розвитку організації – це комплексний процес визначення позитивних факторів прогресу організації, визначення негативних чинників регресу чи уповільнення прогресу, а також пошук напрямків досягнення визначених стратегічних цілей, що сприятимуть розвитку.

Запропонований аналіз факторів впливу на розвиток молодіжних громадських організацій передбачає як аналіз процесу стратегічного управління окремих організацій так і аналіз розвитку усіх елементів організованого молодіжного руху в Україні. Це зумовлено тим, що організований молодіжний рух в Україні доцільно розглядати як складну відкриту адаптивну систему, що складається з частин, які взаємодіють одна з одною. При цьому вона здатна змінюватися та учитися на власному досвіді [22, ст. 59]. Інший важливий аспект стратегічного аналізу передбачає окреме детальне вивчення зовнішнього середовища молодіжних громадських організацій.

З метою визначення факторів розвитку молодіжних громадських організацій у процесі стратегічного управління слід дослідити процес управлінського мислення, управлінські функції, стан функціонування організації, організаційну структуру, стратегічні методи та інструменти, якими послуговується організація заради досягнення цілей, а також сильні та слабкі сторони організації і можливості та загрози, які на неї очікують.

Першим етапом є аналіз управлінського мислення та виконання управлінських функцій в молодіжних громадських організацій. В процесі переходу до стратегічного управління молодіжна громадська організація переходить від ситуативного до проектного управління, від якого вже рухається в напрямку до стратегічного. В усіх трьох випадках існують функції, які залишаються незмінними

для неї адже відтворюють особливість молодіжного управління. До таких функцій варто віднести лідерство, мотивацію, молодіжне представництво, соціалізацію, захист прав та відстоювання інтересів.

При цьому існує також значна частина функцій, яка розвивається та удосконалюється разом з процесом управління. Під час ситуативного управління як на рисунку 2.1 в членів організації виникає спонтанне бажання реалізувати свої інтереси чи захистити права і цього вони шукають необхідні ресурси та реалізують у певний момент діяльності (проведення заходу).

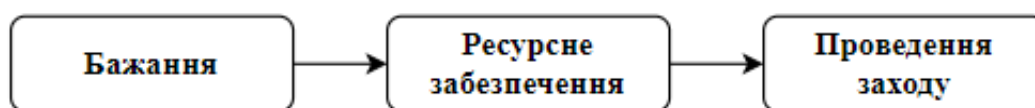


Рис. 2.1. Ситуативне управління молодіжних громадських організацій

*Джерело:* власна розробка автора

У процесі проектного управління (рис. 2.2) в членів молодіжної громадської організації появляється бачення того, як можна реалізувати власні бажання у довгостроковій перспективі за допомогою наявних чи накопичених ресурсів.



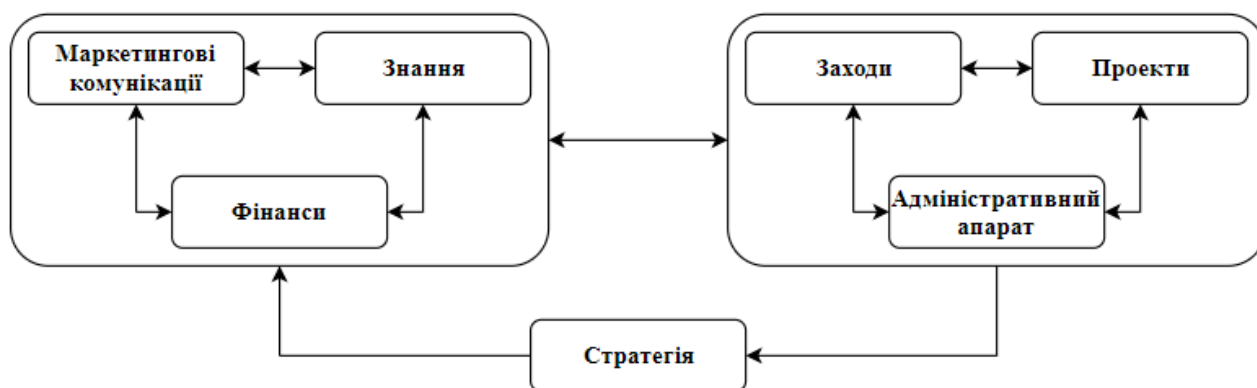
Рис. 2.2. Проектне управління молодіжних громадських організацій

*Джерело:* власна розробка автора

Процес управління в таких організаціях стає циклічним і функціонує з метою реалізації та підтримки конкретного проекту до моменту його завершення. Як і в ситуативному управлінні на перший план виходять функції лідерства та мотивації, на основі яких відбувається реалізація кожного із трьох елементів процесу.

З огляду реалізованих функцій процес стратегічного управління розвитком в молодіжній громадській організації (рис. 2.3) складається з комплексу ситуативного, проектного та адміністративного управління.





**Рис. 2.3. Стратегічне управління молодіжних громадських організацій**

*Джерело:* власна розробка автора

Комплексний підхід до функціонування передбачає цілісне поєднання усіх існуючих функцій та процесів управління в організації на шляху до досягнення нею передбаченої мети. Детальніше необхідно зосередити свою увагу на функціях планування та контролю, а також на трьох функціях системи організаційного забезпечення стратегічного управління: управління маркетинговими комунікаціями (соціально-психологічна підсистема), управління знаннями (інформаційна підсистема) та управління фінансовими ресурсами (фінансова підсистема).

Управління фінансовими ресурсами є однією із найважчих функцій для молоді, бо вимагає значного досвіду та кваліфікації, а також часто підприємницького хисту для виконання передбачених завдань. Процес реалізації функції фінансового забезпечення ускладнений неприбутковістю організації та усіма обмеженнями, які цей статус спричиняє. Також відсутність значних фінансових інвестицій в молодіжну громадську організацію негативно впливає на ведення маркетингових комунікацій із суспільством як аудиторією реалізації власних послуг.

Саме тому значна частина керівного складу молодіжних громадських організацій основну свою увагу звертає на якість реалізації функції управління знаннями, як основного ресурсу наявного у користуванні. Проекти та заходи молодіжних громадських організацій в більшій мірі звертають свою увагу на саморозвиток, виховання, позашкільну активність та неформальну освіту в українському суспільстві.

Окрім комплексного підходу до процесу стратегічного управління, іншою важливою особливістю функціонування організації є проведення адміністративних заходів пов'язаних із реалізацією стратегії. Незважаючи на те, що утримання адміністративного апарату вимагає витрати додаткових ресурсів, його синергія з основними заходами та проектами на практиці приносить кращі результати досягнення стратегії. При цьому якісний та ефективний адміністративний апарат забезпечує надходження більшої кількості ресурсів ніж було б в організації.

Ще однією особливістю процесу стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями задля їх розвитку є взаємозалежність реалізованих між собою функцій. Накопичення та використання ресурсів відбувається для проведення заходів та проектів, що спричиняє додаткове накопичення та використання ресурсів ще до моменту досягнення результатів стратегії.

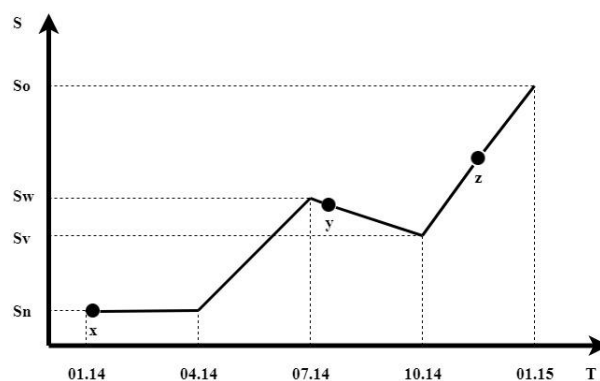
Після проведення усіх заходів та проектів в процесі стратегічного управління реалізовується функція контролю та моніторингу за етапами реалізації стратегії. Результати досягнуті після реалізації ресурсів повинні відповідати нормам та принципам розробленої стратегії або бути причиною її перегляду та зміни.

Продовжуючи аналіз факторів впливу на розвиток молодіжних громадських організацій, важливо розуміти, що серед наявних станів функціонування молодіжних громадських організацій є прогрес, стагнація та занепад. Зв'язок між трьома станами функціонування досить простий: через вплив зовнішнього чи внутрішнього середовища прогрес сповільнюється і переходить в стагнацію. Під час періоду стагнації вплив деструктивних чинників може викликати період занепаду, при цьому протилежний йому вплив конструктивних чинників може призвести до прогресу у показниках діяльності молодіжних громадських організацій. Також можливі випадки, коли організація пропускає період стагнації і на зміну розвитку організації стрімко приходить її занепад або навпаки. Таким чином ми отримуємо цикл з трьох характеристик, які по чергово визначають динаміку функціонування молодіжних громадських організацій.

Необхідно розуміти, що визначення динаміки функціонування молодіжної громадської організації можливе лише з використанням ретроспективного аналізу

та порівняльної характеристики. При цьому неможливо оцінити динаміку функціонування в конкретний момент часу, бо для аналізу потрібно мати мінімум дві часові точки, що обмежують вказаний період. Інформація отримана у зазначені крайні точки стає базою для порівняння критеріїв динаміки функціонування організації. Важливо розуміти, що зі зростанням крайніх меж часового періоду, який береться до уваги також зростає ймовірність того, що динаміка функціонування організації в один і той же конкретний період часу може відрізнятись.

Для того щоб показати наскільки важливо правильно обирати періоди для аналізу динаміки функціонування розглянемо умовну молодіжну громадську організацію, в якій існує критерій оцінювання динаміки функціонування організації «S». Відповідно до зміни показника критерію «S» керівництво організації може розрахувати динаміку функціонування організації за певний період часу. Припустимо, що показники критерію «S» оновлюються протягом періоду часу «T» кожні 3 місяці, починаючи з січня 2013 року по січень 2018 року. Для короткострокового ретроспективного аналізу динаміки функціонування організації керівництво обрало два періоди: з січня 2014 року по січень 2015 року (рис. 2.4), а також з січня 2016 року по січень 2017 року (рис. 2.5).

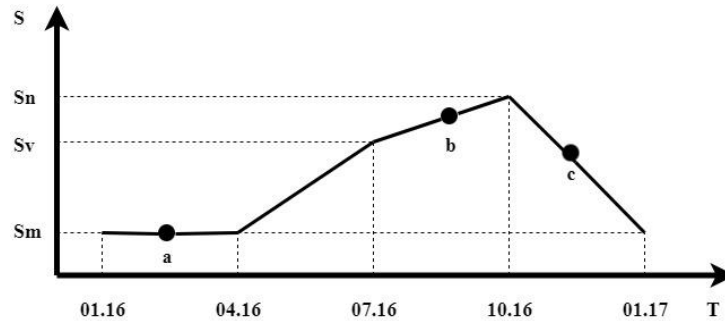


**Рис. 2.4. Динаміка функціонування молодіжної громадської організації за 2014 рік**

*Джерело:* власна розробка автора

На рис. 2.4 видно, що організація перебувала у стагнації з січня по квітень 2014 року, у прогресі з квітня по липень 2014 року, у занепаді з липня по жовтень

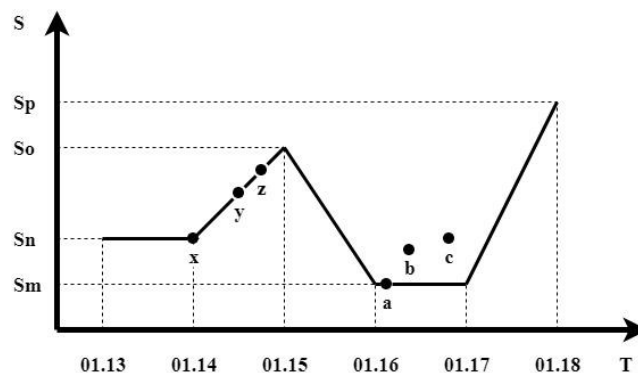
2014 року та знову у прогресі з жовтня 2014 року по січень 2015 року. На рис. 2.5 можна помітити, що організація перебувала у стагнації з січня по квітень 2016 року, у прогресі з квітня по липень 2016 року, у стагнації з липня по жовтень 2016 року та у занепаді з жовтня 2016 року по січень 2017 року.



**Рис. 2.5 Динаміка функціонування молодіжної громадської організації за 2016 рік**

*Джерело:* власна розробка автора

При цьому якщо розглядати увесь період за який організація отримувала дані, щодо критерію «S», то середньостроковий аналіз показує іншу динаміку функціонування організації в період з січня 2014 по січень 2015 року та з січня 2016 року по січень 2017 року (рис. 2.15).



**Рис. 2.6. Динаміка функціонування молодіжної громадської організації з 2013 по 2018 рік**

*Джерело:* власна розробка автора

На рис. 2.6 видно, як період з точкою «x», що визначає стагнацію, та період з точкою «y», що визначає занепад, стають частиною річного періоду прогресу організації. При цьому період з точкою «b», вказуючи на прогрес, та період з точкою

«с», вказуючи на занепад, на рис. 2.6 знаходяться за межами річного періоду стагнації. Причиною цьому є те, що для аналізу динаміки функціонування беруться лише крайні показники критерію «S» в періоді, що опрацьовується. З рис. 2.6 можна також зробити висновок, що при довгостроковому ретроспективному аналізі період з січня 2013 року по січень 2018 року вважатиметься періодом прогресу показників організації адже значення критерію «Sn» є більшим від значення критерію «Sm».

Таким чином ми вказали, що період «с» з жовтня 2016 року до січня 2017 року може бути одночасно періодом занепаду в короткостроковому аналізі, періодом стагнації в середньостроковому аналізі та періодом прогресу в довгостроковому аналізі. Цей приклад вказує на важливу особливість аналізу динаміки функціонування організації: для повноти картини і найменш помилкових висновків щодо перспективного розвитку організації стратегічний аналіз повинен проводитися у середньостроковий і довгостроковий періоди. Для молодіжних громадських організацій, яким характерна висока плинність кадрів як на керівних так і виконавчих посадах, середньостроковий період складає 1-3 роки, а довгостроковий – 4-8 років.

Наступним фактором впливу на розвиток молодіжних громадських організацій, щодо якого відбуватиметься аналіз, є наявність в організації стабільної та високоефективної управлінської організаційної структури спрямованої на досягнення стратегічних цілей.

У процесі управлінської діяльності перехід до стратегічного управління організацією можливий у випадку, коли керівництвом усвідомлений зміст управлінської діяльності та розроблена стійка організаційна структура. Цей аспект є надзвичайно важливим у контексті молодіжних громадських організацій у зв'язку з тим, що значна кількість керівників не здатна розмежувати функції управління та виконання, що призводить до частих змін в організаційній структурі.

На зміст управлінської діяльності молодіжних громадських організацій впливають загальні та специфічні умови. До загальних умов діяльності варто віднести часові обмеження, інформаційну невизначеність, нестачу ресурсів та можливість виникнення стресових ситуацій. Специфічними умовами для

управлінців молодіжних громадських організацій у більшості випадків є відсутність професійних управлінських навичок, складність у забезпеченні постійної мотивації членів організації, низька відповідальність за прийняті рішення, що дозволяє застосовувати метод спроб і помилок.

Усвідомлення керівництвом молодіжної громадської організації змісту управлінської діяльності дозволяє приступити до реалізації мети управлінської діяльності – забезпечення ефективного функціонування певної організаційної структури. Для цього кожному члену організації, на якого покладені управлінські функції, необхідно впевнитися у власному місці в межах управлінської структури.

Наводячи дослідження науковців у таблиці 2.1, варто зауважити різноманітність думок щодо визначення терміну управлінська структура організації або організаційна структура або структура управління.

Таблиця 2.1

### Наукове визначення терміну управлінської структури організації

Науковець	Визначення
Л. Бондарчук	логічне співвідношення функціональних рівнів управління організацією, яке використовують для досягнення мети
Л. Шваб	форма системного управління, що визначає взаємодію, підпорядкованість та склад її елементів із застосуванням лінійних, функціональних та міжфункціональних зв'язків у процесі координації
С. Кулакова та Є. Журавель	форма поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених задач і досягнення намічених цілей

*Джерело:* сформовано автором на основі [92-94]

На нашу думку, узагальнено управлінська структура організації – це система функціонального розподілу відповідальності, прав та обов'язків на усіх рівнях управлінського процесу в організації.

Управлінська структура молодіжної громадської організації появляється з моменту її заснування і за наявності стратегічного плану дозволяє реалізувати поставлені цілі та місію. Для впровадження зміни в управлінську структуру молодіжної громадської організації на шляху до реалізації стратегічного плану керівники змушені застосовувати функцію організування. Побудова та внесення

змін в управлінську структуру організації забезпечується методом організаційного проектування в межах функції організування.

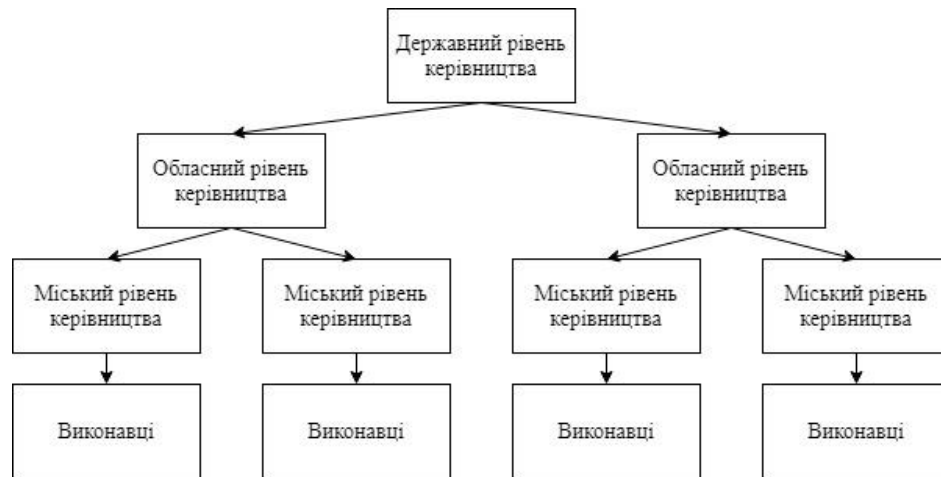
Ми вважаємо, що організаційне проектування – це вид управлінської діяльності, який передбачає формування управлінської структури організації за допомогою почергового прийняття відповідних управлінських рішень. До таких рішень варто віднести:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та функціональними підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Варто погодитися з думкою [95], що існує дві основні групи різновидів організаційних структур управління. До першої групи відносять ієрархічні (формальні, механічні, бюрократичні) структури управління такі як лінійна, функціональна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізійна структури управління. Інша група структур носить назву адаптивних (органічних, гнучких) структур, до яких належить проектна, матрична, програмно-цільова, організаційно-групова, сітчаста та інші.

Класифікація організаційних структур управління в молодіжних громадських організацій дуже різноманітна, але не залежно від специфічних особливостей також поділяється на зазначені групи. Зі зростанням членства та глобалізацією цілей і місії, а також разом із розширенням географії своєї діяльності молодіжні громадські організації вибудовують декілька рівнів керівництва. Поява нових рівнів керівництва в управлінській структурі доцільна до того моменту, поки бюрократичний механізм не стає перешкодою для реалізації місії та цілей.

Більшість молодіжних громадських організацій (студентські, професійні, політичні, релігійні і т.д.) послуговуються класичною лінійною структурою управління (рис. 2.7)



**Рис. 2.7. Класична ієрархічна структура управління молодіжною громадською організацією**

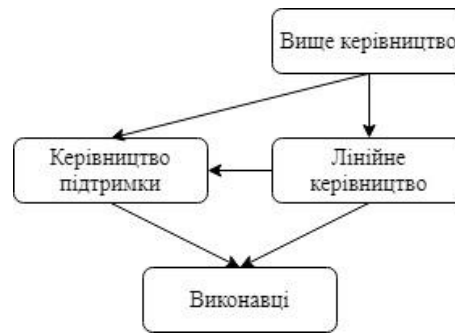
*Джерело:* сформовано автором на основі [96]

Простота її застосування є основною причиною використання в організаціях, де плінність кадрів є однією чи з не найбільших проблем. Важливо також зауважити, що перевагами використання лінійної структури управління є чітка система взаємозв'язків, конкретне визначення відповідальності та висока швидкість реакції на прямі накази. Однак при цьому відсутність проміжних ланок управління ускладнює процес підготовки та планування рішень, що в свою чергу впливає на перевантаження менеджерів вищого рівня [96, с. 10]. Таким чином успіхи організації залежать від наявності кваліфікованого менеджера вищого рівня та частоти виникнення міжгрупових проблем, які складно вирішувати за такої структури.

Друга група молодіжних громадських організаціях, яка послуговується адаптивними структурами управління містить чотири елементи на трьох основних структурних рівнях управління. Графічно ієрархію та взаємодію структурних елементів управління можна відобразити таким чином (рис. 2.8).

Як можна зрозуміти з рисунка 2.8, вище керівництво адаптується до умов середовища і, приймаючи рішення, обирає вид підлеглого керівництва, яке, на його думку, ефективніше впорається із завданням. При цьому вище керівництво не має безпосереднього впливу на виконавців, а лише делегує реалізацію завдань через лінійне керівництво та керівництво підтримки.





**Рис. 2.8 Ієрархія структурних елементів управління молодіжною громадською організацією**

*Джерело:* власна розробка автора

Управлінську ієрархію (таблиця 2.2), що складається з вищого керівництва, лінійного керівництва, керівництва підтримки доцільно вважати єдиним рівнем керівництва управлінської структури молодіжних громадських організацій, тоді як виконавці у свою чергу можуть виступати управлінцями нижчого рівня.

Таблиця 2.2

### **Характеристика елементів управління молодіжних громадських організацій**

<b>Назва</b>	<b>Характеристика</b>
Вище керівництво	складається з керівника організації як головної адміністративної особи, яка несе відповідальність за результати діяльності та заступників керівника, які надають допомогу у випадку широкої розгалуженості управлінської структури.
Лінійне керівництво	керівники управлінських підрозділів та окремих проектів, що реалізуються молодіжних громадських організацій.
Керівництво підтримки	керівники, які виконують адміністративні функції пов'язані з управлінням персоналом, медіа підтримкою та технічним забезпеченням. Їх діяльність не пов'язана напряду з основними видом діяльності, але є частиною ієрархії управлінської структури.
Виконавці	члени організації, які не зобов'язані приймати управлінські рішення, можуть діяти на власний розсуд в межах наданих їм повноважень і є головними реалізаторами цілей на шляху до мети організації

*Джерело:* власна розробка автора

Однак така структура зазвичай зустрічається в молодіжних громадських організацій з незначним членством та вузьким спектром поставлених завдань.

Великі всеукраїнські організації такі як «Пласт – НСОУ» чи ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» здійснюють управління як мінімум на трьох рівнях, від чого їх структура управління навіть у спрощеному вигляді нагадує розгалужену сітку (рис. 2.9).



**Рис. 2.9 Сітчаста структура молодіжної громадської організації**

*Джерело:* власна розробка автора

Особливість застосування адаптивних структур управління в молодіжних громадських організаціях полягає в тому, що вони максимально наближені до молодіжних неформальних структур. Децентралізація прийняття управлінських рішень у поєднанні з неформальними відносинами, що несуть особистісний характер, позитивно впливають на горизонтальну інтеграцію між членами та розвиток ефективних зв'язків кооперації та координації.

При цьому в адаптивних структурах управління також існує значна кількість недоліків. Подвійне підпорядкування функціональних працівників (рис. 2.9) здатне породжувати конфлікти на підґрунті широкого визначення обов'язків, прав та відповідальності. Проаналізувавши, можна зауважити слабку формалізацію правил і процедур, що зменшує бюрократичне навантаження, але дестабілізує процес спільного досягнення цілей розвитку. Ці аспекти часом змушують вище керівництво балансувати між двома лініями поведінки, одна з яких орієнтується на розвиток, а друга – намагається забезпечити стабільність поточної діяльності.

Під впливом обставин таких як плин членів організації, рівень їх управлінської кваліфікації, зміни у статуті чи законодавчій базі, географічних особливостей та інших обставин фактична організаційна структура управління зазнає постійних змін. Саме тому при побудові чи зміні управлінської структури

керівництво організацій звертає увагу на ряд характеристик, що дозволяють якомога ефективніше її застосовувати в процесі стратегічного управління [97, с.36]:

1. Управлінська структура повинна відповідати параметрам організації.
2. Зв'язки між структурними елементами повинні бути раціональними.
3. Члени організації повинні бути впевнені у достовірності інформації, яка передається між ланками та рівнями управління.
4. Вище керівництво повинно якісно реагувати на інновації та вдосконалення технологій побудови організаційної структури управління.
5. Важливо щоб прийняття рішень і делегування між структурними елементами відбувалося швидше ніж зміни в організаційній структурі управління.
6. Витрати на утримання структурних елементів повинні відповідати можливостям організації.

Стійка управлінська структура, в якій кожен член організації усвідомлює зміст управлінської діяльності, своє місце у структурі та обов'язки, які це місце передбачає є важливими факторами впливу на розвиток молодіжних громадських організацій, що дозволяють вищому керівництву приймати необхідні рішення у процесі стратегічного управління. Ефективність розробки планів та прогнозування результатів діяльності потребує впевненості керівництва у стійкості управлінської структури, ланки якої реалізовуватимуть принципи стратегічного управління.

На сьогодні існують декілька всеукраїнських молодіжних громадських організацій з чіткою управлінською структурою, що включають в себе значну кількість рівнів керівництва зі злагодженою системою комунікації. Такі організації виступають як окремий суб'єкт молодіжної політики в Україні і несуть значний вплив на впровадження стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях загалом. Інші молодіжні громадські організації знаходяться на стадіях формування якісної управлінської структури всеукраїнського рівня або зосереджують свою діяльність лише на місцевому та регіональному рівнях.

Наступним кроком під час аналізу факторів впливу на розвиток молодіжних громадських організацій є аналіз методів та інструментів, які молодіжні громадські

організації застосовують під час стратегічного інституціонування. Для цього повернемося до інформації у таблиці 1.21.

Серед специфічних методів пошуку перспектив розвитку, які застосовують молодіжні громадські організації варто виділити такі: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, GAP-аналіз, 7S Мак-Кінзі, LOTS – аналіз. Їх коротку характеристику з особливостями та відмінностями у застосуванні варто детальніше розглянути у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Специфічні методи пошуку перспектив розвитку

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	метод аналізу переваг (Strength) і слабкостей (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища з подальшим встановленням зв'язків між ними
PEST-аналіз	метод аналізу зовнішнього середовища у SWOT-аналізі, який дозволяє визначити перспективи організації в умовах наявного середовища, так як аналізується політика (Policy), економіка (Economy), суспільство (Society) та технологія (Technology)
SNW-аналіз	метод аналізу внутрішнього середовища у SWOT-аналізі, який дозволяє визначити сильні (Strength), нейтральні (Neutral) та слабкі (Weakness) сторони організації в умовах наявного середовища
GAP-аналіз	метод стратегічного аналізу, що визначає розриви (gap – з англ. проміжок, розрив) між очікуваними прогнозованими і реальними результатами діяльності організації
7S Мак-Кінзі	метод внутрішнього стратегічного аналізу, який зосереджує свою увагу на семи факторах, що несуть ключовий вплив на розвиток організації.
LOTS-аналіз	метод аналізу, який включає детальне, послідовне обговорення низки проблем організації на різних рівнях і різної міри складності (від корпоративної місії у цілому до індивідуального проекту)

*Джерело:* сформовано на основі [61–66]

Велика варіативність та гнучкість методу SWOT-аналізу (рис. 2.9) є його основною перевагою. Для його використання не потрібно затратити кошти, а лише володіти необхідною інформацією, що зручно для молодіжних громадських організацій. Серед інших переваг виділяють також простоту його повторного проведення, систематизацію знань про внутрішні та зовнішні фактори, а також можливість визначення конкурентних переваг. До недоліків варто віднести складність врахування усіх факторів та суб'єктивність їх оцінювання. Також недоліком є складність до адаптації при змінах факторів оцінювання.



Рис. 2.9 **Визначення ключових значень SWOT-аналізу**

*Джерело:* побудовано на основі [61]

Метод PEST-аналізу дозволяє повністю охарактеризувати усі сфери зовнішнього середовища, такі як політика, економіка, суспільство та технології.

Методом GAP-аналізу (рис. 2.10) керівники намагаються визначити ефект впливу змін на результати діяльності і контроль темпів розвитку організації.

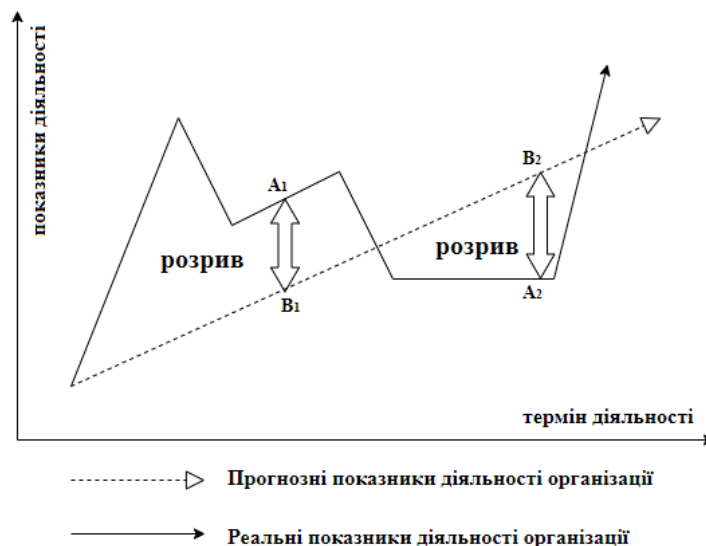


Рис. 2.10 **Процес проведення GAP-аналізу**

*Джерело:* побудовано на основі [64]

Методологія складається з побудови двох графіків, що відображають очікувані прогнозні та очікувані реальні показники діяльності організації. Першочергово на основі методу експертних оцінок чи іншого подібного методу необхідно визначити прогнозні показники діяльності, які хоче бачити організація. Потім, використовуючи метод екстраполяції чи інший подібний метод із застосуванням математичних розрахунків, варто розробити очікувані реальні показники діяльності, які матимуть місце при незмінних факторах впливу на них.

Порівнявши ці 2 графіки між собою, ми отримаємо невідповідність (розриви) у прогнозуванні показників. У випадку, коли прогнозовані (експертні) показники вищі за реальні (екстраполяційні) показники  $A_1 > B_1$ , необхідно визначити, які зміни факторів, що були передбачені експертами несуть основний позитивний вплив на покращення результатів. У випадку, коли прогнозовані (експертні) показники нижчі за реальні (екстраполяційні) показники  $A_2 < B_2$ , необхідно визначити, які зміни факторів, що були передбачені експертами, несуть основний негативний вплив на результати.

GAP-аналіз варто проводити в кожному функціональному, галузевому чи територіальному напрямку діяльності щоб проаналізувати фактори впливу на результати. На основі розривів визначається потенціал організації, який необхідно використати при розробці стратегії.

7S Мак-Кінзі (рис. 2.11) містить сім факторів, які починаються на англійську літеру S: Strategy (стратегія), Skills (навички), Shared values (цінності), Structure (структура), Systems (процеси), Staff (штат), Style (стиль). Взаємозалежність цих факторів і можливі зміни у їх структурі дозволяють проаналізувати стратегічні напрямки розвитку компанії.

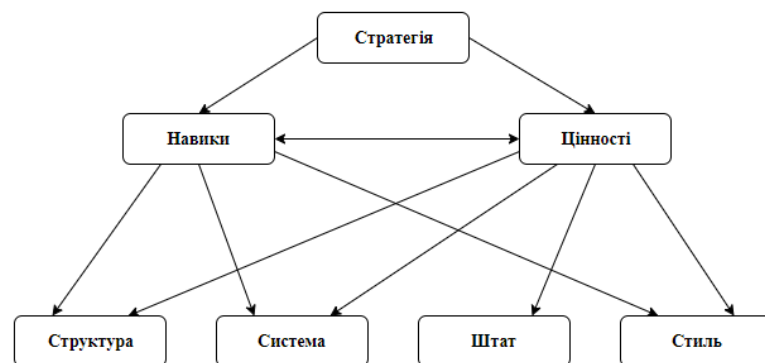


Рис. 2.11 Взаємозв'язок факторів 7S Мак-Кінзі

Джерело: побудовано на основі [65]

Метод LOTS проводиться з орієнтацією на клієнтів організації і передбачає детальне, послідовне обговорення ряду проблем на різних рівнях і в різній мірі складності: від стратегічної місії в цілому до індивідуального проекту усередині організації. На відміну від інших методів, LOTS-аналіз включає 9 етапів оцінки:

існуючого положення, стратегії, довгострокових цілей, короткострокових цілей, методів і об'єктів аналізу, кадрового потенціалу, планів розвитку, організації управління, звітності.

Під час експертних методів організація залучає до пошуку перспектив розвитку висококваліфікованих фахівців для групової роботи (метод «Дельфі» чи метод «мозкового штурму») та індивідуальної (анкетування чи інтерв'ю).

Відмінна характеристика методу «Дельфі» (рис. 2.12) передбачає циклічність проведення експертного опитування.

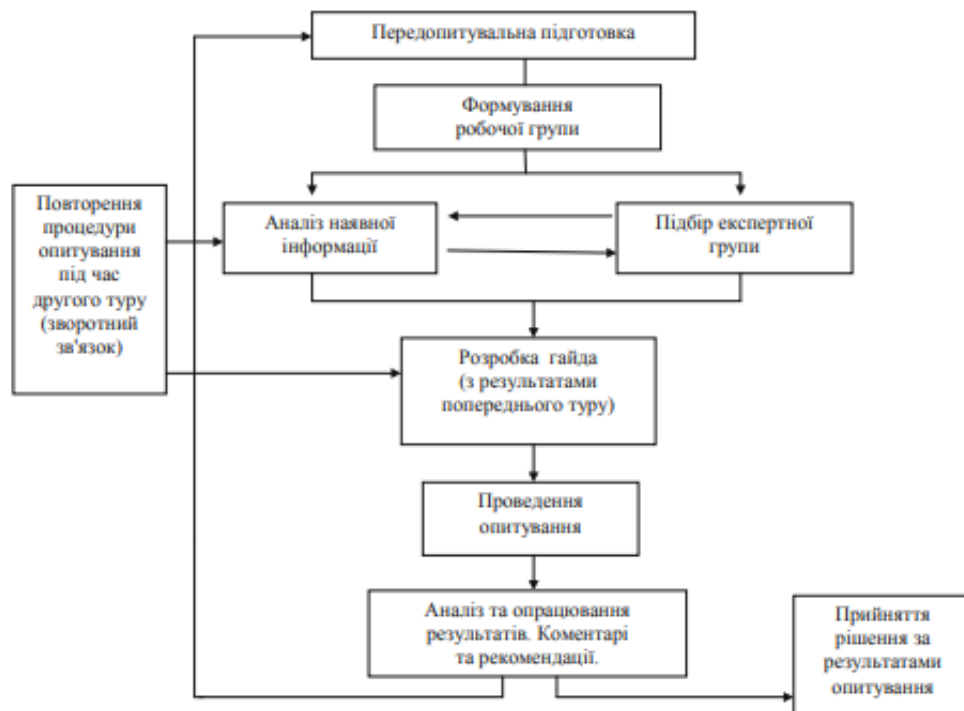


Рис. 2.12 Модель проведення методу «Дельфі»

Джерело: побудовано на основі [67]

Процес опитування складається з п'яти основних етапів. На першому етапі визначаються конкретні завдання та умови опитування. На другому етапі розробляється гайд (від англ. guide – провідний), під час якого експерти висловлюють свої думки щодо того, які конкретно питання необхідно обговорити і як їх сформулювати. На третьому етапі відбувається саме опитування з внесенням пропозицій щодо покращення гайда. Четвертий етап передбачає аналіз та опрацювання отриманих результатів опитування. На п'ятому етапі затверджується остаточний документ з усіма пропозиціями.

Мозковий штурм (з англ. brainstorming) – це оперативний метод стратегічного аналізу на основі стимулювання творчої активності, який широко застосовується на початковому етапі пошуку ідей. Особливістю застосування методу є прийняття до уваги усіх запропонованих варіантів, розподіляючи їх на групи. Як правило, розрізняють такі етапи проведення мозкового штурму: підготовчий, генерування ідей, а також аналізу і оцінки ідей [68, с. 545].

Існує також багато інших експертних методів подібних до «Дельфі» та «мозкового штурму»: метод фокальних об'єктів, метод пошуку нових ідей через аналогії, оператор розмір-час-вартість, конференція ідей, метод «гірлянд асоціацій і метафор», різноманітні методи систематизованого пошуку [69].

Загально-наукові методи перспектив розвитку включають у себе цілу групу методів, які можуть використовуватися не лише в стратегічному управлінні, але й в інших сферах наук. Пропонуємо виділити методи, що найчастіше застосовуються в управлінні молодіжними громадськими організаціями у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Загально-наукові методи пошуку перспектив розвитку

Метод	Характеристика
Екстраполяції	метод дослідження, який дозволяє формувати майбутні перспективи на основі стійких тенденцій минулих процесів
Інтерполяції	метод дослідження, який використовують організації зі стабільними показниками для передбачення перспектив розвитку, відштовхуючись від загальної мети
Показників	метод дослідження, який дозволяє розрахувати можливі напрямки розвитку на основі показників найважливіших чинників, що впливають на організацію

*Джерело:* побудовано на основі [70]

Методи розробки та реалізації стратегії у таблиці 2.5 відрізняються у залежності від критеріїв їх оцінки. За способом прийняття рішень щодо стратегії серед методів виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний. При розробці та реалізації стратегії організація в певній мірі орієнтується на конкурентів і відповідного до цього існує директивний, індикативний та індивідуальний методи. За оцінкою ставлення організації до змін при розробці та реалізації стратегії розрізняють адаптивний та прямолінійний методи. За ставлення



членів організації до стратегії виділяють ціннісний, аналітичний, переговорний та багато інших методів.

Таблиця 2.5

### Методи розробки та реалізації стратегії

За способом прийняття рішень	За орієнтацією на конкурентів	За ставленням до змін	За ставленням членів до стратегії
Авторитарний	Директивний	Адаптивний	Ціннісний
Демократичний	Індикативний	Прямолінійний	Аналітичний
Ліберальний	Індивідуальний		Переговорний

*Джерело:* доповнено автором на основі [70]

Серед методів формування стратегічних цілей (таблиця 2.6) молодіжні громадські організації найчастіше застосовують метод «дерева цілей», ієрархічний, моделювання та сценарний.

Таблиця 2.6

### Методи формування стратегічних цілей

Метод	Характеристика
Дерева цілей	метод полягає у графічному відображенні сталих послідовних зв'язків між стратегічною метою та цілями за допомогою бінарного дерева. Виникає у зв'язку з необхідністю логічної класифікації системи цілей в об'єктивній основі планування на початку процесу розробки програм і проектів
Ієрархічний	метод, в якому ціль вищого рівня є орієнтиром для розробки цілей нижчого рівня, а цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність досягала початкової цілі
Моделювання	застосовується для розробки стратегічних цілей шляхом побудови і дослідження моделей або системи моделей стратегічних процесів. За допомогою моделей організація отримує можливість здійснювати активні експерименти з передбачення альтернативних варіантів
Сценарний	метод ґрунтується на розробці цілей у залежності від стану об'єкта дослідження за різних прогнозів зміни його середовища. За таких умов керівники мають можливість впливати на цілі навіть у процесі реалізації стратегії за допомогою рішень відповідно до розробленого сценарію

*Джерело:* побудовано на основі [60, 70]

Останніми на нашу думку факторами впливу на розвиток молодіжних громадських організацій є аналіз сильних та слабких сторін молодіжної громадської організації, а також можливостей та загроз, які на неї очікують. Для формування списку вказаних факторів було відібрано 54 експерти у сфері молодіжних громадських організацій, які за допомогою методу експертного опитування

запропонували важливі на їх думку фактори впливу (Додаток Л). Для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та перешкод кожному експерту було поставлено завдання вказати по 5 факторів у порядку зменшення їх впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток: самої молодіжної громадської організації, окремого члена молодіжної громадської організації, а також молоді та громадянського суспільства загалом. Повний перелік слабких і сильних сторін зазначений експертами в процесі опитування поданий у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

### Сильні та слабкі сторони молодіжних громадських організацій

Сильні сторони	Слабкі сторони
Слабкий опір змінам від членів організації	Нематеріальна відповідальність за прийняті рішення
Організація є такою, що навчається	Відсутність матеріальної винагороди за виконану роботу
Можливість робити помилки в процесі управлінської діяльності	Обмеженість у сферах зацікавлення та діяльності
Забезпечення функціонування навіть за критичних умов	Відсутність цілісного, визнаного як єдиний, способу організації діяльності;
Нетворкінг	Конфлікти інтересів на шляху досягнення цілі
Трамплін для здійснення членами організації професійної діяльності	Високий показник відтоку (плинності) управлінських кадрів
Висока концентрація людей з лідерським якостями	Нестача фінансових ресурсів та матеріального забезпечення
Застосування проектного менеджменту в діяльності організації	Відсутність дієвих важелів впливу на діяльність членів організації
Самореалізація членів організації	Слабке інформаційне забезпечення діяльності
Оперативність у вирішенні негараздів	Низька кваліфікація управлінського персоналу
Можливість вдосконалювати громадянське суспільство	Активне ведення діяльності рване у часі (сезонність)
Підтримка у реалізації бажань та інтересів членів організації, а також захист їх прав	Оперативне визначення цілей та управління процесами
Доступ до новітніх технологічних засобів управління	Відсутній аналіз ефективності діяльності організації
Високий рівень освіченості членів організації	Слабка кооперація з іншими інститутами громадянського суспільства
Мобільність членів організації	Низький рівень безпеки здійснення діяльності

*Джерело:* сформовано автором на основі [71, с.78]

Серед багатьох запропонованих групою експертів можливостей розвитку були вибрані дев'ять, що матимуть найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей. Також було обрано дев'ять негативних факторів серед усіх запропонованих

групою експертів, які можуть стати перешкодами на шляху досягнення стратегічних цілей розвитку. Сформульовані можливості та перешкоди розвитку зазначені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Можливості та перешкоди розвитку молодіжних громадських організацій

Можливості розвитку	Перешкоди розвитку
Можливість вільно обирати сферу та напрям діяльності	Втрата членами організацій мотивації діяльності на громадських засадах
Доступ до суспільних ресурсів та робота з публічними даними	Відсутність часу та сил на провадження громадської діяльності
Зацікавленість держави, суспільства та бізнесу розвитком організацій	Несприйняття суспільством, державою та бізнесом ідеалів молодіжного руху
Можливість організацій впливати на формування та реалізацію молодіжної державної політики держави	Відсутність сформованої національної ідеї щодо форми та критеріїв громадянського суспільства
Надання підтримки бізнесом, державними та комунальними органами влади, а також недержавними організаціями та фондами.	Зацікавленість молоді культурою задоволення на противагу самореалізації в молодіжному русі
Популяризація організованого молодіжного руху у громадянському суспільстві	Нездорова внутрішня конкуренція між молодіжних громадських організацій
Актуалізація діяльності організацій відповідно до потреб суспільства	Відсутність системної комунікації молоді з суспільством, державою та бізнесом
Формування лідерських цінностей та ініціативності у молоді в шкільний період	Цензуроване обмеження діяльності молодіжних громадських організацій
Мотивація молоді до прогресивних змін для розвитку громадянського суспільства	Відсутність ефективного механізму передачі досвіду між поколіннями

Джерело: сформовано автором на основі [71, с.79]

Серед експертів було порівну 27 осіб чоловічої та жіночої статі (рис. 2.13). Віковий склад учасників експертного дослідження передбачав 6 осіб від 14 до 18 років, 12 осіб від 25 до 35 років, 30 осіб від 18 до 25 років та 6 осіб від 35 до 60 років, відповідно до пропорцій реальної участі молоді в діяльності їх організацій.

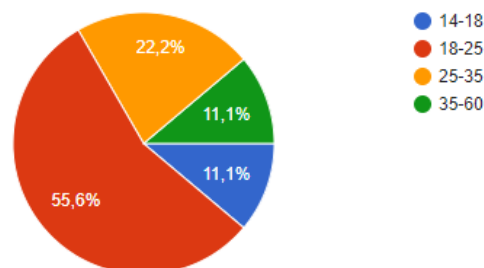


Рис. 2.13 Пропорційність вікового складу учасників експертного опитування

Джерело: розроблено автором на основі Додатка Л

З врахуванням проведеного у даному пункті дослідження стосовно визначення факторів розвитку молодіжних громадських організацій у контексті стратегічного управління, можна визначити кілька ключових моментів. Аналіз управлінського мислення та функцій, стану функціонування організації та її структури, а також застосування стратегічних методів та інструментів свідчать про важливість системного підходу до управління.

Виявлення сильних та слабких сторін організації в контексті можливостей та загроз дає можливість уточнити стратегічні напрямки розвитку. Це відображає необхідність працювати над підвищенням ефективності та використанням можливостей, а також управління потенційними загрозами.

Отже, управлінське мислення, аналіз функцій та структури, врахування стратегічних методів та інструментів, а також аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів відіграють важливу роль у формуванні стратегії розвитку молодіжних громадських організацій.

## **2.2. Діагностика зовнішнього середовища функціонування та розвитку молодіжних громадських організацій в Україні**

Під час аналізу зовнішнього середовища необхідно розглядати взаємозв'язки усіх інститутів суспільного життя щодо їх впливу на перспективи прогресу, стагнації чи регресу молодіжних громадських організацій в Україні. Такий аналіз відповідно повинен розглядатися на двох рівнях.

На мікрорівні розглядається зовнішнє середовище організованого молодіжного руху загалом, де співпраця відбувається між молодіжною громадською організацією та іншими громадськими організаціями. На макрорівні розглядаються її взаємовідносини з бізнесом та публічною владою. Важливо розуміти, що формування умов для зв'язків між інститутами на макрорівні в основному відбувається за правилами та принципами бізнесу та публічної влади,

коли на мікрорівні умови формуються в основному самими молодіжними громадськими організаціями.

Проводячи стратегічний аналіз мікрорівня важливо оцінити конкурентне середовище функціонування організацій. На кінець 2014 році за даними Державної служби статистики в Україні існувало 4 765 об'єднань молодіжних громадських організацій, з яких 42 носили статус всеукраїнських. Ця цифра формувала лише 6,2% від загальної кількості (77 286 об'єднань) громадських організацій в Україні. При цьому соціологічні дослідження фіксують зростання кількості молоді, залученої до діяльності організацій громадянського суспільства: якщо у 1996 році кількість молодих людей у віці 18–35 років, що були активними членами організацій громадянського суспільства, становила 11%, у 2011 році цей показник склав 21,5%, а за результатами 2015 року вже 37% [98, с. 118].

Таке стрімке зростання зумовлене появою в опитуваннях таких нових об'єднань як пластові (скаутські) організації, національно-патріотичні організації та волонтерські ініціативи.. З невідомих причин в попередніх соціологічних дослідження організатори не вважали за доцільне вносити їх як категорію молодіжних громадських організацій хоч молодь брала участь в таких інститутах громадянського суспільства ще до відновлення незалежності України.

Продовжуючи питання взаємин молодіжних громадських організацій з різними інститутами громадянського суспільства в контексті стратегічного управління, важливо проаналізувати переваги та недоліки такої взаємодії.

Перевагами об'єднання молодіжних громадських організацій у спілки є:

1. Розширення можливості доступу до інформації.
2. Обмін досвідом та поширення існуючих знань і навичок.
3. Підвищення мобільності при реалізації завдань.
4. Поява ефекту синергії в процесі досягнення спільних цілей.

Однак, при цьому важливо не допустити появу негативних факторів (недоліків) об'єднання, які здатні порушити співпрацю, та вплинути на результати досягнення цілей. В таких випадках діяльність організацій нарізно зазвичай ефективніша ніж в межах об'єднання. До таких недоліків належать:

1. Конфлікт інтересів керівництва молодіжних громадських організацій.
2. Ускладнення організаційної структури управління.
3. Завищені очікування щодо досягнутих показників співпраці.

Загалом залежно від процесів, які відбуваються між молодіжними громадськими організаціями можна передбачити такі форми взаємодії: співпраця, конкуренція, консолідація, панування та експлуатація [99]. З часу відновлення незалежності в Україні існує багато випадків об'єднання молодіжних громадських організацій заради спільної стратегічної мети та розвитку. У 1992 році була створена перша спілка молодіжних громадських організацій – Український національний комітет молодіжних організацій (далі УНКМО). Маючи на момент створення у своєму складі 14 всеукраїнських організацій, УНКМО змогла об'єднати у 2003 році аж 83 з 97 всеукраїнських молодіжних громадських організацій. Весною 1995 року УНКМО був прийнятий до складу Ради Європейських Національних Молодіжних Комітетів країн Ради Європи як єдиний представник від України.

Спілка була настільки потужна, що у 1998 році в момент прийняття Закону України «Про молодіжні та громадські організації» УНКМО була визнана координатором молодіжного руху в Україні, а державне фінансування молодіжних громадських організацій відбувалося тільки у випадку, якщо вона була членом УНКМО. Однак це спричинило конфлікт молоді з Державним комітетом молодіжної політики, спорту і туризму України. Саме тому рішенням Конституційного Суду України від 13 грудня 2001 року, справа №1-43/2001 був визнаний неконституційним пункт статті Закону «Про молодіжні та громадські організації», що визначав розподіл державних дотацій лише за членами УНКМО.

Останнє важливе об'єднання, яке передбачає розвиток усього молодіжного руху в Україні і кожного інституту громадянського суспільства, яке стало членом цього об'єднання, відбулося у місті Буча 5 серпня 2019 року. В Пластовому Вишкільному Центрі відбулися установчі збори Національного українського молодіжного об'єднання (НУМО). Знаменність цієї події додає той факт, що спілка

складалася з 8 найбільших на той момент за чисельністю і кількістю осередків всеукраїнських організацій, які працюють з молоддю.

Напрацювання щодо змін у статутах майбутніх членів об'єднання, а також розподілі повноважень, формування мети, цілі та напрямків розвитку тривали понад рік. Реалізуючи на практиці принципи Європейської хартії участі молоді (переглянутої), об'єдналися дві найстаріші українські молодіжні громадські організації «Пласт – НСОУ» та Спілка української молоді в Україні, новостворені Українська академія лідерства (УАЛ) та Асоціація молодіжних центрів України (АМЦУ), найпоширеніша Українська асоціація студентів (UAS), а також найактивніші Молодіжний національний конгрес (МНК), Національний Альянс та Фондація регіональних ініціатив (ФРІ). Нова спілка охоплює участь більше 2 мільйонів молоді у понад 500 осередках по всій Україні, з яких більше 160 університетів та 160 місцевих осередків «Пласт – НСОУ», а також 200 молодіжних центрів. У діяльності спілки та її керівних органах також передбачена можливість участі представників 300 оновлених молодіжних рад [100].

Дані організації вперше заявили про спільну стратегічну діяльність адже до того їх співпраця мала фрагментарний характер і обмежувалася спільними проектами чи співдіями. Відповідно до зазначеної інформації метою спілки є забезпечення представництва та участі молоді в суспільному житті України та світу задля формування ефективної відкритої молодіжної політики. Головне завдання від моменту створення і до його перегляду – забезпечити максимальне представництво різних прошарків молоді у формуванні та реалізації молодіжної політики [101].

Таким чином можна підсумувати, що в Україні на шляху до розвитку організованого молодіжного руху між організаціями передбачена стратегічна співпраця, конкуренція та консолідація зусиль. Якщо за час незалежності існували випадки панування чи експлуатації, то вони носили незначний та несистемний характер і були викорінені в процесі розвитку громадянського суспільства. Розробляючи стратегічні цілі на мікрорівні зовнішнього середовища, молодіжні громадські організації повинні враховувати фактори співпраці, конкуренції та консолідації зусиль, які здатні позитивно вплинути на можливості розвитку.

Аналіз макрорівня зовнішнього середовища ми розпочнемо з аналізу взаємин молодіжних громадських організацій з бізнесом та фізичними особами. Більшість молодіжних громадських організацій розробляє стратегічні плани з урахуванням лише наявного оточення. Таким чином організація не передбачає планового розширення меж своєї діяльності чи напрацювань з новими суб'єктами. Однак існують серед молодіжних громадських організацій в Україні і такі, що виступають якісним прикладом стратегічного партнерства для решти організованого руху молоді. На разі в Україні дуже мало організацій долучаються до розробки стратегічних планів разом з приватним сектором. Причинами таких недопрацювань є складність подолання внутрішніх стратегічних перешкод, що сповільнює формування планів з урахуванням інших факторів зовнішнього середовища ніж ті, які формує держава.

У випадку взаємин молодіжних громадських організацій та приватного сектору (бізнесу) існує три варіанти взаємодії. Перші два відбуваються напряму без посередників від організації до бізнесу і навпаки від бізнесу до організації. Третій варіант передбачає ініціативу держави як посередника з метою формування контактів між бізнесом і молоддю.

Для прикладу варіанту, де посередником виступають державні інституції можна навести Всеукраїнську молодіжну акцію «Startup Youth» [111, с.155]. За запитом декількох молодіжних громадських організацій було прийнято рішення провести креативну сесію протягом 3 днів у форматі «design thinking» у партнерстві з Platforma Futura Lviv. Міністерство молоді та спорту, Освітній центр підприємництва Startup Ukraine та Департамент внутрішньої та інформаційної політики Львівської обласної державної адміністрації погодилися зібрати 80 активних представників молоді з різних областей України для сприяння розвитку молодіжного підприємництва.

Загалом в усіх трьох випадках взаємодія може нести як матеріальний, так і нематеріальний характер. В стратегічному розрізі матеріальний характер взаємин розкриває бізнес як джерело фінансування або забезпечення діяльності організацій, тоді як самі організації є джерелом реклами та доходів бізнесу. Не матеріальний



характер взаємин розкривається в комунікаційних аспектах ведення діяльності, коли головним ресурсом виступає інформація, цінності та принципи.

При цьому взаємини бізнесу і молодіжних громадських організацій проявляються у декількох формах: проханні, угоді та вимозі.

Розглядаючи дані форми взаємодії від організації до бізнесу, варто зауважити, що прохання реалізується запитом організації до бізнесу з потребою у допомозі з матеріальними, фінансовими чи інформаційними активами. Цей запит може відбуватися як напряду у формі зустрічі, так і за посередництвом інститутів публічної влади. Популярним інструментом реалізації фінансового прохання є використання краудфандингових платформ для фандрайзингу, де окрім фізичних осіб, які підтримують організацію фінансово можна побачити також меценатство бізнесу. Прохання щодо інформаційної підтримки передбачає допомогу певних представників бізнесу у навчанні членів молодіжних громадських організацій або рекламі окремих заходів чи діяльності організації загалом.

Бізнес реалізовує прохання до молодіжних громадських організацій в основному для покриття нестачі кадрових ресурсів у формі волонтерства на велелюдних заходах (концерти, фестивалі, форуми і т.д.), а також для пошуку нових креативних ідей та рішень у процесі функціонування у формі конкурсів та грантів.

Прохання не є стратегічно обґрунтованою формою співпраці, але є одним із інструментів досягнення стратегічних цілей молодіжних громадських організацій. Це простий і безпечний прояв співпраці, який не викликає розбіжностей у сторін.

На відміну від прохання, вимога – це прояв агресії та розбіжностей між бізнесом та молодіжних громадських організацій. Організації висувають вимоги щодо недобросовісних представників бізнесу, які порушують ідеї, права, принципи чи цінності, яке сповідує громадянське суспільство. Для прикладу в Україні молодіжні громадські організації висувають свої вимоги бізнесу щодо порушення екологічних, урбаністських чи патріотичних норм діяльності. Так забруднення навколишнього середовища, несанкціонована забудова чи ведення бізнесу з представниками країни-агресора є основними причинами проведення мирних мітингів та акцій протесту. На таких заходах молоді активісти формують вимоги в

усній чи письмовій формі, передбачаючи моральну чи матеріальну компенсацію за нанесені збитки.

Зважаючи на те, що молодіжні громадські організації – це добровільні об'єднання, які діють в межах законодавства, вони не можуть завдавати економічних збитків бізнесу поки його дотримуються. Тож вимоги бізнесу часто адресуються маріонетковим організаціям, котрі залежать від свого засновника і виконують функцію фіктивного представника бізнесу у суспільстві. Такі організації виконують вимоги подібно партіям, які залежать від фундаторів, і озвучують риторичку та вчиняють діяльність корисну визначеним бізнесовим структурам.

Вимоги – це негативна сторона взаємин бізнесу та молодіжних громадських організацій, яка не може існувати у громадянському суспільстві і повинна бути викорінена у процесі його розвитку в Україні.

Угоди між бізнесом та молодіжними громадськими організаціями є ключовою формою їх стратегічних взаємин. Укладаючи договори, меморандуми, програми та пакти сторони погоджуються на довгострокову співпрацю у сфері розвитку молодіжної політики та громадянського суспільства загалом. Така співпраця реалізовується в основному на базі бізнес-інкубаторів та молодіжних центрів в багатьох містах України. На жаль, на разі така співпраця не можлива без попереднього посередництва міжнародних організацій чи державних і комунальних структур. Молодіжні громадські організації та бізнес на разі дуже не часто відчують необхідність прямої стратегічної співпраці і такі випадки є скоріше винятками, що підтверджують тенденцію.

Окрім суспільних угод між бізнесом та молодіжними громадськими організаціями в економічній сфері з появою сервісу «ProZorro» було зафіксовано офіційні аукціони, торги і тендери. Для реалізації власної діяльності стратегічно-орієнтовані організації послуговуються послугами «ProZorro» для пошуку найоптимальніших бізнес-партнерів. Так з 2017 по 2019 роки, згідно з базою даних і системою аналітики публічних закупівель «ProZorro», «Пласт – НСОУ» провів 292 закупівлі, з яких 87 було завершено, вартістю договорів у понад 4 млн. гривень (рис. 2.14). Контракти було укладено з 40 учасниками торгів, що вказує на реальне

бажання представників бізнесу співпрацювати у сфері розвитку громадянського суспільства. При цьому всьому факт появи задокументованих та оподаткованих фінансових угод між бізнесом та молодіжних громадських організацій – це великий крок до стратегічного розвитку організацій і громадянського суспільства загалом.

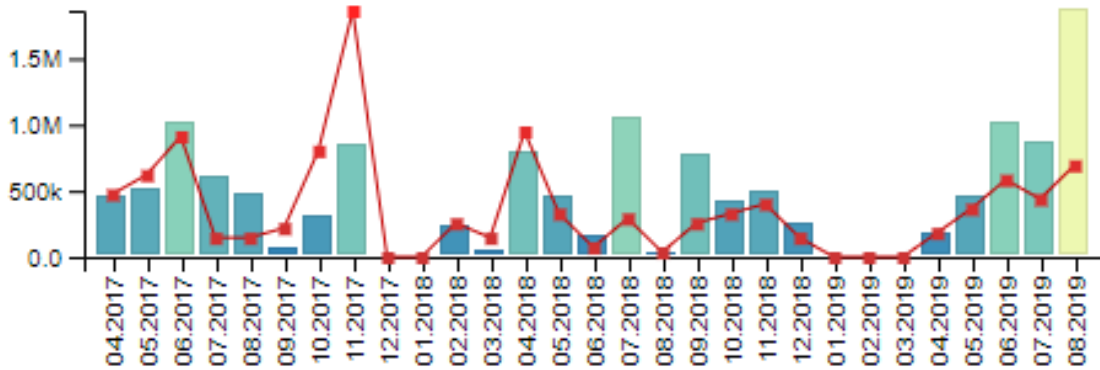


Рис. 2.14 Оголошені тендери для молодіжних громадських організацій

Джерело: сформовано на основі [102]

Як бачимо із зазначених вище форм співпраці бізнесу з молодіжних громадських організацій угоди – є єдиним прийнятним варіантом у стратегічному управлінні розвитком, адже передбачають стабільне виконання умов домовленостей протягом тривалого періоду часу. Таким чином організації на основі угод мають змогу розробити стратегічні цілі з урахуванням впливу такого аспекту зовнішнього середовища як бізнес.

Стратегічна підтримка ініціатив молодіжних громадських організацій зі сторони бізнесу та фізичних осіб відбувається також через пряму дію та внески з використанням краудфандингових платформ. В Україні діють як міжнародні так і національні ресурси для збору коштів на реалізацію проектів, які дають ефективний результат. До національних відносять «ВеликаІдея», «Українську Біржу Благодійності», «Na-Starte» та інші. Загальноновизнаними світовими платформами для проектів молодіжних громадських організацій є «Kickstarter», «GoFundMe», «Patreon», «GlobalGiving», «Crowdice», «By Me a Coffee», «Donatello» та інші.

Для прикладу ефективних краудфандингових ініціатив варто представити проект «Пласт-НСОУ» по зборі 1 млн. гривень для реалізації стратегічних цілей розвитку. Керівництво організації поставило перед собою стратегічну мету:

залучити до участі в організації рівномірно усі регіони України шляхом посилення своєї діяльності у регіонах із незначним представництвом. Для цього їм потрібно було провести близько 200 тренінгів щоб залучити понад 700 волонтерів, які зможуть заснувати 50 нових осередків і провести понад 137 таборів, що дасть охоплення понад 3 млн. молоді, з яких 3 000 залишаться активними. Саме на організацію таких тренінгів та інших пріоритетних завдань було передбачено збір коштів з ініціативного прошарку громадянського суспільства. Такими виявилися 739 добровольців (фізичні та юридичні особи), котрі за 2 місяці назбирали 1 259 150 гривень. Після закінчення збору та до моменту кінцевої реалізації проекту на сайті «ВеликаІдея» відбувається звітування організаторів, щодо стадій досягнення кінцевої цілі. Такий формат контролю дозволяє підтвердити чи спростувати імідж організації як словного учасника платформи та ефективного реалізатора ініціативи підтриманої громадянським суспільством [103].

Також серед молодіжних громадських організацій популярний формат благодійних вечорів, де творча та креативна молодь шукає ресурси для конкретних проектів. Для прикладу ВМГО «ФРІ» проводить у різноманітних містах України низку творчих вечорів для популяризації креативних особистостей у сфері музики, поезії та живопису та збору коштів для благодійних проектів. Тоді як «Пласт – НСОУ» провів два великих благодійних вечори з аукціоном [104], метою яких було досягнення аналогічної стратегічної мети, що і в рамках «ВеликаІдея». За один вечір вдалося додатково зібрати  $\frac{1}{4}$  від суми передбаченої паралельно у «ВеликаІдея», а саме 289 477 гривень.

Основу комунікації між молодіжними громадськими організаціями і бізнесом формують заходи, які проводять її члени. Однак паралельно з тим познайомитися з діяльністю організації можуть через сайт чи соціальні мережі, які активно оновлюються в стратегічно орієнтованих організаціях. Наявність чіткої маркетингової політики відтворює розуміння того, що організація розглядає кожного відвідувача, як користувача її послуг. Таким чином в організаціях орієнтованих на стратегічне управління взаємини «організація – людина» наближаються до формату «бізнес – клієнт».

Аналізуючи державну молодіжну політику на макрорівні зовнішнього середовища, нам необхідно ще раз звернутися до Додатку Б. Як ми бачимо молодіжний рух протягом останніх десятиліть був важливим рушієм громадянських змін, починаючи від Шестидесятників та Революції на Граніті, завершуючи Майданом та Революцією Гідності. Усвідомлюючи необхідність еволюційного впливу молоді на формування громадянського суспільства на противагу революційному, інститути публічної влади ставлять перед собою завдання залучення молоді до стратегічного розвитку молодіжної політики.

Історично державна молодіжна політика хоч і мала системний характер вирішення нагальних проблем, але не передбачала стратегічних кроків для розвитку молодіжного руху. Затвердження Кабінетом Міністрів України 25 липня 2002 року Порядку проведення конкурсу проектів програм, розроблених молодіжними, дитячими громадськими організаціями та їх спілками, стосовно дітей, молоді, жінок та сім'ї передбачало підтримку ініціатив молодіжних громадських організацій за рахунок бюджетних коштів, якщо вони відповідали визначеним вимогам. На зміну документу 2002 року Кабінет Міністрів України 12 жовтня 2011 року затвердив Порядок проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка (далі Порядок).

Впровадження у 2011 році нового Порядку було відповіддю на Молодіжний вимір Плану дій Ради Європи для України (2011-2014 рр.) «Партнерство заради реформ» (далі План). Зі сторони Ради Європи була здійснена Програма «Посилення спроможності молоді щодо участі в молодіжній політиці та навчанні в області прав людини в Україні (2012-2013)» [105, с. 12]. Вона включала в себе 3 навчальні курси для членів молодіжних громадських організацій України, дослідників з питань молоді та державних службовців. У таблиці 2.9 зазначено передбачені курсами цілі, що сприяли розвитку співпраці інститутів публічної влади та молодіжних громадських організацій.

У рамках Плану в жовтні 2013 року видавництвом Ради Європи було представлено посібник «Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди

міжнародних оглядачів Ради Європи» (далі Висновки). Серед всього іншого Висновки стали прекрасним джерелом інформації, для оцінки впливу органів державної влади на стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій до 2013 року, а також передбачили проблеми, які могли виникнути у майбутньому.

Таблиця 2.9

### Цілі навчальних курсів для молодіжних громадських організацій

Ціль	Характеристика цілі
Ціль 1	Ознайомлення представників органів державної влади та молодіжних громадських організацій зі стандартами Ради Європи в області молодіжної політики та участі молоді, безпосередньо з Європейською Хартією участі молоді та матеріалами навчального посібника «Скажи своє слово!»
Ціль 2	Підтримка розвитку навчання з питань демократичного громадянства та прав людини через молодіжну роботу
Ціль 3	Посилення потенціалу українських молодіжних громадських організацій та їх роль як партнерів у молодіжній сфері
Ціль 4	Підтримка розвитку молодіжної політики в Україні на національному та регіональному рівні
Ціль 5	Поширення результатів проведення Міжнародного огляду національної молодіжної політики України серед лідерів молодіжних громадських організацій, державних службовців, дослідників тощо
Ціль 6	Підвищення рівня співробітництва між лідерами молодіжних громадських організацій та державними службовцями, відповідальними за питання молоді
Ціль 7	Розвиток компетентності молодіжних лідерів та фахівців/тренерів для впровадження проектів з молодіжної політики на місцевому та всеукраїнському рівні

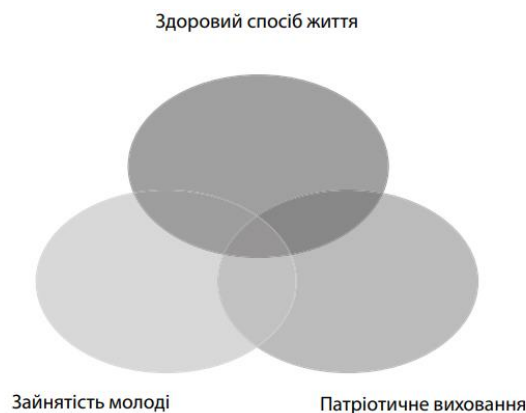
*Джерело:* сформовано автором на основі [105]

Командою міжнародних оглядачів у Висновках було запропоновано дві теоретичні моделі розвитку молодіжної політики, які мали місце у нашій державі:

Модель патерналістського розвитку передбачає, що дорослі скеровують і повністю управляють концепцією розвитку молоді. Така модель обмежує волю молодих осіб, в рамках сприйняття дорослими їх поведінки та вигляду. В період радянської окупації така концепція будувалася на пасивності (або участі обраних) та підпорядкуванні (або наслідуванні дорослих). Модель відкритого розвитку дозволяє молоді визначати пріоритети та методи здійснення молодіжної політики через прояв ініціативи та прийняття рішень [106]. Експерти у Висновках стверджують, що розвиток молодіжної політики з 1991 року полягав у зміні парадигми від патерналістського підходу до відкритої моделі.

Відповідно до рекомендацій Команди міжнародних оглядачів зазначених у Висновках, «Україна повинна рухатися в бік відкриття більших можливостей для молоді, при цьому розробляючи заходи безпеки щодо вирішення труднощів, з якими молода людина може зіткнутися у своєму розвитку» [105].

Державною службою молоді та спорту України у 2012 році, базуючись на завданнях передбачених у Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України» на 2009-2015 роки (далі – Програма на 2009-2015 роки), було представлено на розгляд Команді міжнародних оглядачів три пріоритетні сфери молодіжної політики та зв'язки між ними (рис. 2.15): здоровий спосіб життя, зайнятість молоді патріотичне виховання. А у 2016 році була представлена нова Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2016-2020 роки (далі – Програма на 2016-2020 роки). Перш за все варто визначити, які завдання були профінансовані з 2009 по 2015 рік з державного бюджету, а отже визначені як пріоритетні. А тоді зіставити їх зі сферам розвитку, що були представлені Командою міжнародних оглядачів у 2012 році [107].



**Рис. 2.15. Пріоритетні сфери розвитку молодіжної політики у 2012 р.**

*Джерело:* сформовано автором на основі [106]

Так, серед профінансованих завдань Програми на 2009-2015 роки [107] були:

1. Створення умов для творчого розвитку особистості, інтелектуального самовдосконалення молоді.
2. Утвердження патріотизму, духовності, моральності та формування загальнолюдських цінностей у молоді.

3. Пропаганда формування здорового способу життя.
4. Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді.
5. Надання фінансової підтримки молодіжним та дитячим громадським організаціям.
6. Забезпечення розвитку міжнародного молодіжного співробітництва.
7. Проведення моніторингу становища молоді в Україні.

Аналізуючи 3 пріоритетні сфери, варто звернути увагу та погодитися з припущенням Команди міжнародних оглядачів, яка вважає, що ці сфери мають дуже мало спільного між собою і не повинні графічно перетинатися. Тому ми вважаємо, що дана модель у стратегічному аспекті повинна мати окремі не поєднувані сфери. При цьому, на нашу думку вказані пріоритети залишаються основою для розвитку молодіжної політики у сфері взаємодії держави та молодіжних громадських організацій і на 2023 рік.

Під час розробки Програми на 2016-2020 роки було передбачено 8 основних завдань (згідно з таблицею 2.10), які були фінансовані за рахунок державних та місцевих бюджетів. Проте у 2017 році ця Програма була розширена додатковим 9-м пунктом, для якого виділялися окремі кошти з державного бюджету.

Таблиця 2.10

### Завдання молодіжної політики визначені у Програмі на 2016-2020 роки

№	Характеристика завдання
1	Формування громадянської позиції і національно-патріотичне виховання молоді
2	Популяризація та утвердження здорового і безпечного способу життя та культури здоров'я серед молоді
3	Набуття молодими людьми знань, навичок та інших компетенцій поза системою освіти (розвиток неформальної освіти);
4	Створення умов для працевлаштування молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді)
5	Створення умов для забезпечення молоді житлом
6	Забезпечення партнерської підтримки молоді, що проживає на тимчасово окупованій території України, та внутрішньо переміщених осіб
7	Надання фінансової підтримки молодіжним та дитячим громадським організаціям
8	Забезпечення міжнародного молодіжного співробітництва
9	Надання фінансової підтримки молодіжній громадській організації «Пласт – Національна скаутська організація України»

Джерело: сформовано автором на основі [106]



Відповідно до шляхів і способів розв'язання проблеми визначеної у Концепції Програми на 2016-2020 роки концентрація зусиль зосереджується на реалізації шести пріоритетів та їх відповідних напрямках розвитку молодіжної політики [109]. Посилаючись на зазначені в таблиці завдання та визначені у Концепції Програми на 2016-2020 роки пріоритетні напрямки розвитку молодіжної політики, ми сформуваємо 8 пріоритетних сфер: патріотичне виховання (завдання 1); здоровий спосіб життя (завдання 2); неформальна освіта (завдання 3); зайнятість молоді (завдання 4); безпека та комфорт (завдання 5, 6); залучення молоді (завдання 7); міжнародне молодіжне співробітництво (завдання 8); скаутинг (завдання 9).

З рисунку 2.16 видно, що взаємозв'язки між різними сферами та їх вплив на одна одну мають різноманітний характер. Кожна сфера може частково перетинатися з іншими, але важливо відзначити, що сфери зайнятості молоді, міжнародного співробітництва, а також безпеки та комфорту мають бути реалізовані виключно державою. Проте завдання в сфері неформальної освіти зазвичай можна ефективно реалізувати в співпраці з патріотичним вихованням та здоровим способом життя. Сфера скаутингу, як реакція на вплив сфери залучення молоді, конкретизує виняткове значення у розвитку молодіжної політики.



**Рис. 2.16 Форма впливу пріоритетних сфер розвитку молодіжної політики України щодо молодіжних громадських організацій.**

*Джерело:* сформовано на основі [106]

Залучення молоді до реалізації молодіжної політики відбувається як на індивідуальному рівні так і на рівні молодіжних громадських організацій. Молодіжні громадські організації у Висновках є «ключовим інструментом участі молодих людей та мають потенціал, щоб відігравати ключову роль у реалізації молодіжної політики, починаючи від консультивання щодо конструктивного розвитку до надання адресних соціальних послуг як партнерів» [110, с. 47]. У 2013 році Команда міжнародних оглядачів бачила такі 3 напрямки залучення молодіжних громадських організацій до молодіжної політики [106]:

1. Розробка законодавства.
2. Участь у грантових конкурсах та отримання фінансової підтримки на проекти у сфері молодіжної політики (національного та місцевого рівнів).
3. Пряма дія/вплив, навіть тоді, коли на заходи не може бути виділено жодної фінансової чи інституційної підтримки.

При цьому, спираючись на визначену модель розвитку та пріоритети молодіжної політики, молодіжні громадські організації мали патерналістські обмеження по перших двох напрямках до 2017 року. Грантові конкурси та отримання фінансової підтримки на проекти обмежувалися лише пріоритетами визначеними в Програмі на 2016-2020 і не завжди відповідали потребам більшості молодіжних громадських організацій. Ситуація частково змінилася із виділенням бюджетних коштів без проведення конкурсу недержавній молодіжній громадській організації «Пласт – НСОУ». Однак уже з 2020 року прямі витрати на фінансування організації припинилися [111].

Окрім «Пласт – НСОУ» відкриту модель співпраці з інститутами публічної влади у сфері молодіжної політики пропонує Реанімаційний Пакет Реформ (далі РПР) – найбільша коаліція провідних громадських організацій та експертів України, які об'єдналися заради просування та імплементації реформ в Україні. Метою РПР [112] є «підтримка та просування реформ для розбудови незалежної, згуртованої, демократичної, правової, сильної та авторитетної Української держави із заможним суспільством і рівними можливостями кожної особи для розвитку і самореалізації, а також сприяння консолідації громадянського суспільства в Україні».

РПП визначив 4 цілі розвитку молодіжної політики України (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### Цілі розвитку визначені експертами РПП у Дорожній карті реформ

<b>Ціль 1. Посилення ролі культури як чинника порозуміння у суспільстві</b>
Запровадити принципи Європейської хартії участі молоді в національній молодіжній політиці та державну підтримку молодіжних ініціатив через ухвалення Закону «Про молодь» № 3621
Законодавчо визнати громадянську та неформальну освіту
Розширити правові можливості для волонтерської діяльності в Україні
Розпочати розвиток мережі молодіжних центрів по всій країні, згідно з базовими критеріями Знаку якості Ради Європи та Національного стандарту якості
<b>Ціль 2. Підвищення ефективності громадянської освіти молоді (національно-патріотичне виховання)</b>
Розпочати фінансування проектів для громадських організацій на конкурсних засадах від Міноборони та Міносвіти, здійснити аудит конкурсів у інших міністерствах
Затвердити Державну цільову соціальну програму національно-патріотичного виховання
Створити державний орган, який наділений достатніми правовими механізмами для координації заходів у сфері національно-патріотичного виховання та діяльності інших органів державної влади, а також моніторингу і контролю за якістю їх втілення
Спростити санітарні вимоги для проведення літніх наметових таборів
Законодавчо забезпечити дотримання принципу «гроші ходять за дитиною» у оздоровленні та відпочинку дітей, посилити змістовну частину в роботі таборів і підготовку виховників
Розробити Концепцію реформування позашкільної освіти, що враховуватиме принцип «гроші ходять за дитиною»
Продовжити розвиток системи навчання активу студентського самоврядування «Молодіжний працівник».
Ухвалити нову Концепцію військово-патріотичного виховання молоді
Щорічно здійснювати загальнонаціональне соціологічне дослідження ціннісних орієнтирів молоді
<b>Ціль 3. Прозоре та ефективне фінансування молодіжної політики</b>
Змінити принцип надання грантів Президента України для обдарованої молоді: запровадити публічний конкурс, спрямувати кошти на вирішення конкретних проблем молоді
Прозоро та на конкурсних засадах розподіляти цільові кошти серед обласних управлінь молоді, обов'язково залучаючи авторитетні молодіжні організації чи громадські організації, які працюють із молоддю
Розвивати міжнародну молодіжну мобільність, зокрема молодіжні обміни з Польщею та Литвою
Здійснювати систематичні заходи із презентації можливостей європейських та інших програм для молоді на базі міністерства та обласних управлінь
Законодавчо забезпечити сприятливі умови для розвитку СМС-благодійності в Україні
Запровадити механізм спільного з громадськістю моніторингу реформованих інструментів фінансової підтримки молодіжної політики — конкурсів проектів, премій уряду тощо
<b>Ціль 4. Держава підтримує інституційний розвиток молодіжних організацій</b>
Запровадити конкурс проектів на інституційну підтримку всеукраїнських молодіжних громадських організацій, з можливістю скеровувати до 20% коштів на адміністративні видатки
Створити законодавчі умови для розвитку відсоткової філантропії на діяльність громадських та благодійних організацій

*Джерело:* сформовано автором на основі [113]

Експерти РПР з молодіжних громадських організацій сформува­ли їх на основі наявного законодавства, соціологічних досліджень та пропозицій Команди міжнародних оглядачів Ради Європи, а також визначили ключові завдання, які необхідно виконати для реалізації зазначених цілей.

Ще одним проявом відкритої моделі співпраці може стати Стратегія розвитку державної молодіжної політики на період до 2030 року «14 Пунктів» розроблена у формі рекомендації Національною молодіжною радою України. Пропонуючи реалізувати міжсекторальну молодіжну політику в Україні, експертами Національної молодіжної ради України було визначено 14 пріоритетних напрямків, поданих у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

### Пріоритетні напрямки розвитку молодіжної політики у стратегії «14 кроків»

№	Пріоритетний напрямок
1	участь молоді у процесі прийняття рішень
2	залучення молоді до політичного процесу
3	безпека та екологія
4	формальна та неформальна освіта
5	гендерна рівність
6	інклюзія та права людини
7	здоров'я молоді
8	економічна інтеграція молоді: підприємництво і працевлаштування
9	доступ до інформації
10	підвищення мобільності молоді і культурна дипломатія
11	молодіжна робота і волонтерство
12	молодіжне житло та інфраструктура
13	молодіжна політика в умовах децентралізації
14	молодь і культура

*Джерело:* сформовано автором на основі [114, с. 2]

У свою чергу базуючись на усіх попередньо проведених дослідженнях, ми пропонуємо наступну градацію (від найбільш пріоритетного до пріоритетного) напрямків розвитку співпраці інститутів публічної влади та молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного управління їх розвитком.

1. Національно-патріотична залученість.
2. Інституційно-організаційний розвиток.
3. Інклюзія та права людини.

На нашу думку найкраще ці стратегічні пріоритети розвитку поєднуються у скаутських організаціях, які зацікавлені у співпраці з органами державної та комунальної влади.

Варто зазначити, що інститутами публічної влади у Програмі на 2016-2020 рік не було вирішено проблему, про яку згадувала Команда міжнародних оглядачів у Висновках, експерти РПП в Дорожній карті реформ і Національна молодіжна рада України в «14 Пунктах».

Відповідно до доповіді «Моніторинг і оцінювання у діяльності органів влади України» [115, с. 4] індикатор «кількість молоді, залученої до заходів, спрямованих на національно-патріотичне виховання та підвищення рівня громадянської свідомості молоді» враховує не кількість молодих людей, які взяли участь у заходах, а кількість відвідувань заходів. Найважливіше те, що довгий час це був єдиний показник, який на той момент характеризував рівень та якість виконання Програми на 2016-2020 роки. Дана ситуація унеможлиблювала процес моніторингу та оцінки якості реалізації, а також не дозволяла виміряти вплив заходів та проектів на молодих людей.

Незважаючи на це, деякі пріоритетні напрямки Програми на 2009-2015 роки та Програми на 2016-2020 роки мають прямий вплив на формування загальної концепції стратегічного управління і можуть бути оцінені за фінансовими показниками. Детальніше про терміни, напрямки і обсяги реалізації можна дізнатися з Програм та Календарних планів щодо реалізації заходів державної політики у молодіжній сфері (далі – Календарний план) з 2009 по 2019 роки. Особливість Календарних планів з 2013 по 2015 рік полягає у тому, що в них визначені всеукраїнські молодіжні громадські організації, яким виділяються кошти під реалізацію конкретного проекту. Таким чином відповідальність за подання достовірної інформації у звіті про використання коштів та надання оцінки впливу проекту на розвиток молодіжної політики лежить на визначеній організації [106].

Інститути державної влади під впливом процесів децентралізації та з усвідомленням проблеми контролю якості виконання проектів та реалізації коштів з 2016 року зняла пряму відповідальність з всеукраїнських молодіжних організацій

і переклала її на відповідні структурні підрозділи з питань молоді та спорту Обласних державних адміністрацій та на департамент освіти і науки, молоді та спорту Київської Міської Ради.

Незмінним протягом останніх років є «надання фінансової підтримки молодіжним та дитячим громадським організаціям», що визначено у пункті 5 Програми на 2009-2015 роки та пункті 7 Програми на 2016-2020 роки.

Фінансова підтримка молодіжних громадських організацій – це найпростіший спосіб реалізувати бажання молоді їхніми руками. При цьому відсутність контролю та несвоєчасне внесення коректив може негативно вплинути на розвиток організації, яка продовжуватиме сподіватися на фінансову підтримку з боку держави замість того, щоб вдосконалюватися самостійно.

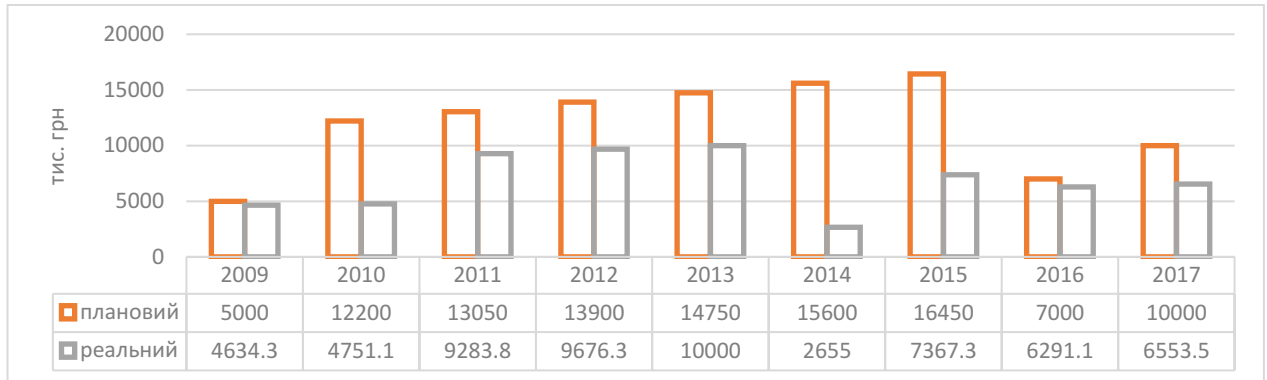
З 2009 по 2015 рік програма була розроблена так, що кошти надходили з державного бюджету та інших джерел. Однак значні розбіжності між плановими та реальними витратами за перші 3 роки змусили Міністерство ввести корективи і запровадити виділення коштів з міського бюджету як третього джерела надходжень, починаючи з 2012 року [107].

Структура фінансової підтримки з 2009 по 2017 роки за плановими та реальними показниками зазначена у Додатку В є одним із найкращих ресурсів для оцінки матеріального впливу інститутів державної влади на молодіжні громадські організації, визначення ефективності виконання зобов'язань, розрахунку етапів розвитку чи занепаду співпраці, залучення третьої сторони для підтримки ініціатив.

Почергово розглянемо наскільки планові показники кожного із джерел надходження відрізнялися від реальних. Для цього важливо розуміти, що планові показники на 2009-2015 роки були визначені та розроблені у 2008 році, тоді як планові показники на 2016-2017 роки – у 2015 році. При цьому Міністерство неодноразово переглядало і змінювало планові показники усіх джерел надходжень. Для наочності аналізу в Додатку В відтворено оригінальні показники [107-108].

На рисунку 2.17 помітна динаміка, згідно з якою реальні показники надходжень з державного бюджету максимально близькі до планових лише у перший рік виконання Програми, а саме у 2009 та 2016 роках. Ця динаміка є дуже

негативним індикатором відсутності розуміння стратегічного управління в держави, так як молодіжні громадські організації потребують стабільного розвитку та співпраці, а також розуміння, що інститути державної влади будуть виконувати опубліковані норми.



**Рис. 2.17 Характеристика надходжень коштів із державного бюджету для молодіжних громадських організацій з 2009 по 2017 роки\***

*Джерело:* Побудовано автором на основі [107-108]

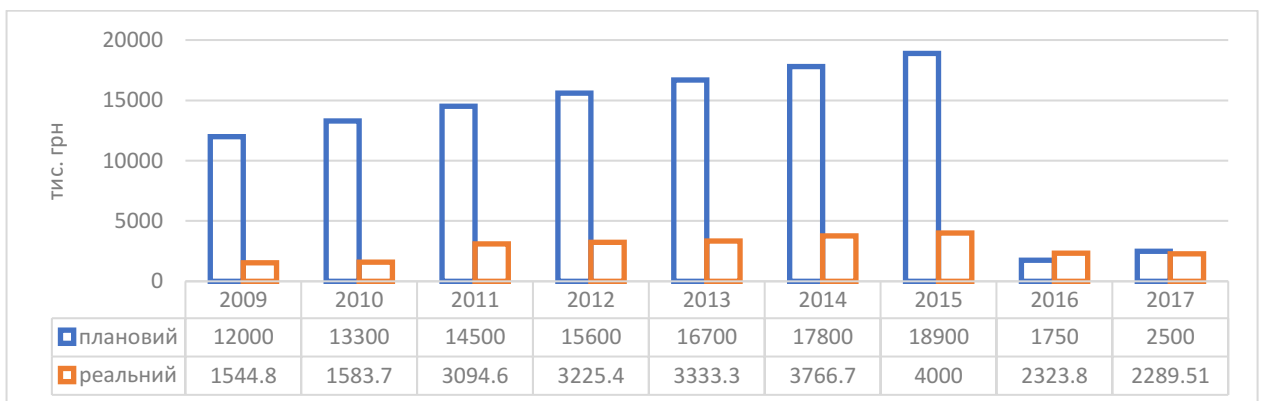
\* дані реального показника доступні для аналізу до 2017 року, а з 2018 року лише планові

Також помітний значний спад реальних показників у 2014 році, причиною чому стала революційна зміна влади та відсутність коштів на казначейському рахунку держави. Пригадуючи, що планові показники 2014 року розроблялися у 2008 році з розрахунком на щорічне зростання надходжень така велика різниця не є дивною. Однак маючи реальні показники 2013 року у розмірі 10000 тис. грн. на 2014 рік відповідно до Програми на 2009-2015 рік, Міністерство скоротило плановий показник на 2014 рік з 15600 до 11300 тис. грн. Тоді як плановий показник на 2015 рік скоротило з 16450 до 12000 тис. грн.. Таким чином за 5 років з 2008 по 2013 рік плановий показник на 2014 рік скоротився на 27,56%, а плановий показник на 2015 рік – на 27,05% [106]. З цього варто зробити ще один негативний висновок, що незважаючи на декларований у зазначений період позитивний ріст економіки і ВВП, інститути державної влади були нездатні зrealізувати передбачену суму бюджетних коштів, а змушені були вдаватися до скорочення державних витрат.

Загалом найбільша різниця між плановим і реальним показником у 2014 році зумовила зменшення передбачених для молодіжних громадських організацій

коштів на 83%. З впровадженням у 2011 році нового Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка Міністерство отримало механізм розподілу надходжень між державним та місцевими бюджетами. Це дозволило молодіжним громадським організаціям отримати кошти від місцевих бюджетів, які не були передбачені до 2015 року. Таким чином сума реальних надходжень до організацій від державного та місцевих бюджетів у 2012 році перевищила планові показники на 2,8%, а у 2013 році – на 2% [106].

У контексті інших джерел фінансування Міністерство, розробляючи Програму, можливо переоцінило свої можливості. Щорічні темпи зростання показників були приблизно рівними (від 6 до 11% для планових та від 3 до 6% для реальних), проте у абсолютних значеннях спостерігається прірва (рис. 2.18).



**Рис. 2.18 Характеристика інших джерел надходжень коштів для молодіжних громадських організацій з 2009 по 2017 роки\***

*Джерело:* Побудовано автором на основі [106]

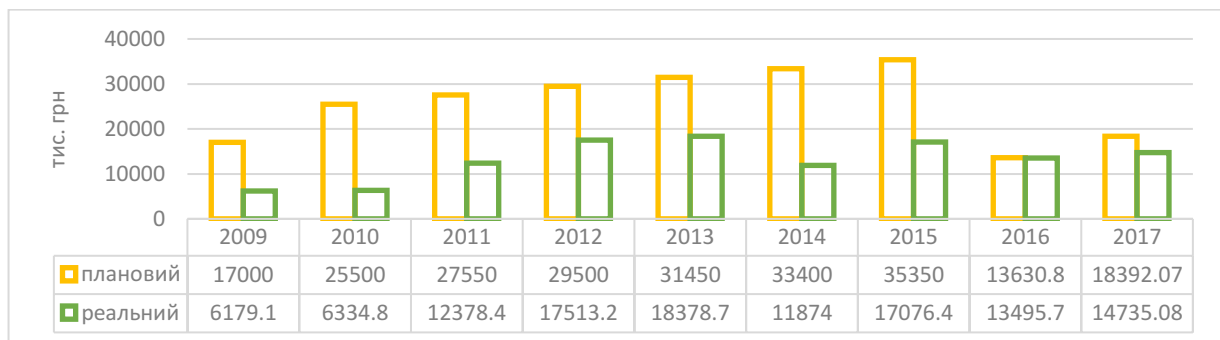
\* дані реального показника доступні для аналізу до 2017 року, а з 2018 року лише планові

Різниця між планованими та фактичними надходженнями для організацій складає 10 455 тисяч гривень або 777,7%. Це означає, що у 2009 році молодіжні громадські організації отримали у 7,7 разів менше, ніж передбачалося в Програмі на 2009-2015 роки. Ця ситуація тривала до впровадження Програми на 2016-2020 роки, коли Міністерство вирішило зменшити планові показники на 32,8% або 574 тисячі гривень порівняно з реальними показниками. У період з 2009 по 2015 роки



Міністерство робило зміни у планових показниках інших джерел надходжень. Наприклад, на 2015 рік обсяг грошових коштів передбачали у розмірі 4 000 тисяч гривень, що в 4,725 рази менше, ніж передбачалося у 2008 році при розробці [106].

Загалом важливо відзначити, що сумарні реальні надходження до молодіжних громадських організацій відповідали плановим тільки у 2016 році (рис. 2.19). Це свідчить про те, що оцінка короткострокових перспектив Міністерством була ефективною, і помилки, допущені у 2008 році при розробці Програми на 2009-2015 роки, були виправлені [106].



**Рис. 2.19 Характеристика сумарних надходжень коштів для молодіжних громадських організацій з 2009 по 2017 роки\***

*Джерело:* Побудовано автором на основі [106]

\* дані реального показника доступні для аналізу до 2017 року, а з 2018 року лише планові

Обсяги надання фінансової підтримки молодіжним громадським організаціям також є важливим показником у відношенні до загального обсягу коштів передбачених на реалізацію молодіжної стратегії та окремих її завдань. Для аналізу пріоритетності фінансування доцільно використовувати оригінальні планові показники розроблені у 2008 та 2015 роках, незалежно від реальних обсягів надходжень.

При розробці Програми на 2009-2015 роки Міністерство намагалося відійти від патерналістської моделі державної політики щодо молоді та нав'язати співпрацю з молодіжними громадськими організаціями. Міністерство планувало це реалізувати виділяючи від 73% до 79% коштів передбачених на молодіжну політику напряму молодіжним громадським організаціям, що вказано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Планове фінансування Програми на 2009-2015 роки (тис. грн.)**

<b>Витрати</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>На організації</b>	17000	25500	27550	29500	31450	33400	35350
<b>Загальні</b>	21500	34651	37351	38551	41051	43551	46051
<b>Відношення</b>	79,07	73,59	73,76	76,52	76,61	76,69	76,76

*Джерело:* Побудовано автором на основі [107]

Як ми вже знаємо в абсолютних значеннях це їм не вдалося. Реальні показники фінансування у таблиці 2.14 показують велику різницю у пріоритетності даної проблеми до включення місцевих бюджетів і після.

Таблиця 2.14

**Реальне фінансування Програми на 2009-2015 роки (тис. грн.)**

<b>Витрати</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>На організації</b>	6179	6335	12378	17513	18379	20519	21709
<b>Загальні</b>	8643	7716	14705	44697	54668	65154	61837
<b>Відношення</b>	71,49	82,10	84,18	39,18	33,62	31,49	35,11

*Джерело:* Побудовано автором на основі [107]

Так, у 2009 році на молодіжні громадські організації було виділено 71,49% коштів, у 2010 році – 82,1%, у 2011 – 84,18%. Однак можливість використання коштів місцевих бюджетів дозволила диверсифікувати фінансування, що зменшило питому вагу коштів виділених на організації до 31-35%.

Щодо реального фінансування молодіжних громадських організацій в Програмі на 2016-2020 роки, то відсоткове відношення до загальної суми коштів було передбачене на рівні 19-22%. Однак варто врахувати, що з 2017 по 2019 рік окремою статтею, було надання фінансової підтримки молодіжній організації «Пласт - НСОУ», що вказано у таблиці 2.15

Вважаємо за доцільне зазначити, що частка фінансування молодіжних громадських організацій у питоному обсязі фінансування молодіжної політики до

2020 року була значною, однак в абсолютних значеннях є недостатньою для ефективної реалізації 3 пріоритетних напрямків розвитку співпраці держави та молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного управління їх розвитком.

Таблиця 2.15

**Реальне фінансування Програми на 2016-2020 роки (тис. грн.)**

<b>Витрати</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>На організації</b>	13631	23392	25637	29892	25299
<b>Загальні</b>	59460	94821	105449	115550	126005
<b>Відношення</b>	22,92	19,40	19,57	19,81	20,08

*Джерело:* Побудовано автором на основі [108]

У 2021 році було розроблено Державну цільову соціальну програму «Молодь України» на 2021-2025 (далі Програма на 2021-2025) в якій обсяг загального фінансування зріс у 4 рази. Однак це негативно вплинуло на показник відношення прямого фінансування молодіжних громадських організацій. Відповідно до змін внесених Постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 152 розмір фінансування пункту 10. Підтримка молодіжних проєктів та виконання окремих завдань молодіжної політики з 2022 по 2025 передбачалася у розмірі 45 000 тис. грн щорічно. Фактично у зв'язку з повномасштабною війною ці показники виявилися значно меншими. Реальне відношення фінансування проєктів молодіжних громадських організацій становило 4%, а в 2023 році виявилось меншим 1%, що видно у таблиці 2.16.

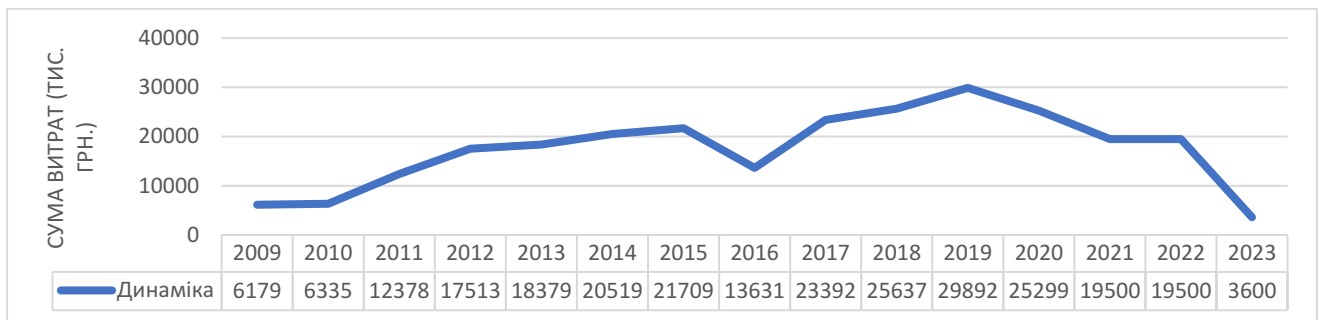
Таблиця 2.16

**Реальне фінансування Програми на 2021-2025 роки (тис. грн.)**

<b>Витрати</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>На організації</b>	19500	19500	3600
<b>Загальні</b>	415896	428282	442740
<b>Відношення</b>	4,69	4,55	0,8

*Джерело:* Побудовано автором на основі [116]

Взявши до уваги планові показники надання фінансової підтримки для реалізації проєктів молодіжними громадськими організаціями у 2021-2023 роках визначеними рішеннями конкурсної комісії з розгляду проєктів, можна проаналізувати динаміку зміни розмірів фінансування проєктів молодіжними громадськими організаціями з 2009 по 2023 роки без врахування інфляційних процесів та змін у курсі валют на рис. 2.20.



**Рис. 2.20 Динаміка зміни фінансування проєктів молодіжних громадських організацій з 2009 по 2023 роки.**

*Джерело:* Побудовано автором на основі [107-108, 116]

Під час розробки Програми на 2021-2025 під впливом громадськості та згідно з вимогами Закону «Про державні цільові програми» до програми було додано розділ «Очікувані результати виконання програми, визначення її ефективності». Завдяки цьому розділу вдається більше дізнатися про методи застосовані задля реалізації Програми на 2021-2025, а також оцінити досягнення результатів. Результати програми вимірюються завдяки двом показникам: економічним та соціальним. Зважаючи на управлінський підхід до сприйняття громадянського суспільства, ми пропонуємо аналізувати лише форми оцінки ефективності виконання програми за економічними показниками [116].

Першим кроком для розрахунку ефективності реалізації Програми на 2021-2025 є аналіз цілей та структури. До структури програми відносять ряд завдань – зобов’язання, що можна виміряти та які мають бути виконані протягом певного періоду часу. Ці завдання визначають напрямки дій та ресурси (фінансові, інформаційні, матеріальні та людські), які необхідні для досягнення зазначених

цілей. Для кожного завдання у Програмі на 2021-2025 визначено показник результативності як можна помітити у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

### Завдання Програми на 2021-2025 та їх показники ефективності

Завдання	Показник
Підвищення рівня компетентностей молоді, у тому числі громадянських	Частка молоді, охопленої заходами відповідно до завдання, у загальній чисельності молоді в Україні
Підвищення рівня культури волонтерства серед молоді	Частка молоді, яка бере участь у волонтерській діяльності, у загальній чисельності молоді в Україні
Активізація залучення молоді до процесів ухвалення рішень	Частка молоді, охопленої заходами відповідно до завдання, у загальній чисельності молоді в Україні
Зміцнення соціальної згуртованості молоді	Частка молоді, охопленої заходами відповідно до завдання, у загальній чисельності молоді в Україні
Виконання програм для підготовки фахівців, які працюють з молоддю, у тому числі програми «Молодіжний працівник»	Частка підготовлених фахівців, які працюють з молоддю, у загальній кількості фахівців, які працюють з молоддю в Україні
Забезпечення функціонування молодіжних центрів	Частка молоді, охопленої заходами молодіжних центрів, у загальній чисельності молоді в Україні
Сприяння створенню умов для розвитку спроможності інститутів громадянського суспільства для досягнення завдань Програми	Частка дітей та молоді, охопленої заходами молодіжних та дитячих громадських організацій, у загальній чисельності молоді в Україні
Здійснення експертно-аналітичних, інформаційних та підсумкових оціночних заходів	Частка молоді, поінформованої щодо здійснення державної молодіжної політики, у загальній чисельності молоді в Україні
Здійснення міжнародного молодіжного співробітництва	Частка молоді, яка взяла участь у програмах та заходах у рамках міжнародного молодіжного співробітництва, у загальній чисельності молоді в Україні

*Джерело:* Побудовано автором на основі [116]

Другим кроком є розрахунок інтегрованих економічних показників оцінки ефективності та результативності виконання Програми на 2021-2025 [117].

Першим показником є інтегрований показник фінансування програмних заходів. Його метою є обчислення фактичного рівня фінансування Програми на 2021-2025 за рахунок різних джерел. За умов, що вага індикатора фінансування з інших джерел перевищує коефіцієнт бюджетних коштів, а сума вагових значень показників фактичного рівня фінансування рівне одиниці, то ми отримуємо наступні формули:

1) за звітний рік

$$K^t = h \times \frac{C_{\Phi}^t}{C_{\text{пл}}^t} + q \times \frac{V_{\Phi}^t}{V_{\text{пл}}^t} \quad (2.1),$$

де  $q > h$ , для  $t = 1, \dots, n$  та  $h + q = 1$

2) за звітний період

$$\bar{K}^l = \frac{1}{l} \times \left( h \times \sum_{t=1}^l \frac{C_{\Phi}^t}{C_{\text{пл}}^t} + q \times \sum_{t=1}^l \frac{V_{\Phi}^t}{V_{\text{пл}}^t} \right) \text{ для } l = 2, \dots, n, \quad (2.2),$$

де  $\frac{h+q}{l} = 1$  та  $q > h$

$C_{\Phi}^t$  – фактичний обсяг фінансування за рахунок бюджетних коштів у  $t$ -му році;

$C_{\text{пл}}^t$  – плановий обсяг фінансування за рахунок бюджетних коштів у  $t$ -му році;

$V_{\Phi}^t$  – фактичний обсяг фінансування за рахунок інших джерел у  $t$ -му році;

$V_{\text{пл}}^t$  – плановий обсяг фінансування за рахунок інших джерел у  $t$ -му році;

$n$  – кількість років фінансування Програми на 2021-2025 роки.

Другим показником є індикатор співфінансування, який використовується для прийняття рішень щодо оцінки залучення коштів державним замовником з інших джерел. Показник визначається співвідношенням фактичного і планового показників залучення коштів з інших джерел на 1 грн бюджетних коштів і записується такими формулами:

1) за звітний рік

$$D^t = \frac{\frac{V_{\Phi}^t}{C_{\Phi}^t}}{\frac{V_{\text{пл}}^t}{C_{\text{пл}}^t}} = \frac{V_{\Phi}^t \times C_{\text{пл}}^t}{V_{\text{пл}}^t \times C_{\Phi}^t} \quad \text{для } t = 1, \dots, n \quad (2.3);$$

2) за звітний період

$$\bar{D}^l = \frac{\sum_{t=1}^l D^t}{l} \quad \text{для } l = 2, \dots, n, \quad (2.4),$$

де  $D^t$  – співвідношення фактичного та планового показників залучення коштів з інших джерел на 1 грн коштів державного бюджету в  $t$ -му році;

$\bar{D}^l$  – середньорічний показник залучення коштів з інших джерел на 1 грн коштів державного бюджету за період реалізації програми (включаючи  $l$ -й рік).

Третім показником є індекс економічного ефекту реалізації програми, який визначається за формулами:

1) за звітний рік

$$I_E^{tij} = \frac{\frac{Z_\phi^{tij}}{C_\phi^{tij}}}{\frac{Z_{пл}^{tij}}{C_{пл}^{tij}}} = \frac{Z_\phi^{tij} \times C_{пл}^{tij}}{Z_{пл}^{tij} \times C_\phi^{tij}} \quad (2.5);$$

$$I_E^{ti} = \frac{\sum_{j=1}^p I_E^{tij}}{p} \quad (2.6);$$

$$I_E^t = \sum_{i=1}^k W_E^{ti} \times I_E^{ti} \quad (2.7),$$

де  $Z_\phi^{tij}$  – фактичне значення соціальних показників щодо виконання в  $i$ -тому завданні  $j$ -го заходу в  $t$ -му році;

$Z_{пл}^{tij}$  – планове значення соціальних показників щодо виконання в  $i$ -тому завданні  $j$ -го заходу в  $t$ -му році;

$C_\phi^{tij}$  – фактичні витрати на виконання в  $i$ -тому завданні  $j$ -го заходу в  $t$ -му році;

$C_{пл}^{tij}$  – планові витрати на виконання в  $i$ -тому завданні  $j$ -го заходу в  $t$ -му році;

$p$  – кількість заходів у завданні  $i$ ;

$k$  – кількість завдань;

$W_E^{ti}$  – вагові коефіцієнти в  $i$ -тому завданні в  $t$ -му році.

2) за звітний період

$$\bar{I}_E^l = \frac{\sum_{t=1}^l \sum_{i=1}^k W_E^{ti} \times I_E^{ti}}{l} \quad (2.8).$$

Останнім показником є загальний інтегрований показник економічного виконання програми. Він визначається за формулою:

1) за звітний рік

$$I_{\text{екон}}^t = K^t \times I_E^t \quad (2.9);$$

2) за звітний період

$$\bar{I}_{\text{екон}}^t = \frac{\bar{K}^l}{l} \times \sum_{t=1}^l I_E^t \quad (2.10).$$

Загалом об'єктом економічного аналізу Програми на 2021-2025 роки повинна бути її загальна ефективність, що охоплює [116]:

1. Досягнення цільових показників стану молоді.

2. Ефективне використання бюджетних коштів Програми на 2021-2025 роки.
3. Результативність під час використання фінансових ресурсів для досягнення цілей програми (ефективність вибраного економічного механізму).

Окремою постановою 28 лютого 2023 р. № 182 Кабінет Міністрів України затвердив Порядок надання проектної підтримки суб'єктам молодіжної роботи для реалізації молодіжних проектів на період дії правового режиму воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях та протягом шести місяців після його припинення чи скасування. Це відбулося в рамках Постанови «Деякі питання Українського молодіжного фонду» щодо утворення Українського молодіжного фонду. Відтепер «на період дії правового режиму воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях та протягом шести місяців після його припинення чи скасування ... проектна підтримка суб'єктам молодіжної роботи для реалізації молодіжних проектів надається лише Українським молодіжним фондом» [118].

При цьому представниками UAReforms [119] була запропонована програма реформи державної молодіжної політики і зокрема проблема закритості молодіжних організацій та інституцій, їх непрозорість та непублічність. Для цього експерти пропонують наступні зміни у трьох сферах: нормативно-правовому забезпеченні, інституційній підтримці та фінансуванні, що зазначено у Додатку Д.

Як приклад співпраці органів місцевого самоврядування та молодіжних громадських організацій варто навести Меморандум про співпрацю, який визначає відносини та напрями співробітництва між департаментом освіти і науки облдержадміністрації, відділом молодіжної політики управління молоді та спорту, департаментом охорони здоров'я, службою у справах дітей обласної державної адміністрації і дитячими, молодіжними та іншими громадськими організаціями, осередки яких діють на Львівщині. У Меморандумі розробленому на 2015 – 2017 рік було чітко визначено принципи та завдання співробітництва між сторонами в сфері молодіжної політики, що вказано у таблиці 2.18.

Також значна кількість обласних військових (державних) адміністрацій та міських територіальних громад проводять власні конкурси молодіжних проектів громадських організацій та ініціативних груп, для виконання яких надається



фінансова підтримка. Для прикладу Управління у справах сім'ї, молоді та спорту виконавчого комітету Рівненської міської ради провело у 2022 році конкурс проєктів. Фінансування проєктів, створених громадськими організаціями чи ініціативними групами було обмежено у розмірі 90% від загальної суми витрат на реалізацію проєкту і не повинне перевищувати 100 000 гривень. Конкурс проводиться для виконання Програми підтримки молоді Рівненської міської територіальної громади на 2022-2026 роки (далі Програма підтримки) [121].

Таблиця 2.18

### Принципи і завдання визначені у Меморандумі про співпрацю

№	Характеристика принципів та завдань
1	Систематична комунікація між місцевими органами виконавчої влади та самоврядування територіальних громад, органами управління освітою, навчальними закладами і громадськими об'єднаннями, що ставлять собі за мету активну участь у навчанні та вихованні молоді
2	Координація спільної діяльності між навчальними закладами, громадськими організаціями та органами влади й місцевого самоврядування за допомогою постійного дорадчого органу
3	Реалізація пріоритетних для української освіти і громадянського суспільства цілей
4	Відкритий доступ до навчальних закладів активістів громадських об'єднань, чия діяльність перебуває у правовому полі й не загрожує моральному, соціальному та фізичному здоров'ю молоді
5	Функціонування навчальних закладів Львівщини як осередків розвитку громади – громадсько-активних шкіл

*Джерело:* сформовано автором на основі [120, с. 1-2]

Розподіл коштів міг проводитись як одноразово, так і на кожному етапі реалізації проєкту. Під час реалізації фінансування проєктів сторони користувалися Порядком реалізації програм, проєктів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері та сфері національно-патріотичного виховання, затвердженим Наказом Міністерства молоді та спорту України від 03.03.2016 року № 808 (зі змінами).

Зазначена Програма підтримки була затверджена рішенням Рівненської міської ради від 18 листопада 2021 року під номером 1621 з метою сприяти розвитку молодіжної політики. Обсяг фінансування заходів Програми підтримки визначений у розмірі 9 095, 3 тис. гривень. Програма підтримки була розроблена

відповідно до Програми на 2021-2025 і конкретне наповнення змісту й логіки реалізації молодіжної політики у громаді.

Усі заходи Програми підтримки розділені на 5 напрямків діяльності (завдань) зазначені у таблиці 2.19

Таблиця 2.19

### Напрямки діяльності (завдання) визначені у Програмі підтримки

№	Характеристика напрямків діяльності
1	Формування громадянської позиції молоді
2	Розвиток неформальної освіти та волонтерського руху в Рівненській міській територіальній громаді
3	Стимулювання громадської і творчої активності молоді. Підтримка творчої, обдарованої, соціально вразливої молоді, сприяння розвитку змістовного дозвілля
4	Формування, популяризація культури здоров'я серед молоді, утвердження здорового і безпечного способу життя, профілактика негативних явищ у молодіжному середовищі
5	Створення сприятливого середовища для забезпечення зайнятості молоді

*Джерело:* сформовано автором на основі [121]

Серед законодавчих та виконавчих ініціатив варто згадати такі, що частково або повністю впливали на концепцію стратегічного управління молодіжних громадських організацій:

1. Порядок проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка.
2. Порядком реалізації програм, проектів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері та сфері національно-патріотичного виховання, затвердженим Наказом Міністерства молоді та спорту України від 03.03.2016 року № 808 (зі змінами).
3. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2009-2015 роки.
4. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2016-2020 роки.
5. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021-2025 роки.
6. Типові положення про молодіжний центр та про експертну раду при молодіжному центрі.
7. Програми підтримки молоді обласних військових (державних) адміністрацій та міських територіальних громад

В кінці варто зазначити що органи державної влади в Україні активно сприяють розвитку молодіжних громадських організацій, адже переконані у важливості підтримки молоді та їхнього внеску у розвиток громадянського суспільства. Фінансування організацій: завдяки Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України» значно впливає на цей підтримки розвитку, передбачаючи різноманітні заходи, фінансову допомогу та спрямованість на вдосконалення молодіжного сектору. Ця програма визнає важливість створення умов для розвитку молодіжних організацій, сприяючи їхній діяльності через виділення коштів для конкретних проектів та ініціатив. Успішним кроком на шляху до ефективної реалізації Програми стало запровадження методики розрахунку інтегрованих економічних показників оцінки ефективності та результативності її виконання.

Різноманітні нормативно-правові акти та рішення органів державної влади на регіональному рівні вказують на часткове розуміння потреб молодіжних громадських організацій однак досі потребує більшого залучення представників найактивніших організацій для надання експертизи щодо розроблених планів розвитку.

Також запущена державою система електронних закупівель Prozorro відкриває нові можливості для розвитку молодіжних громадських організацій, сприяючи росту співпраці з комерційним бізнесом. Вказаний сервіс надає молодіжним громадським організаціям можливість участі в закупівлях публічних та комерційних організацій, що робить їх діяльність більш прозорою, конкурентоспроможною та доступною для співпраці.

Базуючись на проробленій органами державної влади роботі Реанімаційний пакет реформ визначив ключові напрямки для покращення молодіжної політики в Україні з метою створення стійкої та перспективної молодіжної сфери. Визначення чотирьох ключових цілей стало стратегічним кроком у вирішенні проблем та покращенні умов для молоді, адже подальша реалізація вказаних цілей може забезпечити більшу направленість та ефективність програм та ініціатив, спрямованих на розвиток молодіжного сектору.

### 2.3. Комплексний аналіз системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організованого молодіжного руху та окремої організації зокрема дозволяє перейти до наступного кроку – аналізу формування системи стратегічного управління, яка формується в молодіжних громадських організаціях завдяки застосуванню цільового підходу до управління. Визначення, реалізація і контроль за досягненням цілей є ключовою метою керівництва в контексті стратегічного інституціонування. Дана система формується в процесі реалізації наступних кроків (рис. 2.21):

Крок 1: Визначення умов функціонування організації.

Крок 2: Формування критеріїв розвитку організації.

Крок 3: Розробка системи стратегічних цілей організації.

Крок 4: Підбір інструментів досягнення цілей організації.

Крок 5: Контроль за досягненням результатів діяльності організації.

Крок 6: Внесення корективів у діяльність організації.

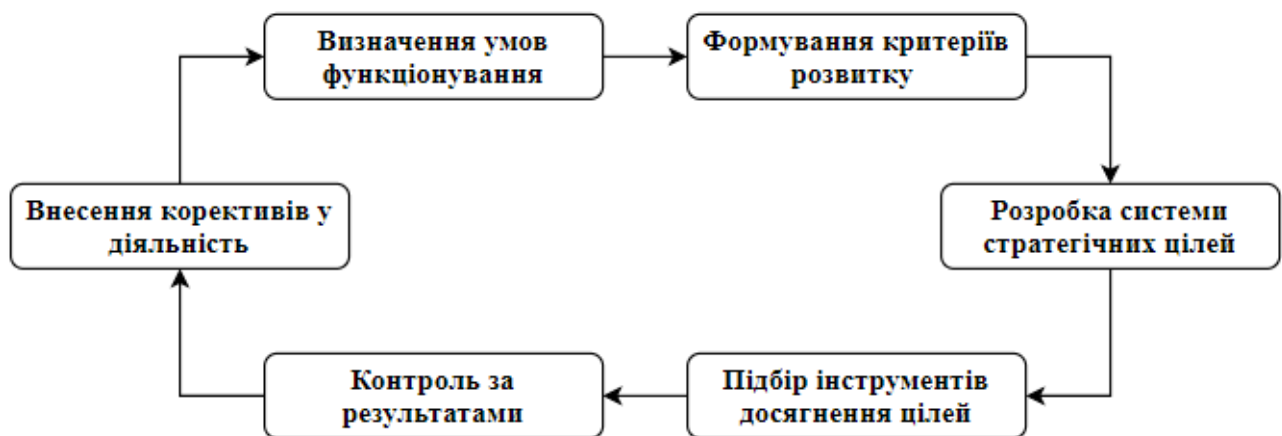


Рис. 2.21 Система стратегічного управління організацією

Джерело: сформовано автором на основі [122]

SWOT-аналіз є чудовим інструментом для визначення умов функціонування молодіжних громадських організацій, що є першим кроком у вказаному процесі. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати фактори, що впливають на розвиток організації, і залишається одним з найефективніших інструментів для розробки

стратегій та прийняття рішень. Розгляньмо детальніше методику проведення SWOT-аналізу, яка була застосована у нашій роботі.

Проведення SWOT-аналізу не є надто складною процедурою, але вимагає наявності кваліфікованих знань та часу. Перший крок – це відбір експертів, які оцінюватимуть вплив різних факторів на майбутнє організації або організованого молодіжного руху загалом. Наступним етапом може бути представлення їм SWOT-діаграми (рис. 2.22) для кращого розуміння поставлених завдань.

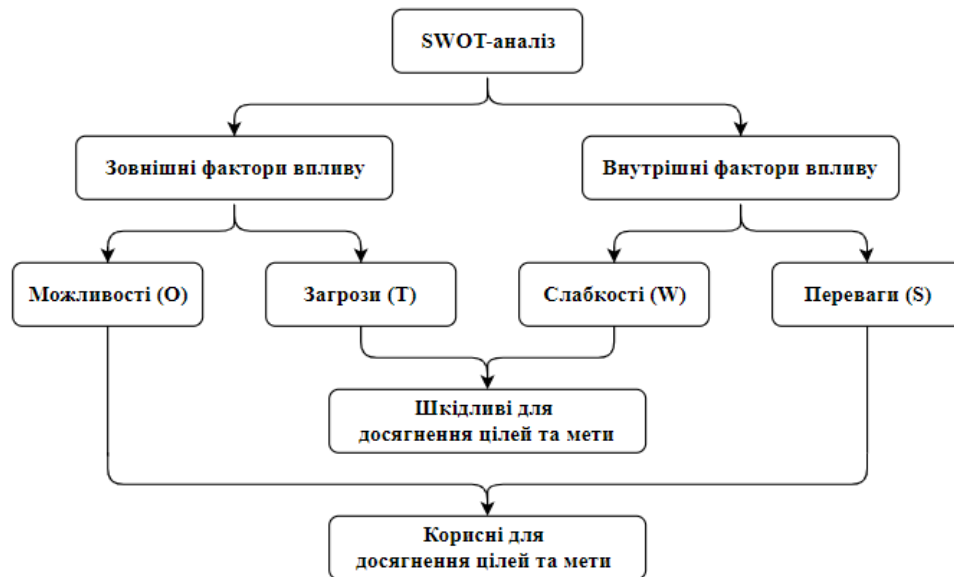


Рис. 2.23. Діаграма SWOT-аналізу у молодіжній громадській організації

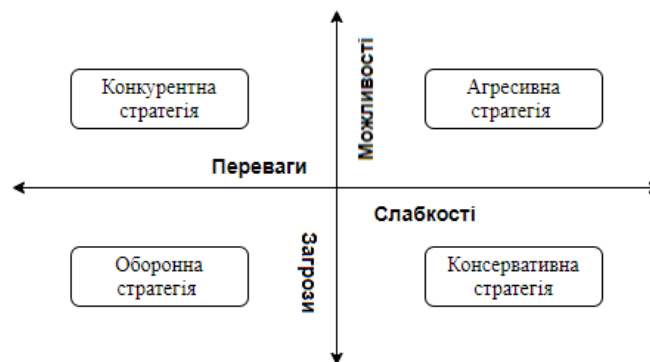
Джерело: сформовано автором на основі [71, с.77]

При виконанні аналізу виділяються внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні стосуються контрольованих організацією аспектів, які включають її сильні та слабкі сторони. Зовнішні фактори відображають зовнішнє середовище та надходять з оточення, яке визначає можливості та загрози, над якими організація не має контролю. Внутрішні фактори позначають сильні (S) та слабкі (W) сторони організації, тоді як зовнішні позначають можливості (O) та загрози (T). Використовуючи SWOT-аналіз, організація може розробити як основний один із чотирьох можливих планів [123, с. 1]:

- SO: використання можливостей за допомогою наявних сильних сторін.
- ST: використання сильних сторін для усунення або зменшення впливу передбачених загроз.

- WO: врахування слабкостей для отримання переваг з передбачених можливостей.
- WT: прагнення до зменшення негативного впливу загроз шляхом подолання слабких місць.

На основі розроблених планів та аналізу зв'язків між ключовими ділянками розробляються стратегії розвитку молодіжних громадських організацій: конкурентна, агресивна, оборонна, консервативна (рис. 2.23).



**Рис. 2.23 Визначення стратегій діяльності за допомогою SWOT-аналізу у молодіжній громадській організації**

*Джерело:* сформовано автором на основі [123]

Прикладом, якісного експертного опитування для керівництва конкретної стратегічно-орієнтованої молодіжної громадської організації може послужити опитування та його результати проведені у попередньому підрозділі нашого дослідження.

Незважаючи на те, що експерти за замовчуванням повинні бути достатньо обізнані з реальністю в сфері молодіжної політики, доцільно також запропонувати їм до розгляду статистичну інформацію щодо останніх періодів діяльності організації та організованого молодіжного руху загалом. Для цього важливо розглянути статистику участі та залучення молоді. Показники участі та залучення молоді можуть надати конкретну інформацію для оцінки впливу на організації зовнішніх та внутрішніх факторів.

В молодіжних громадських організацій одним із головних ресурсів варто вважати участь молоді процесі її діяльності. Національна комісія з ресурсів для

молоді в США ще 1975 році дала визначення цього поняття як «залучення молоді до відповідальних, складних дій, що відповідають її справжнім потребам, можливостям для планування та/або прийняття рішень, при цьому зачіпають інші сфери її діяльності та справляють вплив на інші цільові групи» [124, с. 10]. Відповідно до Європейської хартії про участь молоді в місцевому та регіональному житті участь молоді передбачає «наявність прав, засобів, простору і можливостей, а де необхідно – підтримку, щоб приймати участь і впливати на рішення, а також брати участь в акціях і заходах з тим, щоб сприяти побудові кращого суспільства» [125, с. 5].

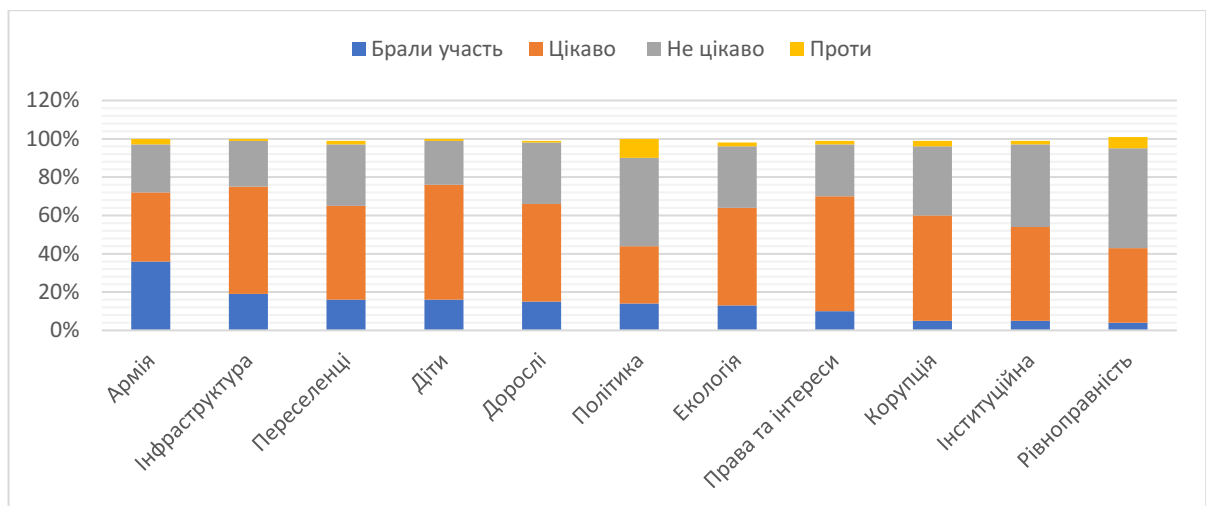
Таким чином участь передбачає відповідальність за дії та рішення, що впливають на життя молодих людей і суспільства у цілому: «активна участь молодих людей в ухваленні рішень і діяльності на місцевому і регіональному рівнях має важливе значення, якщо ми хочемо побудувати більш демократичне, солідарне і процвітаюче суспільство» [125, с.5]. При цьому результати діяльності таких організацій визначаються нормою залучення молоді. Відповідно до визначення UNICEF залучення – це включення молоді на основі прав, що впливають на їхнє життя та їхні громади, включаючи діалог, рішення, механізми, процеси, події, кампанії, дії та програми – на всіх етапах, від ідентифікації, аналізу та проектування до впровадження, моніторингу та оцінки [126, с. 1].

Проведене у 2015 р. соціологічне дослідження «Молодь України-2015» [127] розкриває багато аспектів участі та залучення молоді. За останні 2 місяці 2015 року 54% з 2852 опитаних учасників дослідження взяло участь хоча б в одному виді суспільної діяльності на рівні громади. Найчастіше молоді люди були учасниками громадських ініціатив, спрямованих:

- на підтримку армії;
- на розвиток інфраструктури за місцем проживання;
- на допомогу переселеним особам та/або жертвам воєнних дій;
- на допомогу дітям у кризових ситуаціях;
- на допомогу дорослим у кризових ситуаціях;
- на участь в політичних акціях;

- на участь в екологічних акціях;
- на захист прав та інтересів себе чи родини;
- на боротьбу з корупцією;
- на обговорення законопроектів та бюджетів;
- на підтримку акцій за рівноправність

Ці дані наводять на думку, що показник залучення молоді є досить низьким, незважаючи на зацікавленість молоді в громадських ініціативах. При цьому показник участі (рис. 2.24) навіть зріс у порівнянні з попередніми дослідженнями. А зацікавленість участі хоча б в одній виокремленій ініціативі з тих, в яких респонденти не брали участь становить аж 88% [127, с. 7-8].



**Рис. 2.24 Зацікавлення молоді в громадських ініціативах**

*Джерело:* побудовано автором на основі [127]

Важливо розуміти, що аж 62% респондентів не брали участі в діяльності жодної організації громадянського суспільства впродовж останніх 12 місяців від моменту дослідження. Причини для цього зазначені у таблиці 2.20 можуть бути різноманітні, однак найчастіше обмежуються відсутністю часу, мотивації та необхідної інформації.

Загалом показник участі та залучення молодих людей у громадських молодіжних організаціях та об'єднаннях є дуже низьким. Відповідно до репрезентативного дослідження 2015 року [127, с. 8] всього лиш 2% української



молоді були членами молодіжних організацій, тоді як у 2017 році [128, с. 91] частка молоді за різними соціологічними дослідженнями становила від 1,3 до 8,5%.

Таблиця 2.20

### Причини відмови від участі у громадській діяльності

№	Причина	Частка
1	Я дуже багато працюю, я не маю часу	33%
2	Я не вірю, що моя участь може щось змінити	20%
3	Там де я живу, нема організацій, яким я довіряю / нема акцій, які я підтримую	20%
4	Не знаю про доступні можливості	18%
5	Ніхто мене не запросив/не попросив/не запропонував	18%
6	Мене не цікавлять подібні акції	16%
7	Вважаю, що держава повинна подбати про вирішення цих проблем	15%
8	Я не маю часу через догляд за дитиною	1%
9	Нічого не заважає	7%
10	Інше	1%

*Джерело:* побудовано автором на основі [127]

На 2009 рік цей показник становив аналогічні 1,2% (рис. 2.25) і був одним з найгірших у Європі відповідно до даних міжнародного дослідження «Європейські цінності» (2008-2009) [124, с. 142].

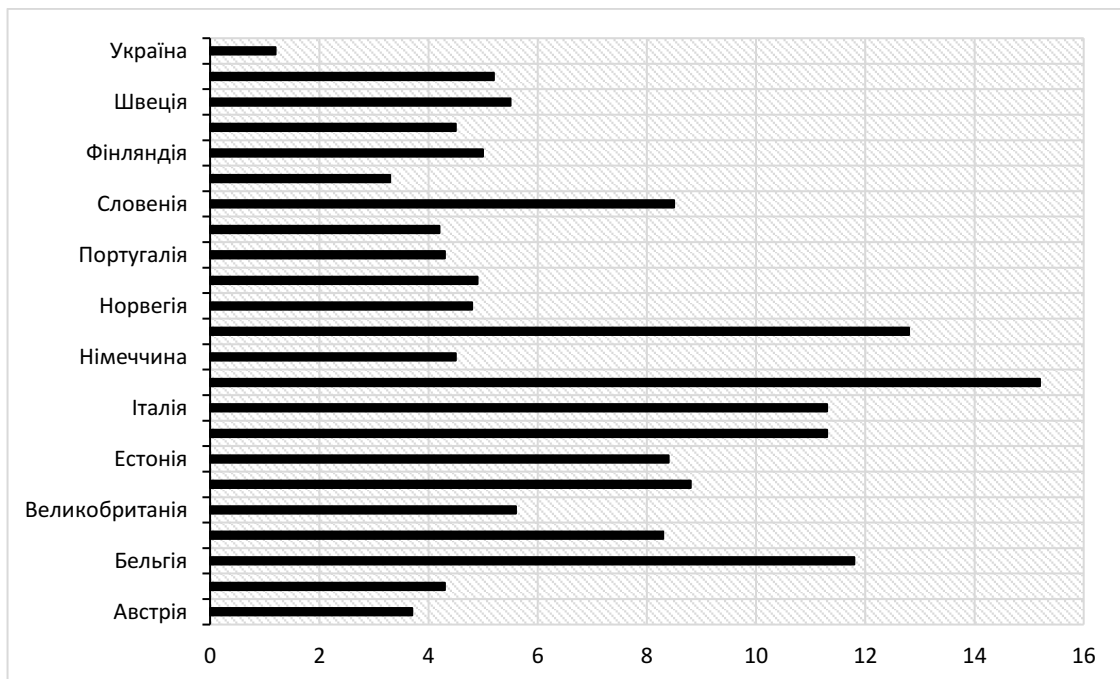


Рис. 2.25 Частка членів молодіжних громадських організацій до загального числа молоді в країнах Європи

*Джерело:* сформовано на основі [124]

Причиною того, що показник частки членів молодіжних громадських організацій до загальної кількості молоді за останні 8 років не зміг наблизитися навіть до рівня Австрії чи Угорщини варто розглянути детальніше. Для цього варто знову звернутися до соціологічного дослідження «Молодь України – 2015», де подана інформація у таблиці 2.21. Найвпливовішими причинами відсутності молоді у лавах молодіжних громадських організацій є брак вільного часу, нестача інформація та політичний клімат.

Таблиця 2.21

### Причини відмови молоді від участі в молодіжних громадських організаціях

№	Причина	Частка
1	Не маю вільного часу для громадської діяльності	41%
2	Не маю інформації про організації, членом яких можна стати	30%
3	Не бажаю, щоб мене використали непорядні політичні лідери	24%
4	Не вірю, що об'єднання громадян можуть принести позитивні результати	17%
5	Не бачу сенсу в діяльності тих громадських об'єднань, які мені відомі	14%
6	Боюся, що як член громадянського об'єднання можу мати проблеми з владою	8%
7	Серед молоді це не престижно	3%
8	Не маю бажання / не цікаво	1%
9	Інше	1%
10	Важко відповісти	2%

*Джерело:* побудовано на основі [127]

Загалом можна зазначити, що протягом усієї новітньої історії державності України молодь, маючи можливість вільно обирати громадську організацію, надає перевагу не обрати жодну організацію. Це також підтверджується даними моніторингового дослідження громадянської думки населення України, що проводився Державним інститутом проблем сім'ї та молоді з 1992 по 2002 рік і зазначений у таблиці 2.22. Наведені дані вказують, що, беручи до уваги значення статистичної похибки, ми отримуємо показник у 2% щодо участі молоді в молодіжних громадських організаціях.

Проведене у 2017 році дослідження, щодо залучення молоді вказує на те, що лише 5,5% респондентів знає та бере активну участь у заходах та проектах від молодіжних громадських організацій, при цьому не будучи її членом чи членкинею. Таким чином станом на 2017 рік в Україні ми отримуємо 6,8% молоді (1,3% та

5,5%), що веде активне життя під впливом діяльності молодіжних громадських організацій [124, с. 91].

Таблиця 2.22

**Частка членів молодіжних громадських організацій  
до загального числа молоді в Україні**

<b>Рік</b>	1993	1994	1995	1999	2000	2002	2009	2015	2017
<b>Частка</b>	3,5	1,4	5,3	3,0	2,0	2,0	1,2	2,0	1,3

*Джерело:* побудовано на основі [129]

Наступним кроком у процесі формування системи стратегічного управління є розробка критеріїв розвитку організації на основі SWOT-аналізу, які були б релевантні до кожної молодіжної громадської організації в Україні. Дані критерії повинні сприяти розвитку організації в сферах управління організаційною структурою, людськими ресурсами, маркетингових комунікацій, ресурсного забезпечення, фінансів та загальних результатів діяльності. На сьогодні в контексті розвитку молодіжної громадської організації ми визначаємо наступні критерії подані у таблиці 2.23.

Розробивши критерії розвитку, керівництву організації необхідно вибрати напрямок, у якому відбуватиметься діяльність. Не можливо досягнути успіху в усіх критеріях, зважаючи на те, що деякі з них очевидно суперечать один одному.

Для того щоб критерії були досягнуті необхідно на основі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище розробити конкретні цілі розвитку. В молодіжних громадських організаціях надзвичайно популярною є розробка цілей за допомогою згаданого методу SMART. При цьому керівництву необхідно розробити цілі так, щоб вони відповідали вибраним критеріям розвитку організації.

Для прикладу візьмемо найбільшу та найактивнішу молодіжну громадську організацію «Пласт – НСОУ». Керівництво «Пласт – НСОУ» вбачає розвиток організації в реалізації її членами основної місії: поширення ідеалів «Пласт – НСОУ» серед молоді України та за її межами. Відповідно до встановленої місії було розроблено ключову стратегічну ціль, що дозволяє уникнути ризиків поточної діяльності та забезпечить стратегічний розвиток. Зважаючи на більш ніж задовільні показники діяльності минулих років, основною стратегічною ціллю організації

було обрано завдання забезпечити щорічне чисельне зростання місцевих осередків «Пласт – НСОУ» на рівні 10% від загального їхнього членства, щоб досягнути на 2018 рік чисельності організації в Україні у розмірі 8900 осіб [130, с. 1]. Аналіз даної цілі за SMART-методологією дозволить визначити ефективність планування стратегічного управління розвитком у молодіжних громадських організаціях.

Таблиця 2.23

### Критерії розвитку молодіжних громадських організацій в Україні

№	Характеристика критеріїв розвитку
1	Вдосконалення операційної структури та процесів без зміни кількісного складу
2	Вдосконалення операційної структури та процесів із зміною кількісного складу
<i>a</i>	<i>нарощення кількості членів організації без втрати якості вкладу окремого члена</i>
<i>б</i>	<i>нарощення кількості членів організації з втратою якості вкладу окремого члена</i>
<i>в</i>	<i>нарощення кількості відокремлених осередків та їх розгалуженість без втрати якості вкладу окремого відокремленого осередку</i>
<i>г</i>	<i>нарощення кількості відокремлених осередків та їх розгалуженість з втратою якості вкладу окремого відокремленого осередку</i>
3	Вдосконалення кваліфікації членів та відокремлених осередків організації
<i>a</i>	<i>покращення якості вкладу окремого члена без зменшення кількості членів організації</i>
<i>б</i>	<i>покращення якості вкладу окремого члена зі зменшенням кількості членів організації</i>
<i>в</i>	<i>покращення якості вкладу окремого відокремленого осередку без зменшення кількості відокремлених осередків організації</i>
<i>г</i>	<i>покращення якості вкладу окремого відокремленого осередку зі зменшенням кількості відокремлених осередків організації</i>
4	Зростання кількості залучених внутрішніх ресурсів від членів організації
5	Зростання кількості залучених зовнішніх ресурсів
<i>a</i>	<i>державних інвестицій</i>
<i>б</i>	<i>інвестицій громадян</i>
<i>в</i>	<i>інвестицій приватного сектору (бізнесу)</i>
6	Вдосконалення іміджу та бренду організації
7	Зростання рівня обізнаності про діяльність організації у суспільстві
8	Зростання кількості та якості задоволених потреб членів організації
9	Зростання кількості та якості задоволених потреб стейкхолдерів
<i>a</i>	<i>державних інституцій</i>
<i>б</i>	<i>громадян</i>
<i>в</i>	<i>приватного сектору (бізнесу)</i>

Джерело: власна розробка автора

Як зазначалося в першому розділі мнемонічна аббревіатура SMART має декілька варіантів для розшифрування. Беручи за основу першу її згадку в публікації Джорджа Дорана в журналі Management Review [76, с. 35], ми вважатимемо, що ціль повинна бути конкретною, можливою до вимірювання, мати

виконавця, бути реалістичною та обмеженою у часі. Можна розглянути наскільки ця ціль відповідає визначеним критеріям у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

### Характеристика стратегічної цілі «Пласт – НСОУ» за SMART критеріями

Ціль	Характеристика цілі
<b>Конкретна</b>	Перед організацією не стоїть завдання змінити думку молоді чи наставити молодь на шлях істинний. Керівництво усвідомлює, що досягнення результатів можливе лише з молоддю, що буде залучена до діяльності організації. Таким чином необхідно збільшити кількість осіб залучених до громадянської діяльності і сповідуватимуть аналогічні з організацією цінності.
<b>Вимірювана</b>	В цілі існує відносний показник у 10% приросту щороку заради досягнення абсолютного показника у 8900 членів організації на кінець визначеного періоду. На жаль, у 2018 році відповідно до власного публічного звіту «Пласт – НСОУ» налічував лише 8217 членів організації. Керівництво організації не змогло забезпечити щорічний приріст у 10%, а обмежилось лише 5% приростом. Так протягом останнього року сальдо притоку і відтоку членів було додатним і складало 392 члени. З розрахунком, що у 2017 році організація налічувала 7825 членів, показник 2018 року становить 105,009% від попереднього року. Зазначення абсолютних та відносних показників у документі дозволяє організації не тільки деталізувати критерії досягнення цілей, але й проводити контроль за їх досягненням через систему звітності.
<b>Має виконавця</b>	Дана ціль є глобальною для цілої організації, однак в поданому варіанті не зазначено осіб чи інституцій, які зобов'язані виконувати дану ціль. Зокрема, не можливо визначити відповідального у провальних результатах на кінець 2018 року. Відсутність реального виконавця часто є причиною затримок у досягненні результатів чи визначені некваліфікованих суб'єктів реалізації завдань.
<b>Реалістична</b>	Постфактум можна стверджувати, що ціль виявилася недосяжною, проте на момент її формування ціль вважалася математично обґрунтованою. Таким чином можна вважати, що ціль була цілком реалістичною. Однак досяжною вона могла стати лише, якби був точніше передбачений вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність організації.
<b>Обмежена у часі</b>	Досягнення цілі передбачене до закінчення 2018 року. А інформація про результати досягнення цілі повідомляються після остаточних підрахунків на початку наступного року.

*Джерело:* власна розробка автора

Зважаючи на те, що суб'єктом реалізації є ціла організація, що використовує значну кількість ресурсів протягом тривалого періоду часу, керівництво організації розробило пріоритети та завдання, які сприятимуть досягненню ключової стратегічної цілі. Щоб не загубитися серед усіх поставлених завдань та пріоритетів молодіжні громадські організації і «Пласт – НСОУ» в тому числі розробляють щодо них структурну систему за методом «дерева цілей». Для цього організації користуються методом декомпозиції. Завдяки процесу розбиття на складові

(декомпозиції) будь-яку систему, яку досліджують, можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних підсистем. [131, с. 161].

В процесі декомпозиції відбувається редукція цілей, тобто представлення кожної цілі певного рівня у вигляді розгорнутого комплексу підцілей наступного рівня. Обов'язковою умовою правильної побудови «дерева цілей» є саме повнота редукції. Так, наприклад, якщо ціллю є «задоволення потреб членів організації» важливо конкретизувати всі підцілі. Таким чином зазначення як підцілі «задоволення матеріальних потреб» буде порушенням принципу повноти редукції, адже необхідно також вказати «задоволення духовних потреб» і т. д. [34, с. 222].

Також ключову роль у ефективному використанні методу «дерева цілей» відіграє його побудова відповідно до принципу ієрархічної структури, де:

- ціль вищого рівня визначає напрямок для створення цілей нижчого рівня;
- цілі на нижчому рівні є засобами досягнення цілі на вищому рівні і мають бути сформульовані таким чином, щоб їхня спільність сприяла досягненню початкової цілі.

Важливо пам'ятати, що стратегічне управління тісно пов'язане з діяльністю організації у довгостроковому плані. У цьому контексті його основна мета полягає в створенні потенціалу для виживання та розвитку організації в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Це також може викликати невизначеність у зв'язку з потенційними перспективами та ризиками [132, с. 43].

Умови невизначеності виникають при недостатньому розумінні та нечіткому сприйнятті ситуації, коли є недостатні знання та сумніви щодо подій у майбутньому. Прийняте рішення в умовах невизначеності може негативно вплинути на діяльність організації та призвести до неочікуваних наслідків. Невизначеність залежить від знань особи щодо конкретної ситуації та можливості або неможливості прийняття рішення. Використання цільового підходу та методу «дерева цілей» допомагає керівництву організації мінімізувати ризики в умовах невизначеності. Адже ризик – це «стан діяльності об'єкту управління, який реалізується в умовах недовизначеності, коли можливий прояв (кількісно врахованих і не врахованих під час прийняття рішення про діяльність), які можуть призвести в першу чергу до

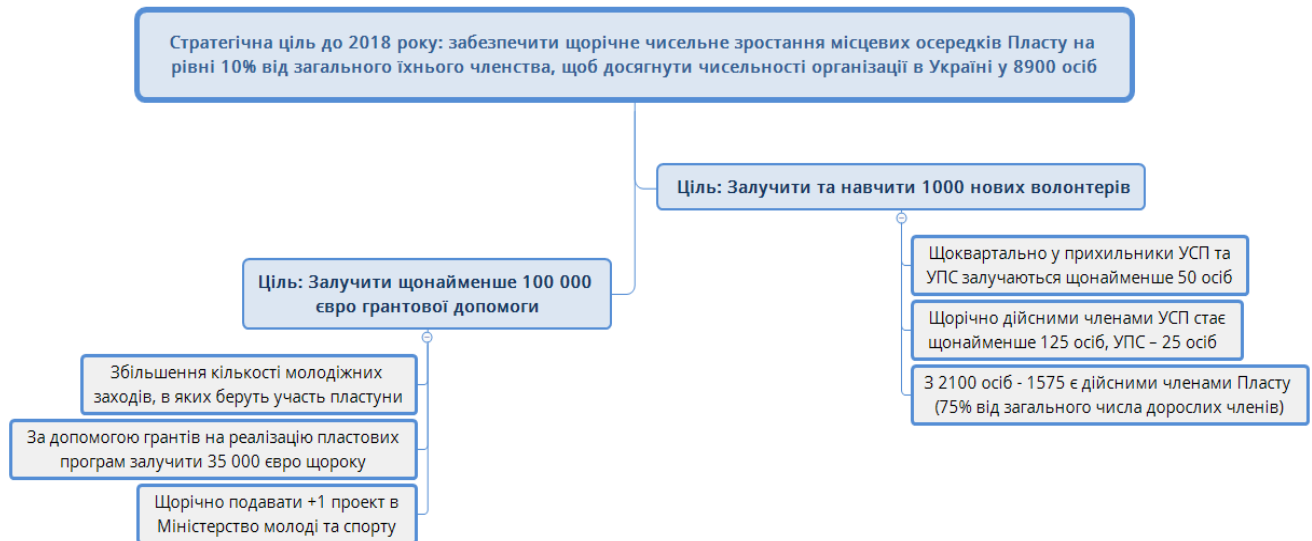
негативних відхилень від досягнення очікуваної цінності» [133, с. 159]. Уникнення ризику можливе в тому випадку, коли прийняття рішення щодо діяльності організації відбувається в умовах визначеності щодо стратегічних цілей.

Для оцінки застосування методу «дерево цілей» в молодіжних громадських організаціях ми плануємо використати систему стратегічних пріоритетів на період 2016-2018 років, створену керівництвом «Пласт – НСОУ». Для досягнення стратегічної мети, керівництво розробило основні пріоритети, які були розділені на окремі складові відповідно до їх характеристик. [134, с. 2]:

1. Залучити та навчити 1000 нових волонтерів;
2. Залучити щонайменше 100 000 гривень грантової допомоги;
3. Спростити та надати «клієнто-орієнтованості» процедурам у критичних моментах функціонування організації;
4. Створити 60 нових виховних частин по 16-32 осіб кожна;
5. Реалізувати PR-програму «В Пласті росте новий люд».

Головні стратегічні пріоритети – це ряд цілей, які мають переважне право на те, щоб бути досягнутими в першу чергу у порівнянні з іншими цілями. Зазначені п'ять пріоритетів мають рівноправний характер, що передбачає одночасний процес їх досягнення. Визначення головних стратегічних пріоритетів надає можливість керівництву організації краще усвідомити шляхи досягнення стратегічної цілі на кінець періоду, але цього не достатньо, щоб бачити покроковий процес її реалізації. Використовуючи метод декомпозиції [34, с. 222], керівництво організації розробило критерії досягнення головних стратегічних пріоритетів, які можна подати в графічному відображенні як у на рис. 2.26.

Використання методу «дерева цілей» молодіжною громадською організацією має перевагу у тому, що він дозволяє розбити складне завдання, що складно формалізувати, на простіші завдання. Послідовний розклад цілі на її складові є ключовим етапом в стратегічному управлінні. Цей процес триває до тих пір, поки не отримують прості та очевидні завдання, які можна вирішити відомими методами.



**Рис. 2.26 Графічне відображення використання методу дерева цілей у молодіжній громадській організації**

*Джерело:* сформовано на основі [134]

Для створення ефективної структури стратегічних цілей на основі успішних управлінських рішень керівництво молодіжних громадських організації звертають увагу на основні функції менеджменту. При аналізі структури та змісту стратегічних цілей «Пласт – НСОУ», які були сформульовані за допомогою методу «дерева цілей», слід звернути увагу на те, що прийняті рішення чітко відображають основні функції управління організацією [134]:

1. Визначення стратегічних цілей та завдань;
2. Децентралізація повноважень на нижні ланки управління;
3. Консолідація усіх структурних гілок та процесів над досягненням стратегічної цілі;
4. Можливість контролю на кожному рівні досягнення стратегічної цілі.

Для молодіжних громадських організацій важливо передбачати показники діяльності організації, що можливе завдяки визначенню стратегічних цілей та завдань. Таким чином через деталізацію шляхів і засобів досягнення глобальної цілі відтворюється функція планування.

Важливим елементом досягнення стратегічної мети є почергова реалізація кожної підцілі. Організуюючи даний процес, організація надає владні



повноваження на нижні ланки управління заради досягнення критеріїв на місцях, при цьому не віддаляючись від загального стратегічного курсу.

Консолідація усіх структурних гілок та процесів над досягненням стратегічної цілі реалізує функцію мотивації. В організації, де діяльність будується на внутрішній мотивації її учасників, надзвичайно важливо мати атрактор до якого всі прагнуть. Коли такий атрактор появляється у вигляді стратегічної мети, організації вдається ефективніше спрямовувати зусилля її членів у спільне русло. У тактичному аспекті може проявитися ефект відтоку кадрів, які усвідомили недоцільність такої стратегічної мети для себе.

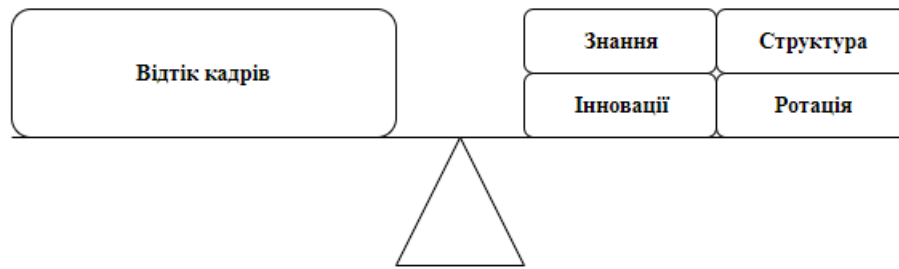
Останньою функцією в молодіжних громадських організаціях є контроль за досягненням цілі на кожному рівні управління, який визначається проведенням звітності діяльності та аналізі досягнутих результатів.

В процесі реалізації вказаних функцій задля досягнення стратегічних цілей керівництво організацій застосовує специфічні методи згадані у попередньому питанні та інструменти стратегічного управління. Такі інструменти можна розділити на 4 основні групи відповідно до функцій управління молодіжними громадськими організаціями.

До першої групи інструментів належать такі, що пов'язанні з прогнозуванням і планування діяльності. Зустрічі та обговорення – це основний стратегічний інструмент планування в кожній організації. Там, де рішення приймаються одноосібно стратегічне управління можливе лише на короткий період часу. В процесі зустрічей та обговорень до уваги беруться класичні інструменти прогнозування та планування такі як: бюджет, цілі, сценарії, плани, моделі та багато інших.

Друга група інструментів визначає основну специфіку організації стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій і потребує детальнішого вивчення та розробки рекомендацій. До таких інструментів відносять: знання, інновації, управлінська структура, ротація управлінських кадрів. Вони спрямовані на подолання фундаментальної стратегічної проблеми організації

діяльності – постійного відтоку (плинності) кадрів. Лише декілька організацій в процесі діяльності якісно застосовують дані стратегічні інструменти (рис. 2.27).



**Рис. 2.27 Взаємозв'язок інструментів і проблеми, яку вони вирішують**

*Джерело:* розроблено автором

Відтік якісних управлінських кадрів часто стає непосильною втратою для молодіжної громадської організації. Нове керівництво впроваджує зміни відповідно до рівня власної освіченості та професійності, які не сприяють стратегічному управлінню розвитку. Також через нестачу якісного управлінського персоналу змінюють структуру організації, підлаштовуючи її під реалії сьогодення. Управління знаннями – це ефективний метод подолання цієї проблеми, який базується на використанні знань як основного інструменту стратегічного управління. Підготовка нового управлінського персоналу відбувається шляхом передачі свого досвіду і стратегічного бачення через «transition book» (документ із перехідними настановами) та стратегічного навчання.

На даний момент управління знаннями через забезпечення стратегічного навчання в молодіжних громадських організаціях відбувається через вдосконалення трьох груп освітніх компетенцій [135]:

1. До професійних компетенцій члена молодіжної громадської організації відносять: турботу та допомогу молоді; вміння вирішувати завдання спрямовані на розвиток молоді; навчання навичкам роботи з молоддю.

2. До етичних компетенцій члена молодіжної громадської організації належать: шанобливе ставлення до молоді; нульова толерантність до насильства та дискримінації; сприяють реалізації права молодих людей приймати власні рішення.

3. До компетенцій розвитку рівня життя молоді входять: вміння покращити загальне самопочуття молоді, прагнення до самореалізації та внутрішня мотивація.

Для зменшення відтоку (плинності) кадрів та збільшення продуктивності наявних необхідне також використання різноманітних мотиваційних інструментів. Зважаючи на те, що відповідно до чинного законодавства члени молодіжних громадських організацій не отримують матеріальної винагороди за виконану роботу, а здійснюють діяльність на волонтерських засадах такими інструментами є емоції, досвід, захист, імідж, традиції, подарунки та інше. Відповідно до проведеного дослідження 42% громадян стали членами молодіжних організацій щоб отримати емоції від співпраці в колективі. Досвіду роботи над питаннями, які хвилюють молодь шукає 22% респондентів. При цьому 16% приходять в молодіжні громадські організації заради захисту свої прав і свобод. Заради власного іміджу та подальших перспектив розвитку на основі цього іміджу до лав організацій вступає 8% опитаних. Подарунки – це незначний інструмент на заміну зарплаті, який скоріше мотивує залишатися в організації дійсних членів ніж приєднуватися до неї. Тільки 4% опитаних прийшло в організацію через те, що бачили символіку організації на подарунках, які теж захотіли отримати. Не змогли визначитися із відповіддю щодо інструменту мотивації, який змусив їх долучитися до організації ще 8% опитаних активістів [127].

Останньою групою є інструменти контролю. Зважаючи на постійну необхідність комунікації в процесі управління знаннями головними інструментами контролю є звітування, аудит та обговорення. Звітування надає можливість отримати інформацію від виконавців до управлінців, тоді як аудит проводить керівник напряду. Під час обговорення виявляють розбіжності між аудитом і звітом та намагаються окреслити реальну картину оцінюваної ситуації.

В контексті аналізу системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій одним із останніх кроків є проведення внутрішнього контролю за реалізацією стратегії та досягненням цілей. Відповідно до опрацьованих даних не існує інформації про те, щоб якась із молодіжних громадських організацій використовувала конкретну концепцію стратегічного контролю. Найбільш близькою до реалій сьогодення є концепція внутрішнього контролю Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. Дана

концепція визначає внутрішній контроль як «діяльність, що здійснюється радою директорів організації та іншим управлінським персоналом та спрямована на забезпечення достатньої впевненості стосовно досягнення цілей організації за такими напрямками: достовірність фінансової звітності, відповідність діючим законам і нормативам, ефективність та результативність господарських операцій» [136, с. 149].

Відповідно до концепції Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission до складу інтегрованої моделі внутрішнього контролю організацією входить п'ять компонентів: моніторинг, інформація та комунікація, процедури контролю, середовище контролю та оцінка ризиків. Всі вони залучені з метою досягнення розробленої цілі та поставлених завдань.

Процес внутрішнього контролю охоплює всю організацію від керівних менеджерів до управлінців на місцях. Керівництво організації формує структуру контрольних заходів, яка спрямована на оцінку усіх функціональних ланок організації. В той час як функціональні та проектні керівники накопичують дані та інформацію про діяльність організації та її взаємини у межах організованого молодіжного руху.

При цьому існує концепція контролю за діяльністю організацією, що сприяє всебічній підтримці досягненню стратегічних цілей. Прогресивні організації стараються використовувати елементи та принципи концепції управління ризиками організації в процесі внутрішнього контролю. Перевагою використання концепції управління ризиками полягає у тому, що вона починається ще на етапі визначення умов функціонування організацією і триває до моменту внесення коректив. Циклічний процес управління ризиками спрямований на ідентифікацію факторів, які здатні вплинути на подію та визначення рівня допустимого ризику, як гарантії продовження досягнення цілей за передбаченою стратегією [136, с. 150].

Для прикладу візьмемо контроль за досягненням стратегічної цілі «Пласт – НСОУ» на 2018 рік. Керівники місцевих осередків подають щоквартальний звіт з даними та інформацією щодо досягнення поставлених завдань. Проектні керівники подають звіти по кожному проведеному заходу та по закінченні усього проекту в

межах періоду визначеного вищим керівництвом, але не рідше ніж раз на рік. Вся накопичені інформація опрацьовується вищим керівництвом організації та подається у вигляді щорічного звіту «Пласт – НСОУ». Такі звіти є у електронному форматі у публічному доступі починаючи з 2011 року і будуть видаватися надалі.

У звіті за 2018 рік подана інформація по 3 ключових сферах управління: людські ресурси, маркетингові комунікації та фінанси. Незважаючи на те, що організації так і не вдалося досягти чисельності членів у розмірі 8900 осіб помітна тенденція росту абсолютних і відносних показників по усіх сферах [137].

Зазначенні 5% росту членів організації є частиною ефективної кампанії по збільшенню бюджету «Пласт – НСОУ», який виріс на 30% у порівнянні з попереднім роком. При цьому частка внутрішніх інвестицій від членів організації у загальному бюджеті скоротилася з 5% до 4% хоч в абсолютних показниках і зросла на 80%. Ріст бюджету вплинув також на покращення маркетингових комунікацій шляхом проведення нових форматів публічних заходів, а також зростанням відвідуваності сайту та соціальних мереж завдяки наповненню якіснішим контентом [137].

В зазначеному звіті за 2018 рік було представлено «Стратегію Пласту 2030», яку розробляли на основі зібраних даних та врахуванні усіх можливих ризиків. Таким чином організація вносить корективи у попередню стратегію у зв'язку з незадовільними результатами діяльності. Відповідно до нової стратегії до 2030 року «Пласт – НСОУ» повинен стати «спроможною організацією, доступною для кожної дитини, що творить позитивні зміни на місцевому та національному рівні». На думку керівництва це буде можливо завдяки реалізації шести ключових стратегічних пріоритетів розвитку вказаних у таблиці 2.25.

Зазначена комбінація пріоритетів визначає явне бажання керівництва організації здійснювати комплексне стратегічне управління в усіх сферах і напрямках діяльності задля її розвитку, що підтверджується також єдиною стратегічною місією. Основною стратегічною місією «Пласт – НСОУ» є гасло: творимо успішну Україну через спроможних пластунів. Під спроможністю в контексті стратегії розуміється синергія результативності (досягнення цілей),

життєрадісності (чар пластування) та служіння (суспільна користь). В той час як Україну можна вважати успішною в разі досягнення та збереження нею усіх видів безпеки для громадян з подальшим переходом у процес сталого розвитку.

Таблиця 2.25

### Характеристика ключових стратегічних пріоритетів розвитку «Пласт-НСОУ»

№	Ключові стратегічні пріоритети розвитку
1	Пласт є спроможною організацією з побудованими організаційними системами
2	Пласт рівномірно представлений по всій території України в адміністративних одиницях (районах, ОТГ і містах обласного значення)
3	В Пласті існують сильні горизонтальні зв'язки між теперішніми пластунами і вихованцями Пласту, та за їх допомогою реалізують стратегічну місію Пласту.
4	Пластова спільнота реалізує суспільно-корисні діла, як підтвердження цінностей і набутих компетенцій, має високу етику праці та спроможність досягати результатів.
5	Пласт в Україні є центром експертизи для світового Пласту.
6	Пласт є частиною світового скаутського руху.

*Джерело:* сформовано автором на основі [137, с. 2-3]

Сформована у даному розділі система стратегічного управління є універсальна та ефективна для молодіжних громадських організацій в Україні в умовах сьогодення. Частина організацій повинна розглянути можливість застосування зазначеної системи у повсякденній діяльності для досягнення ідеалів, що ними озвучуються. Інша, менша частина організацій є прикладом використання вказаних частин або цілісної системи стратегічного управління і тому перебуває у пошуку шляхів її вдосконалення. Про такі шляхи і способи вдосконалення системи стратегічного управління розвитку молодіжних громадських організацій та організованого молодіжного руху загалом піде мова у наступному розділі.

## Висновки до розділу 2

Під час проведення стратегічного аналізу процесу управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні отримано наступні висновки:

1. Під час визначення факторів розвитку молодіжних громадських організацій в Україні застосованих у процесі стратегічного управління проведено аналіз моделей

управління молодіжними громадськими організаціями, розглянуто комплексний підхід до їх функціонування, запропоновано методику визначення динаміки функціонування молодіжної громадської організації на конкретний період її життєвого циклу, запропоновано різноманітні управлінські організаційні структури відповідно до способу реалізації стратегічних цілей, охарактеризовано різноманітні методи стратегічного інституціонування та проведено експертне опитування щодо сильних та слабких сторін молодіжних громадських організацій, а також можливостей та перешкод їх розвитку.

2. У процесі діагностики зовнішнього середовища молодіжних громадських організацій в Україні визначено дві моделі розвитку їх взаємодій із контрагентами громадянського суспільства в контексті реалізації молодіжної політики: патерналістську та відкрити, а також такі форми взаємодії бізнесу і молодіжних громадських організацій як прохання, вимоги та угоди, що сприяють досягненню стратегічних цілей. Окрім того було сформовано 8 пріоритетних сфер розвитку молодіжної політики, щодо яких відбувалося фінансування (патріотичне виховання, здоровий спосіб життя, неформальна освіта, зайнятість молоді, безпека та комфорт, залучення молоді та міжнародне молодіжне співробітництво та скаутинг) та 3 ключові пріоритетні напрямки розвитку взаємодії контрагентів громадянського суспільства (національно-патріотична залученість, інституційно-організаційний розвиток, а також інклюзія та права людини), в межах яких відбувається реалізація стратегічних цілей молодіжних громадських організацій.

3. У процесі аналізу методики фінансування молодіжних громадських організацій із державного бюджету, міського бюджету та інших джерел надходжень в рамках реалізації молодіжної політики з 2009 по 2022 рік було визначено, що частка фінансування молодіжних громадських організацій у питомому обсязі фінансування молодіжної політики є значною, однак в абсолютних значеннях є недостатньою для ефективної реалізації стратегічних цілей. Також зафіксовано недофінансування реальних ініціатив молодіжних громадських організацій у порівнянні з плановими.

4. Зважаючи на сформовані дані дослідження діагностики зовнішнього середовища функціонування та розвитку молодіжних громадських організацій в Україні нами було проведено комплексний аналіз системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні для визначення найкращих практик досягнення стратегічних цілей. Таким чином було сформовано та охарактеризовано застосування функцій системи організаційного забезпечення стратегічного управління, які характерні молодіжним громадським організаціям: управління маркетинговими комунікаціями, управління знаннями та управління фінансовими ресурсами.

5. На основі проведеного експертного опитування було розроблено критерії розвитку молодіжної громадської організації: вдосконалення операційної структури та процесів без зміни кількісного складу, вдосконалення операційної структури та процесів із зміною кількісного складу, вдосконалення кваліфікації членів та відокремлених осередків організації, зростання кількості залучених внутрішніх ресурсів, зростання кількості залучених зовнішніх ресурсів, вдосконалення іміджу та бренду організації, зростання рівня обізнаності про діяльність організації у суспільстві, зростання кількості та якості задоволених потреб членів організації, зростання кількості та якості задоволених потреб стейкхолдерів. Під час останнього кроку комплексного аналізу відбувся аналіз конкретних прикладів використання інструментів стратегічного інституціонування та застосування цільового підходу до управління молодіжною громадською організацією.

Основні результати дисертації, що висвітлені у першому розділі, опубліковано у наукових працях здобувача [106, 134, 135].



## **РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні на основі 5A algorithm**

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 9-го скликання, в якій аж 47 депутатів віком від 21 до 30 років [138]. Багато з них отримали свій перший досвід в управлінні завдяки членству у молодіжних громадських організаціях. Так, для прикладу, Роман Лозинський (29 років) є одним із шести чоловіків, що удостоєні найвищого юнацького ступеня в «Пласт – НСОУ», а Михайло Ананченко (28 роки) є співзасновником Громадської організації «Українська молодіжна рада».

Загалом дійсних та колишніх членів молодіжних громадських організацій можна зустріти в усіх фракціях парламенту, в різноманітних міністерствах, обласних чи міських радах, промислових корпораціях-гігантах та всесвітньовідомих 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 з стратегічними концепціями управління громадськими організаціями, що намагаються вдосконалювати інноваційний клімат у молодіжній політиці. При цьому вдосконалення потребує і саме стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій, про що піде мова у даній статті.

Відповідно до останніх комплексних іноземних досліджень розвитку молодіжних громадських організацій в Україні, «необхідно докладати 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» [105, 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» [105, с. 164].

Для того, щоб даний 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 зобов'язане користуватися найкращим досвідом стратегічного управління розвитком організаціями, накопиченим за останні 100 років як в Україні, так і у світі загалом. Для полегшення цього завдання у даному розділі перед нами було поставлено завдання розробити послідовність застосування принципів, методів, засобів та практик стратегічного управління для молодіжних громадських організацій в Україні.

На основі досліджень, нами було запропоновано послідовність етапів щодо реалізації стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій, що складається з 5 етапів (awareness, analysis, achievement planning, accomplishment, assessment), який коротко можна назвати 5A algorithm (рис 3.1).



**Рис. 3.1. Послідовність етапів «5A algorithm» щодо реалізації стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій**

*Джерело:* власна розробка автора

Першим етапом є усвідомлення (awareness) молодіжною громадською організацією потреби в стратегічному управлінні розвитком. Ми пропонуємо досягнути цього завдяки реалізації трьох кроків:

- Формування культури стратегічного управління шляхом визначення сталої візії, місії, принципів та цінностей організації;
- Розробка сталої організаційної структури з керівними повноваженнями відділу стратегічного управління;
- Погодження сталих безпекових гарантій залучення молоді шляхом затвердження легітимних положень щодо діяльності окремих членів організації та її функціональних підрозділів.

Виконання зазначених кроків сформує цілісне усвідомлення членами молодіжної громадської організації прагнення керівних органів до досягнення стратегічного управління.

Перешкодами на шляху до усвідомлення потреби організації в стратегічному управлінні розвитком можуть стати: тимчасова успішність інших принципів управління, опір членів організації до змін у структурі та положеннях щодо діяльності організації, суперечність культури стратегічного управління з реальною місією, візією, принципами та цінностями організації.

Перевагами усвідомлення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій є її перехід до слідування трендовим принципам управління, що довели свою ефективність у побудові успішного громадянського суспільства у цивілізованому світі [139, с. 91], а саме:

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

Виконання наступних двох етапів із запропонованої послідовності є основним завданням щодо формування конкретної стратегії розвитку організації як документу згідно з яким відбуватиметься управління операційною чи проектною діяльністю.

Під час другого етапу, яким є стратегічний аналіз (analysis) керівництво повинно відповісти на два запитання [139, с.94]:

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

Перше запитання «що було» націлене на ретроспективний аналіз, що описує минулі дані, факти та аспекти функціонування організації та її зовнішнього середовища. Це допомагає зрозуміти історичний контекст, виявити патерни та тенденції, які можуть вплинути на подальший розвиток організації.

Друге запитання «що буде» вимагає прогнозування майбутніх подій, трендів та змін, які можуть вплинути на організацію та її оточення. Ця відповідь базується на прогнозах, сценаріях розвитку подій та можливих стратегіях відповіді на зміни.

Комбінація ретроспективного аналізу та прогнозування допомагає керівництву отримати більш повне розуміння ситуації та прийняти більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Опісля керівництво зобов'язане задати три ключові запитання [134, с.95]:

- 1) що має досягти стратегія?
- 2) чим (ким) вона має бути досягнута?
- 3) коли і як вона буде досягнута?

Ретроспективний аналіз і прогнозування майбутнього допомагають керівництву організації розробити мету та стратегічні цілі. Вони зазначаються у стратегії як документи, який конкретизує й формалізує бачення про те, як організація планує реалізовувати свою місію. Враховуючи розроблену інформацію, керівництво має можливість визначити динаміку організації на певному етапі її життєвого циклу. Вона допомагає краще зрозуміти, на якому етапі розвитку перебуває організація та які можливості та виклики він передбачає.

Варто погодитися з Боргонові та Аборамадана [140, с. 78], які у своїй праці зазначають, що найкращою практикою керівництва на даному етапі буде визначення зовнішніх загроз та можливостей, внутрішніх сильних та слабких сторін, а також первинних та вторинних зацікавлених сторін під впливом втручання організації. При цьому необхідно проводити детальний аналіз факторів

навколишнього середовища, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні, а також ставлення місцевих громад та потенційних контрагентів щодо молодіжної громадської організації.

Наступним етапом послідовності є планування шляхів розвитку організації (achievement planning) за допомогою планування досягнень. На цьому етапі передбачають першочерговим завданням встановлення довгострокових цілей та розробку стратегічних альтернатив. На їх основі відбувається формування стратегії, перегляд чи модифікація її місії та донесення даної інформації до зовнішніх зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

Базуючись на загальній ідеї вдосконалення громадянського суспільства в Україні проголошеній у візії всіх відомих молодіжних організацій, ми пропонуємо на етапі планування досягнень встановити наступні завдання для молодіжних громадських організацій до 2030 року:

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

Реалізація одного із завдань протягом тривалого періоду часу в довгостроковій перспективі має прямий вплив на зростання показників інших двох завдань у зовнішньому колі (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Залежність між завданнями задля розвитку організації

Джерело: сформовано автором на основі [139, с.94]

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 удосконаленню маркетингових комунікацій. Більш кваліфіковані члени організації за допомогою відпрацьованих організаційних процесів матимуть можливість ефективніше працювати над залученням коштів та розробкою маркетингових комунікацій.

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

На нашу думку, наступні організаційні сфери мають стати базовими у проектах та програмах, зорієнтованих на досягнення визначених завдань: маркетингові комунікації, фінансове та інше забезпечення (фінанси), людські ресурси (HR). Вдосконалення зазначених сфер за допомогою ефективних методів та інструментів стратегічного управління забезпечить розвиток організації та її середовища в цілому визначені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Напрямки та сфери пріоритетів стратегічного управління

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

*Джерело:* сформовано автором на основі [139, с. 92]

Ми також вважаємо, що, сприяючи розвитку молодіжних громадських організацій, керівництво зобов'язане застосовувати різноманітні методи та інструменти планування в концепції стратегічного інституціонування задля досягнень операційної та проектної діяльності як внутрішнього так і зовнішнього спрямування. Досягнення внутрішнього управління покликані вирішити проблеми

стратегічного планування, бюджетування, укомплектованості членами та керівництвом, зростанням та змінами в межах організації. Досягнення зовнішнього управління покликані вирішити проблеми відносин з урядом, бізнесом, іншими громадськими організаціями та цільовими суспільними громадами [139, с. ].

Серед загроз при переході до стратегічного управління, на думку науковців [140, с. 78], ключовою є складність залучення зовнішніх консультантів здатних сформулювати експертну думку із питань планування. Їх відсутність, а також низька кваліфікація керівництва є основними перешкодами на шляху до формування стратегії.

Появі консультантів та підвищенні кваліфікації керівництва молодіжних громадських організацій в останні роки на території України сприяє декілька фактів:

- глибша співпраця організацій та органів державної і комунальної влади з міжнародними суб'єктами молодіжної політики;
- спрямованість закладів вищої освіти вкладати науковий ресурс у сферу управління неприбутковими та громадськими організаціями;
- зацікавленість принципами та цінностями волонтерства щодо молоді значної кількості професійних управлінців з комерційних організацій на фоні прагнення до інтеграції з цивілізованим світом.

З переваг варто зазначити, що формування керівництвом конкретної стратегії розвитку організації встановлює конкретні завдання та цілі, але при цьому не обмежує підзвітні відділи методами та інструментами досягнення результатів. Цей спосіб управління вказує на структурованість організації та гнучкість у прийнятті рішень.

Саме тому в контексті четвертого етапу 5A Algorithm, потрібно розуміти, що відповідальність за виконання (accomplishment) стратегії управління молодіжною громадською організацією та оцінка темпів її розвитку зобов'язана бути зосереджена на визначених функціональних підрозділах управлінської структури як у Додатку Е.

Специфіка здійснення внутрішньої і зовнішньої діяльності молодіжних громадських організацій передбачає, що функція організації та досягнення ключових стратегічних завдань та цілей 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 [141, с. 157].

На нашу думку, молодіжні громадські організації мають особливу специфіку досягнення стратегічних результатів, яка відрізняє їх від громадських та комерційних організацій.

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 та 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 фандрайзинг як основний метод залучення коштів. Для забезпечення постійної і безперебійної діяльності фандрайзинг 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.

В процесі управління людськими ресурсами вище керівництво молодіжної громадської організації основний акцент ставить 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 [22, с. 83]. Розвиток можливий лише у випадку

поєднання достатнього рівня знань та 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 цілях 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 контрагентам про свої послуги та діяльність [142, ст. 32].

Беручи до уваги ці особливості, ми рекомендуємо керівництву молодіжних громадських організацій застосовувати системний та комплексний підхід до управлінської діяльності, яка повинна слідувати одній або декільком із зазначених глобальних місій [139, с.96]:

1. Залучення ресурсів для операційної діяльності;
2. Проведення заходів та проектів;
3. Управління знаннями в межах організації.
4. Укладення стратегічних альянсів;

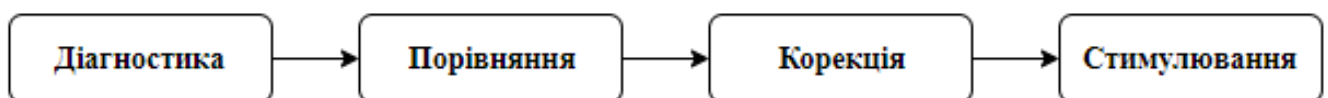
Залучення альтернативних ресурсів, зокрема використання вільного часу молоді, є важливою перспективою для розвитку організації. Значна кількість вільного часу робить молодь цінним людським ресурсом, який може бути використаний для стратегічного управління з мінімальним використанням інших ресурсів. Проведення заходів та проектів спрямоване як на досягнення основних цілей удосконалення суспільства, так і на забезпечення безперервного процесу стратегічного управління. Частина із цих заходів та проектів, які здійснює молодь, спрямована на створення стратегічних альянсів, залучення ресурсів та управління знаннями.

Найважливішим аспектом для стратегічного управління в контексті управлінського підходу до розуміння громадянського суспільства, на нашу думку, є управління знаннями в межах молодіжної громадської організації. З огляду на значну плінність кадрів, керівництво організації має забезпечувати накопичення, збереження та передачу знань, надбаних усіма членами організації, з метою забезпечення довгострокового існування та прогресивного руху в межах поступального серпантину. Укладення стратегічних альянсів необхідне з усіма зацікавленими особами як в межах об'єднання громадян так і за його межами. Дані альянси доцільно створювати з метою співпраці у напрямку досягнення ефективніших результатів глобальних місій.

Останнім етапом послідовності, на нашу думку, виступає системний процес оцінювання (assessment) проміжних та кінцевих результатів. Ми рекомендуємо молодіжним громадським організаціям інтегрувати оцінювання у процес досягнення стратегічних цілей шляхом постійного контролю та аудиту.

В контексті послідовності застосування етапів стратегічного управління розвитку вважаємо за доцільне пояснити різницю у термінах поняття контролю та аудиту та аргументувати необхідність їх застосування у молодіжних громадських організаціях. Під терміном контроль ми маємо на увазі процес визначення, встановлення та здійснення механізмів управління, які допомагають бути впевненим у тому, що стратегічне управління здійснюється відповідно до розроблених у послідовності стандартів та вимог.

Вважаємо за доцільне зауважити, що на нашу думку процес контролю у молодіжній громадській організації повинен передбачати покрокову реалізацію 4 етапів (рис. 3.3):



**Рис. 3.3. Етапи реалізації контролю в організації**

*Джерело:* сформовано на основі [139, с.96]

У процесі діагностики відділ стратегічного управління проводить постійне визначення показників діяльності та розвитку організації. Порівняння реальних показників з запланованими дозволяє вносити корекцію у розроблену стратегію. Вплив на процес здійснення стратегічного управління відбувається стимулюванням 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 чином, на етапі реалізації стратегічних цілей шляхом діагностики можна зупинити відхилення від визначеного напрямку стратегічного розвитку і відновити процес стратегічного управління без катастрофічних наслідків.

Під терміном аудит розуміємо незалежний і систематичний процес оцінки стратегічних етапів послідовності та їх ефективності. Це оцінювання може включати перевірку правильності формулювання стратегії, відповідність стратегії зовнішньому середовищу, яке постійно змінюється, аналіз планування та розробки стратегії, а також виявлення сильних і слабких сторін стратегічного управління.

Аудит варто застосовувати, коли розроблена стратегічна мета розвитку організації під впливом зовнішнього середовища перестала бути досяжною із наявними ресурсами та у зазначені терміни (для прикладу з березня 2020 року у зв'язку із введенням карантинних обмежень на фоні пандемії COVID-19) або перестала бути актуальною (для прикладу з 24 лютого 2022 у зв'язку із неспровокованим повномасштабним російським вторгненням в Україну).

Ми рекомендуємо молодіжним громадським організаціям здійснювати аудит для розробки альтернативного варіанту стратегії розвитку і її реалізації на основі 5A Algorithm задля досягнення кінцевої мети чи навіть її зміни. Для цього найкращим кроком буде залучення зовнішніх експертів або внутрішніх спеціалістів, що не були залучені у розробку та реалізацію первинної стратегії.

Отже, основна різниця між контролем та аудитом в стратегічному управлінні полягає в тому, що контроль фокусується на моніторингу та виконанні стратегії, в

той час як аудит спрямований на оцінку стратегічного напрямку та його ефективності з незалежної перспективи.

Варто розуміти, що послідовність етапів здійснення стратегічного управління 5A Algorithm є лише рекомендацією, щодо етапності та особливостей досягнення стратегічних результатів розвитку. Важливою частиною роботи для керівництва молодіжних громадських організацій залишається вибір методів та інструментів застосування кожного з етапів. Вважаємо необхідним зосередити вашу увагу на розкритті питання необхідності системного застосування ефективних методів та інструментів, а також таких, що лише прагнуть довести свою ефективність.

В процесі написання праці було розглянуто і запропоновано значну кількість методів та інструментів, які на нашу думку могли б принести результат в стратегічному управлінні розвитком молодіжних громадських організацій в Україні. Для спрощення розуміння сутності методів та інструментів в контексті їх системного застосування, ми пропонуємо використати термін «засоби стратегічного управління» на заміну цим двом поняттям.

Для усвідомлення горизонту можливостей, які постають перед керівництвом молодіжної громадської організації, ми пропонуємо звернути увагу на матрицю засобів стратегічного управління, які можна ефективно застосовувати у сукупності з 5A Algorithm (рис.3.4).

<b>Етапи 5A Algorithm</b>	<b>Awareness</b>	<b>Analysis</b>	<b>Achievement planning</b>	<b>Accomplishment</b>	<b>Assessment</b>
Засоби, які мають доведену ефективність та активно застосовуються	Децентралізація	SWOT	Дерево цілей	Проектне управління	Ключові показники ефективності
	Стратегічні принципи	PEST	Моделювання	Ігрофікація	Модель ціннісної пропозиції
	Управління знаннями				
Засоби, які варті до застосування для оцінки ефективності	Адхократія	7S Мак-Кінзі	Сценарне планування	Дизайн-мислення	Збалансована система показників
	Бенчмаркінг, аутсорсинг (краудсорсинг)				

**Рис. 3.4 Рекомендовані засоби стратегічного управління на кожному з етапів послідовності 5A Algorithm**

*Джерело:* власна розробка автора

Стратегічні принципи управління та децентралізація організаційної структури є ефективним фундаментом молодіжних громадських організацій, на основі якого розбудовують наступні етапи стратегічного управління. Ми також пропонуємо звернути увагу організацій з нечисельним членством та дивізійними різноманіттями на адхократію, як тип організації, якій властивий високий ступінь свободи в діях її членів [22]. Походячи від латинського *ad hoc* – для окремого випадку, дана організаційна структура може стати хорошим варіантом задля досягнення стратегічної мети у короткий термін у маленькій молодіжній громадській організації.

Керівництво молодіжних громадських організацій в Україні без надзвичайних зусиль застосовує найефективніші засоби стратегічного аналізу та планування, такі як SWOT чи PEST-аналіз або метод дерева цілей чи моделювання. Однак світова практика показала, що молодіжними громадськими організаціями в Україні доцільно також звернути увагу 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 у скаутських та подібних їм організаціях. При цьому більшої уваги молодіжних громадських організацій потребує використання прогресивних засобів комерційних компаній, такі як дизайн мислення та Agile в процесі реалізації власних стратегій. Їх орієнтація на користувача послуги та членів організації дозволить керівництву поглянути на процес досягнення мети з альтернативної позиції.

Завершуючи огляд останнього етапу оцінювання стратегії розвитку, сьогодні можна знайти поодинокі приклади застосування методу ключових показників ефективності (KPI) – 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. Керівництво організацій, які зорієнтовані на кооперацію з молоддю, що не є її членами, не завжди послуговуються статистичними показниками при оцінюванні результатів стратегії. Для них важливішим є рівень задоволення молоді діяльністю організацією та ціннісною пропозицією, яку вона просуває. Контроль та аудит за реалізацією даної моделі стане прекрасним вибором засобу стратегічного управління для таких молодіжних громадських організацій. Організаціям, котрі вже використовують метод КРІ, доцільно також звернути у своїй діяльності увагу на його удосконалену версію – збалансовану систему показників, яка приносить ще кращі результати оцінювання.

В практиці стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій існують також засоби, які стоять над процесом і не можуть відноситись до окремого етапу. Для прикладу, у зв'язку із неймовірною плінністю членів, як ключовою особливістю молодіжних громадських організацій, керівництво зобов'язане застосовувати управління знаннями, щоб зберегти свою ідентичність та сприяти її розвитку.

Також ми рекомендуємо прогресивному керівництву молодіжної громадської організації, окрім накопичення, передачі та зберігання знань всередині організації її членами, розглянути засоби отримання знань, що є недосяжними для організації на шляху до досягнення нею стратегічної мети. В цьому їм допоможуть такі засоби як бенчмаркінг та аутсорсинг.

Бенчмаркінг – це цілеспрямоване ознайомлення з ефективними методами функціонування недотичної організації з метою подальшого відбору та використання молодіжною громадською організацією їх особливостей у процесі стратегічного управління.

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 [143, 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 [144].

Після застосування зазначеної послідовності етапів 5A Algorithm та рекомендованих засобів стратегічного управління заради розвитку молодіжної громадської організації її керівництву необхідно слідкувати за темпом руху поступальним серпантином або, іншими словами, темпом розвитку.

Темп розвитку організації визначений у першому розділі в таблиці 1.14 і залежить від ефективності досягнення стратегічних цілей. Кожна стратегічна ціль має відповідати критеріям SMART, а головне бути вимірювальною і визначеною у часі. Найкраще темп розвитку визначати за даними звітності молодіжної громадської організації, тобто щоквартально або щорічно. Стратегічні цілі можуть мати різний термін визначений на їх досягнення, а також сам темп їх досягнення, однак цей аспект не має значного впливу на розрахунок темпу розвитку молодіжної громадської організації.

Темп досягнення стратегічної цілі розраховується за наступною формулою

$$t_j = \frac{X_{\text{фактичне}}}{X_{\text{планове}}} \quad (3.1)$$

де  $X_{\text{планове}}$  – плановий показник досягнення стратегічної цілі;

$X_{\text{фактичне}}$  – фактичний показник досягнення стратегічної цілі;

Відповідно, до формули 3.1, базовою формулою для розрахунку темпу розвитку молодіжної громадської організації є формула 3.2

$$T = \frac{\sum_{j=1}^n t_j}{n} \text{ для } j = 1, \dots, n \quad (3.2)$$

де  $t_j$  – темп досягнення  $j$  – тої стратегічної цілі;

$n$  – кількість стратегічних цілей передбачених на визначений період.

На практиці темп розвитку молодіжних громадських організацій не визначається лише середнім арифметичним темпом досягнення її стратегічних цілей. Для відображення реального розвитку необхідно також враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на темп досягнення стратегічних цілей. Внутрішнім фактором, який змінює значення темпу є рівень впливу цілі і відповідний до цього впливу коефіцієнт, що використовується при розрахунках.



Першим кроком до визначення коефіцієнту є проведення експертної оцінки щодо рівня впливу кожної визначеної стратегічної цілі на розвиток молодіжної громадської організації. Для цього необхідне проведення експертного оцінювання представниками відділу стратегічного управління та/чи зовнішніми спостерігачами. Рекомендовано залучення не менше трьох експертів при проведенні оцінювання для об'єктивнішого відображення результатів.

Критеріями для оцінювання впливу стратегічної цілі на темп розвитку організації на нашу думку є такі три фактори важливості впливу:

1. Важливість цілі для розвитку молоді в Україні;
2. Важливість цілі для розвитку громадянського суспільства в Україні;
3. Важливість цілі для розвитку членів молодіжної громадської організації в Україні.

Кожен з критеріїв оцінюється експертом за шкалою від 1 до 12, де 1 – це оцінка найменшого впливу цілі в контексті конкретного фактору важливості, а 12 – це оцінка найбільшого впливу цілі в контексті конкретного фактору важливості. Опісля щодо кожного фактору важливості вираховується середнє значення оцінки, а також загальна оцінка впливу конкретної цілі як усереднене значення оцінки по кожному фактору важливості.

Прикладом процесу проведення оцінювання важливості стратегічних цілей молодіжної громадської організації є дані наведені у таблиці 3.2. У цьому дослідженні 4 експерти мали завдання оцінити 10 стратегічних цілей за визначеними факторами важливості впливу. Усереднені значення впливу (оцінка) по кожній стратегічній цілі становлять від 4.83 для найменш важливої цілі до 11.58 у найбільш важливої цілі.

Наступним кроком при визначенні темпу розвитку молодіжної громадської організації є розподіл стратегічних цілей по групах важливості впливу у залежності від отриманої оцінки. У даній праці ми пропонуємо визначати 4 групи стратегічних цілей для молодіжних громадських організацій в Україні в залежності від оцінки їх впливу на фактори важливості, що запропоновані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

**Приклад проведення експертного оцінювання стратегічних цілей молодіжної громадської організації щодо факторів важливості**

Фактор впливу	Молодь					Громадянське суспільство					Молодіжна організація					Оцінка
	1	2	3	4	$\mu$	1	2	3	4	$\mu$	1	2	3	4	$\mu$	
Експерт	1	2	3	4	$\mu$	1	2	3	4	$\mu$	1	2	3	4	$\mu$	
Ціль 1	9	9	9	10	9.3	10	11	10	11	11	8	10	9	11	9.5	<b>9.75</b>
Ціль 2	12	11	11	12	12	12	11	11	12	12	12	11	12	12	12	<b>11.58</b>
Ціль 3	3	5	4	6	4.5	10	11	11	10	11	1	2	2	6	2.8	<b>5.92</b>
Ціль 4	12	12	12	12	12	6	6	6	6	6	11	11	11	11	11	<b>9.67</b>
Ціль 5	8	5	11	7	7.8	7	4	8	10	7.3	8	9	10	11	9.5	<b>8.17</b>
Ціль 6	5	6	5	6	5.5	6	5	4	6	5.3	7	5	6	6	6	<b>5.58</b>
Ціль 7	10	12	11	10	11	11	12	9	12	11	2	3	2	6	3.3	<b>8.33</b>
Ціль 8	7	9	6	10	8	9	7	10	6	8	6	7	9	10	8	<b>8.00</b>
Ціль 9	1	8	2	6	4.3	8	8	2	6	6	1	8	2	6	4.3	<b>4.83</b>
Ціль 10	8	9	10	11	9.5	8	9	10	11	9.5	8	9	10	11	9.5	<b>9.50</b>

*Джерело:* власна розробка автора

Перед тим як звернути увагу на методологію розподілу, яку при цьому варто застосовувати необхідно зауважити, що стратегічні цілі по свої суті вже є важливими для організації завданнями, що були визначені керівництвом (відділом стратегічного управління чи загальною думкою членів організації під час колективних зборів) у документальній формі.

Таблиця 3.3

**Групування стратегічних цілей за оцінками впливу на фактори важливості**

	Назва	Оцінка	Частка цілей	Мінімум
Група 1	найбільш впливові	найвища	не більше 20% від суми усіх цілей з оцінками вище/рівне 6	1
Група 2	вище середнього	вище або рівне 9	~ 50% від усіх цілей за виключенням групи 4 та групи 1	0
Група 3	нижче середнього	вище 6 і менше 9	~ 50% від усіх цілей за виключенням групи 4 та групи 1	0
Група 4	найменш впливові	менше або рівне 6	не більше 40% від суми усіх стратегічних цілей	0

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином, цілі зобов'язані впливати на розвиток зазначених вище у переліку факторів: молоді, громадянського суспільства чи самої молодіжної

громадянської організації. Якщо після оцінювання експертами рівень важливості певних цілей не перевищує визначеного рівня впливу, то операційне керівництво зобов'язане звернути увагу на доцільність управління за такими стратегічними цілями.

Запропонована нами методика вимірювання (розрахунку) темпу розвитку молодіжної громадської організації передбачає, що мінімальний рівень оцінки впливу для стратегічної цілі має бути вищий 6. Керівництво молодіжної громадської організації зобов'язане відмовитися від застосування методів, засобів та інструментів стратегічного управління щодо усіх цілей, що не проходять даний мінімальний бар'єр.

Якщо пропорція кількості цілей, які не проходять мінімальний бар'єр дорівнює або вище за 40% від загальної кількості визначених стратегічних цілей, молодіжна громадська організація зобов'язана переглянути принцип визначення стратегічних цілей і провести новий процес їх формулювання відповідно до кінцевої мети, місії та візії.

Відповідно, повертаючись до групування, ми визначаємо, що групу 4 «найменш впливові» формують усі цілі, в яких оцінка впливу менше 6, якщо їх кількість не перевищує 40% від загальної (формула 3.3).

$$k_o = \frac{\sum_{j=1}^n O_j}{\sum_{j=1}^m O_j} \times 100\% \quad (3.3)$$

де  $k_o$  – частка стратегічних цілей з оцінкою впливу нижче або рівне 6;

$O_j$  – оцінка для  $j$  – тої стратегічна цілі, щодо якої відбувається оцінювання;

$n$  – кількість стратегічних цілей з оцінкою впливу нижче або рівне 6;

$m$  – загальна кількість стратегічних цілей, щодо яких відбувається оцінювання.

При цьому можливий також варіант, що після проведення експертного оцінювання в організації не виявиться жодної стратегічної цілі ( $\min = 0$ ) з оцінкою менше 6, адже усі цілі по свої суті вже повинні бути важливі понад мінімальне значення для впливу на розвиток молоді, громадянського суспільства та самої молодіжної громадської організації.

У випадку експертного оцінювання зазначеного у таблиці 3.2 молодіжна громадська організація має три стратегічні цілі чий вплив у середньому по трьох факторах важливості є менший 6: Ціль 3 (5.92), Ціль 6 (5.58) та Ціль 9 (4.83). Відповідно до розрахунків формули 3.1 –  $(1+1+1)/10 \cdot 100\%$  дані цілі становлять лише 30% від загальної кількості стратегічних цілей (при максимально дозволених 40%), що означає успішність проведення експертного оцінювання.

Наступним кроком щодо групування є визначення найбільш впливових стратегічних цілей. Беручи до уваги популярний принцип Парето [145], ми пропонуємо обмежити Групу 1 лише 20% від загальної кількості цілей, що мають оцінку вище 6.

Відповідно до формули 3.4

$$l = 20\% \div 100\% \times (m - n) \quad (3.4)$$

де  $l$  – кількість стратегічних цілей, що може належати до Групи 1, до Групи 1 «найбільш впливові» можна віднести лише 1,4 цілі. Тобто більше однієї цілі до Групи 1 не можна віднести так як наявність у Групі 1 двох цілей становить 28,57% і перевищує ліміт у 20% визначений у принципі Парето. Таким чином Ціль 2 (11.58) є єдиною ціллю у Групі 1. Важливо звернути увагу, що на відміну від Групи 4, де можливий варіант, коли жодна ціль не належить до групи ( $\min = 0$ ), до Групи 1 має бути віднесено хоча б 1 стратегічну ціль.

Останні дві групи мають незначні відмінності щодо формування під час оцінювання. Єдиним фактором який визначає відношення конкретної стратегічної цілі до Групи 2 або Групи 3 є лише оцінка впливу. Зважаючи на те, що для групування залишилися лише стратегічні цілі, в яких оцінка впливу варіюється від 6 до 12, то середнім значенням для таких цілей є оцінка 9. Відповідно до Групи 2 «вище середнього» варто віднести стратегічні цілі, в яких оцінка вище або рівне 9, а до Групи 3 «нижче середнього» варто віднести стратегічні цілі, в яких оцінка впливу вище 6, але нижче 9. Зазвичай розподіл буде приблизно 50% на 50% серед стратегічних цілей, які не входять під критерії Групи 1 і Групи 4, але також можливий випадок, коли жодна з стратегічних цілей щодо яких необхідне групування не підходить під визначені критерії. Тоді, для прикладу, у Групі 3

«нижче середнього» буде 100% усіх цілей, що не входять у Групу 1 і Групу 4, а у Групі 2 «вище середнього» не буде жодної стратегічної цілі чи навпаки.

Відповідно до таблиці 3.2 серед 6 стратегічних цілей, які не входять до Групи 1 і Групи 4, три цілі варто віднести до Групи 2: Ціль 1 (9.75), Ціль 4 (9.67), Ціль 10 (9.50), а три цілі варто віднести до Групи 3: Ціль 7 (8.33), Ціль 5 (8.17), Ціль 8 (8,00). Таким чином ми отримуємо наступний розподіл десяти стратегічних цілей молодіжної громадської організації по групах як це подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Розподіл стратегічних цілей по групах та визначення коефіцієнту впливу

	Назва	Ціль	Оцінка	Кількість	Коефіцієнт
Група 1	найбільш впливові	Ціль 2	11.58	1	0,55
Група 2	вище середнього	Ціль 1	9.75	3	0,25
		Ціль 4	9.67		
		Ціль 10	9.50		
Група 3	нижче середнього	Ціль 7	8.33	3	0,15
		Ціль 5	8.17		
		Ціль 8	8.00		
Група 4	найменш впливові	Ціль 3	5.92	3	0,05
		Ціль 6	5.58		
		Ціль 9	4.83		

*Джерело:* власна розробка автора

Після розподілу кожній групі присвоюється коефіцієнт впливу, який визначає пріоритетність реалізації вищої групи над нижчою. На нашу думку, Група 1 повинна отримати коефіцієнт 0,55, Група 2 – коефіцієнт 0,25, Група 3 – коефіцієнт 0,15, а Група 4 – коефіцієнт 0,05. Таким чином розрахунок темпу розвитку молодіжної громадської організації під впливом внутрішніх факторів матиме такий вигляд як у формулі 3.5

$$T = 0,55 \times \frac{\sum_{a=1}^l t_a}{l} + 0,25 \times \frac{\sum_{b=1}^h t_b}{h} + 0,15 \times \frac{\sum_{c=1}^v t_c}{v} + 0,05 \times \frac{\sum_{d=1}^n t_d}{n} \quad (3.5)$$

де  $t_a$  – темп досягнення конкретної стратегічної цілі з Групи 1;

$l$  – кількість стратегічних цілей, що може належати до Групи 1;

$t_b$  – темп досягнення конкретної стратегічної цілі з Групи 2;

$h$  – кількість стратегічних цілей, що може належати до Групи 2;

$t_c$  – темп досягнення конкретної стратегічної цілі з Групи 3;

$v$  – кількість стратегічних цілей, що може належати до Групи 3;

$t_d$  – темп досягнення конкретної стратегічної цілі з Групи 4;

$n$  – кількість стратегічних цілей, що може належати до Групи 4;

Варто звернути увагу, що у випадку фактичного виконання планових показників стратегічних цілей на визначений період часу у кожній групі відповідно до умов таблиці 3.4, ми матимемо значення  $T$  рівне одиниці (1):

$$T = 0,55 \times \frac{1}{1} + 0,25 \times \frac{(1 + 1 + 1)}{3} + 0,15 \times \frac{(1 + 1 + 1)}{3} + 0,05 \times \frac{(1 + 1 + 1)}{3} = 1$$

Якщо ж в певній групі відсутні цілі після експертного оцінювання, тобто  $h$ ,  $v$  або  $n$  дорівнює 0, то дана формула не матиме математичного змісту так як на нуль ділити не можна. В такому випадку темп досягнення цілей у таких групах вважається фактично виконаним за планом і рівним 1.

Для прикладу молодіжною громадською організацією може бути встановлена лише 1 стратегічна ціль на квартал, що відповідно робить її «найбільш впливовою» і експерти відносять її до Групи 1. В такому випадку за відсутності будь яких інших стратегічних цілей темп розвитку молодіжної громадської організації визначатиметься за формулою 3.6:

$$T = 0,55 \times \frac{X_{\text{фактичне}}}{X_{\text{планове}}} + 0,25 \times 1 + 0,15 \times 1 + 0,05 \times 1 = 0,55 \times \frac{X_{\text{фактичне}}}{X_{\text{планове}}} + 0,45 \quad (3.6)$$

Розглянувши вплив внутрішніх факторів на темп розвитку молодіжних громадських організацій варто зауважити, що оцінка зовнішніх факторів щодо стану середовища і його впливу на організацію може відбуватися за аналогічною методикою використаною для внутрішніх факторів. Однак ми вважаємо за доцільне зауважити, що дане питання потребуватиме більш детального аналізу та дослідження у наступних наукових працях, так як на даному етапі керівництво організацій та громадянське суспільство не в спроможі передбачати наслідки факторів зовнішнього середовища на розвиток молодіжної громадської організації у процесі стратегічного управління через відсутність достатньої експертизи та можливість значної похибки через відсутність можливості передбачати наслідки.

На основі аналізу отримуємо дані для побудови моделі взаємодії між контрагентами у системі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, в якій відображені можливі форми та зміст впливу зовнішнього середовища на молодіжну громадську організацію і навпаки.

### **3.2. Оптимізація моделі взаємодії молодіжних громадських організацій в Україні з контрагентами у процесі свого розвитку**

Співпраця між суб'єктами молодіжної політики є багатогранною і різносторонньою, але в Україні ще недостатньо розвинена. Задля розвитку молодіжних громадських організацій необхідно залучати наявні у них ресурси для реалізації ідей та принципів бізнесу та державних інституцій. Уряди та бізнес іноземних країн вбачають великі перспективи інвестування у молодь на довгостроковій та короткостроковій перспективі, і реалізують це через співпрацю з молодіжних громадських організацій. Саме тому кожен із суб'єктів намагається реалізувати наявні у них ресурси через найбільш рентабельні та прогресивні методи.

Економічно ефективним методом впливу на розвиток молодіжних громадських організацій у світі є розробка та реалізація мікро-грантових програм. Мікро-гранти – це невеликі разові грошові премії, що надаються групам осіб на короткотермінові громадські проекти. Такі проекти формуються знизу-вгору і реалізуються повністю з ініціативи громадських об'єднань на конкурсній основі. Основною перевагою для обох сторін при проведенні мікро-грантових програм є простота виконання умов проекту завдяки незначному діапазону коштів, що надаються та коротким термінам їх реалізації. Застосування мікро-грантів означає реалізацію кожної вкладеної грошової одиниці з максимальною користю для розвитку громади, а в нашому випадку – молодіжних громадських організацій.

Для того щоб розпочати проведення мікро-грантів необхідно здійснити декілька поступових кроків [146]:

1. Прийняти рішення про виділення частини бюджету на мікро-гранти.
2. Встановити ціль, яку молодь повинна досягнути.
3. Розробити мікро-грантові комітети з планування (керівництва) та оцінки.
4. Встановити керівні принципи окремого мікро-гранту.
5. Розробити форму заявки на мікро-грант.
6. Оголосити про наявність можливості реалізації мікро-гранту.
7. Переглянути подані заявки на реалізацію мікро-гранту.
8. Розробити рейтингову оцінку поданих заявок.
9. Оголосити переможців та одержувачів мікро-грантів.
10. Слідкувати за темпами та якістю реалізації проектів.
11. Отримати звіти про завершення проекту.
12. Оцінити досягнуті результати.
13. Повторити цикл надання мікро-грантів.

Усі розглянуті вище методи сприяння розвитку зі сторони держави і бізнесу повинні бути спрямовані на ключові цілі та тенденції розвитку передбаченні молодіжних громадських організацій або іншими організаціями для молоді. За даними соціологічного дослідження «Молодь України-2015», проведеного компанією GfK Ukraine у 2015 р. серед ініціатив, у яких потенційно зацікавлені більшість молодих людей України виділяють:

- допомога дітям у кризових ситуаціях, дії на захист прав чи інтересів, що безпосередньо стосуються представників молоді чи їхніх родин, друзів (наприклад, проти нелегального будівництва);
- дії, спрямовані на розвиток інфраструктури за місцем проживання;
- дії, спрямовані на боротьбу з корупцією.

У 2018 році Реанімаційним пакетом Реформ було представлено експертні пропозиції з реформування молодіжної політики у Дорожній карті реформ на 2019-2023 роки. Таким чином передбачені експертами з молодіжної політики цілі та тенденції розвитку мають такий вигляд [147, с. 70–71]:

Ціль 1. Діти захищені, а сім'ї підтримуються державою.

Ціль 2. Молодь має механізми реалізації своїх можливостей в Україні:



1. Ухвалити новий Закон «Про молодь», який, зокрема, передбачатиме визнання молодіжної роботи, посилення участі молоді в процесі ухвалення рішень органами влади, запровадження інституційної підтримки молодіжних організацій та створення Національного фонду підтримки молодіжних ініціатив, що надаватиме кошти та фаховий супровід реалізації ініціатив молоді.

2. Законодавчо визнати молодіжних працівників фахівцями у сфері молодіжної політики. Надати їм можливість отримувати легальну платню за свою працю, здобувати відповідну освіту в закладах вищої освіти.

3. Створити мережу молодіжних центрів/просторів в усіх областях України і більшості ОТГ. Щорічно проводити молодіжні обміни між різними областями. Фінансувати діяльність молодіжних центрів незалежно від форми власності за участі коштів з місцевих бюджетів.

4. Задовольнити житлові потреби молоді через запуск ефективних державних і місцевих програм.

Ціль 3. Держава підтримує фізичну культуру, передусім масову:

1. Перетворити державні і комунальні дитячо-юнацькі спортивні школи на спортивні центри (клуби) місцевих громад, відкриті для всіх зацікавлених.

2. Спрямувати державну підтримку спортивних федерацій і товариств передусім на стратегічний та інституційний розвиток цього сегменту громадянського суспільства (під конкретні КРІ росту) і на залучення та навчання.

Ціль 4. Суспільно-волонтерська активність громадян всебічно підтримується:

1. Сприяти розвитку громадянської освіти в Україні. Збільшити відсоток участі молоді в суспільному житті та волонтерській діяльності. Забезпечити визнання у формальній освіті результатів навчання, отриманих шляхом громадської та волонтерської діяльності.

2. Надати право кожному громадянину України вільно підтримувати неприбуткову організацію через механізм «відсоткової філантропії» (платник податку на доходи фізичних осіб має право переадресувати 1-2% свого податку на суспільні потреби – безпосередньо організації, яка працює над вирішенням суспільної проблеми).

3. Забезпечити можливість громадянам відстежувати, на що саме витрачені їх податки для підтримки громадських об'єднань чи благодійних організацій.

4. Підтримувати волонтерську діяльність через часткове звільнення від сплати податків як компенсацію витрат на виконання волонтерської діяльності. Надати можливість отримання відпустки для волонтерської діяльності та здобуття неформальної освіти.

Зважаючи на актуальність запропонованих пріоритетів реформування і подальшого розвитку молодіжної політики, бізнесу та державним інституціям в Україні доцільно сприяти підтримці молодіжних громадських організацій у сферах:

- розвитку неформальної освіти та фізичної культури;
- розвитку суспільної та волонтерської діяльності;
- сприяння молодіжному житловому будівництву;
- сприяння у працевлаштуванні та молодіжному підприємстві;
- забезпечення контролю за діями влади та бізнесу.

На думку В. Баглика «сьогодні пріоритетним напрямом державної молодіжної політики на всіх рівнях є розвиток соціальної активності, громадської самосвідомості молоді через її участь у діяльності молодіжних і дитячих громадських об'єднаннях, молодіжних парламентах, урядах, інших дорадчих структурах, створених при органах законодавчої та виконавчої влади різного рівня, органах студентського самоврядування» [148, с. 190].

Загалом організований молодіжний рух в Україні наразі не забезпечує стратегічне управління розвитком молоді на усіх рівнях. Частково даним питанням займається обмежена кількість молодіжних організацій та їх об'єднань, які зацікавлені в стратегічному розвитку молоді в окремих сферах. Такими сферами можна вважати пластовий рух, національно-патріотичне виховання, спорт, освіту та релігію. Їх спільна діяльність відбувається як у конкуруючому, так і у партнерському форматі в межах внутрішніх цілей, що визначаються стратегічним відділом організацій. На рівні вищого керівництва формуються програми, проекти та стратегії співпраці, відповідальність за реалізацію яких лежить на керівниках організацій чи членах правління. При цьому також існують агресивні стратегії

розвитку молодіжних організацій за рахунок обмеження діяльності інших організацій в межах одного регіону чи цільової аудиторії.

Наявні суспільні відносини в молодіжній політиці та недовіра до владних інституцій не дозволяють використовувати індивідуальний підхід до молоді. Саме тому реалізація пріоритетних для молоді цілей повинна відбуватися через функціональні молодіжні громадські організації та їх об'єднання з найбільшим охопленням громадян. Беручи до увагу організаційну структуру молодіжних громадських організацій, яка повинна застосовуватися при стратегічному управлінні розвитком, державним інституціям та бізнесу доцільно здійснювати двосторонню співпрацю між суб'єктами шляхом надання інституційної, фінансової та кадрової підтримки. Орієнтація на досягнення організацією основної стратегічної мети за допомогою відділів HR, фінансів та маркетингових комунікацій змушує бізнес та державні інституції будувати своє ресурсне забезпечення аналогічним чином.

Варто розуміти, що форми та методи реалізації співпраці частково відрізнятимуться залежно від рівня її здійснення, що помітно у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

### Запропоновані рівні співпраці між суб'єктами молодіжної політики

<b>Всеукраїнський рівень</b>	
Вище керівництво об'єднань молодіжних громадських організацій	Транснаціональні корпорації
	Великі підприємства
Вище керівництво молодіжних громадських організацій	Середні підприємства
	Вищі органи державної влади
<b>Місцевий рівень</b>	
Місцеве керівництво молодіжних громадських організацій	Малі підприємства
	Мікропідприємства
Проектне керівництво молодіжних громадських організацій	Органи державної влади обласних та районних рад
	Органи комунальної влади міських, селищних та сільських рад

*Джерело:* власна розробка автора

На всеукраїнському рівні в основному відбувається кооперація вищого керівництва молодіжних громадських організацій чи їх об'єднань з великими та середніми підприємствами, транснаціональними корпораціями та вищими

органами державної влади. На місцевому рівні малі та мікропідприємства, а також органи влади обласних, районних, міських, селищних та сільських рад співпрацюють з місцевими та проектними керівництвами організацій.

Співпраця між суб'єктами молодіжної політики в контексті стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій повинна будуватися на основі цілей розвитку самих організацій. Таким чином пріоритетними напрямками державних органів та приватного сектору повинні стати аналогічні напрямки молодіжних громадських організацій. Беручи до уваги, що удосконалення суспільства є спільною метою усіх суб'єктів основними цілями її досягнення стане удосконалення членства та структури в організаціях, зростання кількості та якості залучених організаціями ресурсів, а також вдосконалення іміджу та бренду організацій. Задля досягнення заданих цілей кожен суб'єкт молодіжної політики зобов'язаний виконувати ключові завдання розвитку.

Для цілі 1: Удосконалення членства та структури організацій завдання передбачені у таблиці 3.6.

Таблиця. 3.6

### Ключові завдання заради досягнення стратегічної цілі 1

Молодіжні громадські організації	Органи державної та комунальної влади і комерційний бізнес
<i>Ціль 1: Удосконалення членства та структури організацій</i>	
Проведення навчань членів організації з ефективної громадської діяльності	Проведення навчань службовців та найманих працівників з питань молодіжної активності
Обмін методами та практиками управління знаннями між організаціями	Формування навчальних програм всередині молодіжних громадських організацій
Вдосконалення структури відповідно до змін спричинених досягненням стратегічних цілей	Забезпечення формування свідомої громадянської позиції у дітей у процесі середньої освіти
Ефективна передача повноважень щодо управління організацією між її членами	Створення умов для комфортного та безпечного проживання
Залучення нових членів для зростання кадрового потенціалу	Створення умов для застосування навичок та знань здобутих у процесі громадської діяльності на ринку праці
Припинення відтоку з організації кваліфікованих кадрів	Забезпечення доступу до світових практик удосконалення молодіжних організацій

*Джерело:* власна розробка автора

Для цілі 2: Зростання кількості та якості залучених організаціями ресурсів завдання зазначені у таблиці 3.7.

Таблиця. 3.7

### Ключові завдання заради досягнення стратегічної цілі 2

Молодіжні громадські організації	Органи державної та комунальної влади і комерційний бізнес
<b>Ціль 2: Зростання кількості та якості залучених організаціями ресурсів</b>	
Проведення прозорих тендерів на купівлю необхідних ресурсів	Проведення конкурсних проектів та міні-грантових програм
Здійснення фандрайзингових та краудфандингових кампаній розвитку	Забезпечення в бюджеті витрат на стратегічне партнерство з організаціями
Забезпечення реалізації програм соц. підприємництва серед молоді	Здійснення корпоративної соціальної відповідальності
Навчання фінансової грамотності керівників організації та інших її членів	Допомога у проведенні фінансових операцій молодіжним громадським організаціями
Передбачення частки витрат з бюджету організації на адміністрування	Залучення службовців та найманих працівників до діяльності організацій в робочий час з оплатою
Бенчмаркінг найкращих практик залучення ресурсів та управління	Спрощення звітності та інших бюрократичних процедур

*Джерело:* власна розробка автора

Для цілі 3: Вдосконалення іміджу та бренду організацій завдання зазначені у таблиці 3.8.

Таблиця. 3.8

### Ключові завдання заради досягнення стратегічної цілі 3

Молодіжні громадські організації	Органи державної та комунальної влади і комерційний бізнес
<b>Ціль 3: Вдосконалення іміджу та бренду організацій</b>	
Укладення стратегічних угод про співпрацю та партнерство	Укладення стратегічних угод про співпрацю та партнерство
Відкритість взаємин та діяльності в рамках угод	Відкритість взаємин та діяльності в рамках угод
Проведення маркетингових кампаній та ефективного здійснення SMM	Підтримка маркетингових кампаній молодіжних громадських організацій
Беззаперечне дотримання принципів та ідеалів	Просування діяльності організацій на суспільних та приватних засобах масової інформації
Участь членів організації в програмах та проектах в Україні та закордоном	Сприяння участі в програмах та проектах міжнародних та іноземних організацій
Постійна реакція на суспільно важливі теми в країні та за її межами	Забезпечення законодавчої бази для розвитку молодіжних громадських організацій

*Джерело:* власна розробка автора

Однією з причин низької ініціативності молоді варто вважати існування значної кількості молодіжних громадських організацій, які є частиною більш розвинутих недержавних та некомерційних організацій. В такому випадку суб'єктом представлення інтересів молоді перед державою та комерційними організаціями стають материнські організації, а не їх дочірні структури. Молодь таких організацій здійснює свою діяльність з метою підтримки стратегічної політики материнських організацій, які серед іншого працюють над задоволенням і захистом інтересів молоді. Якщо ж молодіжна громадська організація є стратегічним партнером певній недержавній та некомерційній організації, то це відображається через утворення різних форм об'єднань і підписання меморандумів про співпрацю. Прикладом такого партнерства є створення Національного українського молодіжного об'єднання (НУМО) – спілки, що складається з 8 найбільших на даний момент за чисельністю і кількістю осередків всеукраїнських організацій, які працюють з молоддю.

Здебільшого суб'єкти зовнішнього середовища організованого молодіжного руху не розмежовують окремі організації та їх об'єднання, здійснюючи свій вплив незалежно від форми суб'єкта. Так, наприклад, для вищих органів державної влади не важливо від кого надходять пропозиції та дії щодо вдосконалення державотворення та громадянського суспільства, адже вони покликані формувати умови для діяльності цілого організованого молодіжного руху у відповідності до його запитів. Саме тому органи державної влади зобов'язані взяти до уваги пропозиції та дії найменшої молодіжної громадської організації чи найчисленнішого його об'єднання, якщо вони входять у сферу їх компетенцій.

Для прикладу у сфері пластового руху відбулася низова ініціатива щодо ухвалення першого на Європейському континенті закону про скаутинг. Верховна Рада 17 грудня 2019 року прийняла Закон України «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху» [111]. Цей Закон визнає «історичний внесок пластового руху в громадянську освіту дітей та молоді, здобуття і становлення української державності та створює засади державної політики щодо сприяння розвитку пластового, скаутського руху». Також

цим законом визначається термін «інституційний розвиток» як стійкий комплексний розвиток пластового, скаутського руху з метою створення, розподілу та використання матеріальних і фінансових ресурсів для реалізації пластових, скаутських програм, а також для розвитку кадрового потенціалу пластового, скаутського руху. Таким чином держава спрямовує свої зусилля на законодавчу та іншу підтримку інституційного розвитку молоді відповідно до стратегічних цілей окремих організацій.

В контексті відносин організованого молодіжного руху з комерційними організаціями як з групою суб'єктів зовнішнього середовища існує необхідність накопичення та застосування іноземного досвіду. При розробці стратегій розвитку керівництво молодіжних громадських організацій стикається з проблемою несприйняття комерційними організаціями передбачених цілей. Заради побудови такої форми співпраці, в якій усі її суб'єкти рухаються до спільної мети, необхідно пройти декілька кроків у розвитку взаємин.

На відміну від законодавчих перспектив на сьогодні зі сторони комерційних організацій помітно більше ініціативи щодо розвитку взаємин з молодіжних громадських організацій ніж від молоді. Яскравим прикладом перших кроків щодо формування стратегічної співпраці між бізнесом та молодіжними організаціями є існування «Українського пакту заради молоді» [149] (інша назва «Пакт заради молоді 2020»). Цей документ є ініціативою центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» на основі «The European Pact 4 youth» і мав на меті забезпечити 10 000 місць для стажування та першої роботи молоді до 2020 року. Завдяки цьому усі молодіжні громадські організації, що зацікавлені у захисті прав та інтересів, а також розвитку молоді у сфері працевлаштування, отримали можливість співпраці з комерційними організаціями над своїми стратегічними цілями.

На цьому прикладі можна зробити висновок, що молодіжні громадські організації надають комерційним організаціям підтримку у реалізації корпоративної соціальної відповідальності, у той час як бізнес здатний реалізовувати її у різноманітних формах. На сьогодні в Україні формами

корпоративної соціальної відповідальності з врахуванням участі в ній молодіжних громадських організацій є філантропія, соціальний маркетинг та корпоративне волонтерство. Заради забезпечення стратегічного управління керівництво молодіжної громадської організації зобов'язане перейти на рівень стратегічного партнерства у відносинах з комерційними організаціями. На основі зазначеної інформації можна розробити модель (рис. 3.9) взаємодії молодіжних громадських організацій із зовнішнім середовищем на макрорівні.



Рис. 3.9 Модель взаємодії молодіжних громадських організацій із суб'єктами зовнішнього середовища на макрорівні в Україні

*Джерело:* розроблено автором на основі [150 - 152]

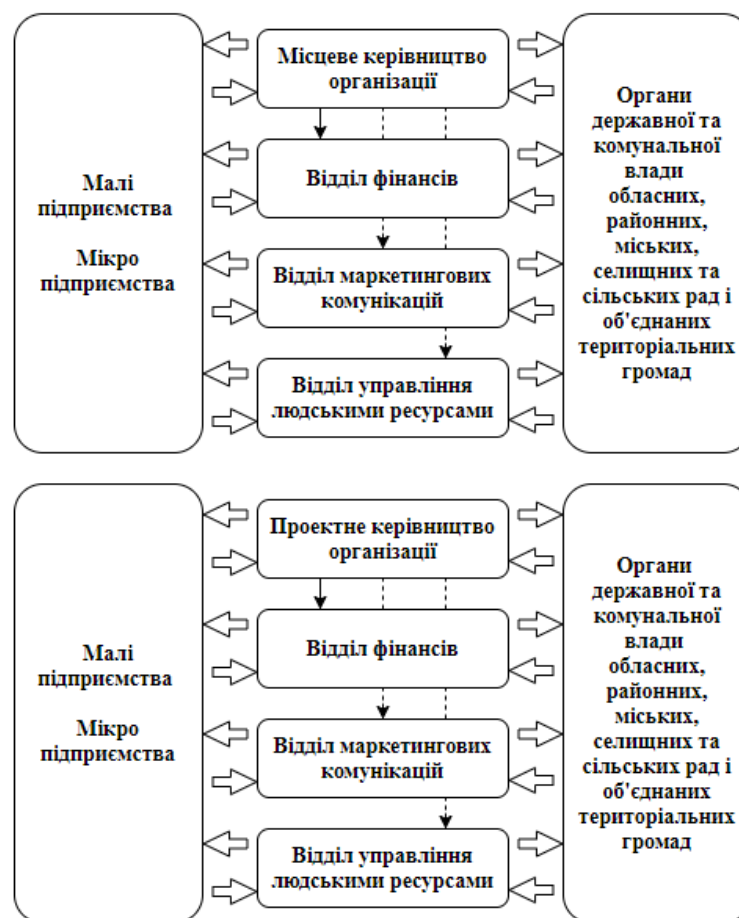
Вище керівництво організації окрім виконання обов'язків пов'язаних із зовнішнім середовищем займається куруванням процесів, які знаходяться у відповідальності місцевих та проектних керівництв. Дані органи зосереджені на реалізацію стратегії шляхом прямого контакту з цільовими групами на місцях.

Організації, що зосереджені на стратегічне управління зобов'язані мати у своїх місцевих та проектних керівництвах відділи фінансів, маркетингових комунікацій та управління людськими ресурсами. У випадку нестачі кваліфікованих кадрів функції даних відділів можуть виконуватися єдиним керівником чи групою осіб. Саме такі органи ведуть комунікацію із зовнішнім середовищем організації на мікрорівні.



Для місцевих та проектних керівництв організацій основними суб'єктами зовнішнього середовища, які впливають на досягнення стратегічних цілей є малі та мікропідприємства, а також органи державної та комунальної влади обласних, міських, селищних та сільських рад і об'єднаних територіальних громад. Відповідно до покладених на конкретний відділ організації функцій співпраця керівників між собою відбувається у різноманітних формах.

В процесі поточної співпраці місцевих керівництв із суб'єктам зовнішнього середовища і задля активізації громадянського суспільства підприємства вдаються до корпоративної соціальної відповідальності, а органи державної та комунальної влади реалізують програми молодіжної політики. При цьому співпраця молодіжних громадських організацій із зовнішнім середовищем на мікрорівні має як оперативний так і стратегічний характер. Графічно взаємодії керівництва і відділів організації із суб'єктами на зовні матиме такий вигляд як на рисунку 3.10.



**Рис. 3.10. Модель взаємодії молодіжних громадських організацій із суб'єктами зовнішнього середовища на мікрорівні в Україні**

*Джерело:* розроблено автором на основі [150 -152]

Відділ фінансів організації дозволяє підприємства залучити нові джерела ресурсів, взамін очікуючи на підтримку інституційного забезпечення. Таку ж підтримку для відділу фінансів надають і органи влади заради інвестиційної привабливості регіону, де функціонують якісні молодіжні громадські організації, а молодь набуває досвіду активної діяльності для майбутніх роботодавців.

Відділ маркетингових комунікацій формує для підприємств нові ринки чи їх сегменти, зі сподіванням отримати взамін від них преференції при покупці товарів. У співпраці з органами влади відділ маркетингових комунікацій створює ефект видимості реалізації програм молодіжної політики, а також забезпечує для себе майданчики для реклами власної діяльності.

Взаємовідносини проектного керівництва з підприємствами та органами влади частіше мають оперативний, ніж стратегічний характер. Однак у випадку, коли організатори проводять проекти кожного разу через певний однаковий період часу, то керівники таких проектів будують стратегічні спонсорські та партнерські зв'язки. Першочерговою метою співпраці підприємств під час молодіжних проектів стає доступ до конкретного цільового сегменту ринку на який спрямовує свою увагу організація. При цьому органи державної та комунальної влади за допомогою проектів маю змогу досягти цільових груп суспільства при участі організації як посередника. Такий вплив на сегменти потребує стратегічних рішень і оперативних дій кожного з відділів протягом функціонування проекту.

Підприємства, налагоджуючи співпрацю з фінансовим відділом організації, отримує нові джерела доходів, пропонуючи різноманітні гранти та виступаючи спонсором проектів. Органи влади, надаючи асигнування з місцевих бюджетів, отримують допомогу в реалізації молодіжних програм.

Задля пропагування ідей громадянського суспільства у маси органи державної влади заручаються підтримкою з відділами маркетингових комунікацій молодіжних організацій, які виступають рупорами рекламних кампаній. Часто проекти молодіжних громадських організацій, що відбуваються у співпраці з підприємствами сприяють росту професійних навичок в їх учасників. Для цього

працівники виступають на проектах лекторами, менторами та практикантами, забезпечуючи неформальну освіту як учасників проекту так і членів організації.

Зважаючи на прямий вплив в організації вищого керівництва на місцеве та проектне керівництво, рисунок 3.9 та рисунок 3.10 можна поєднати у глобальну модель взаємодії між інститутами громадянського суспільства (рис. 3.11) у процесі стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації в Україні.

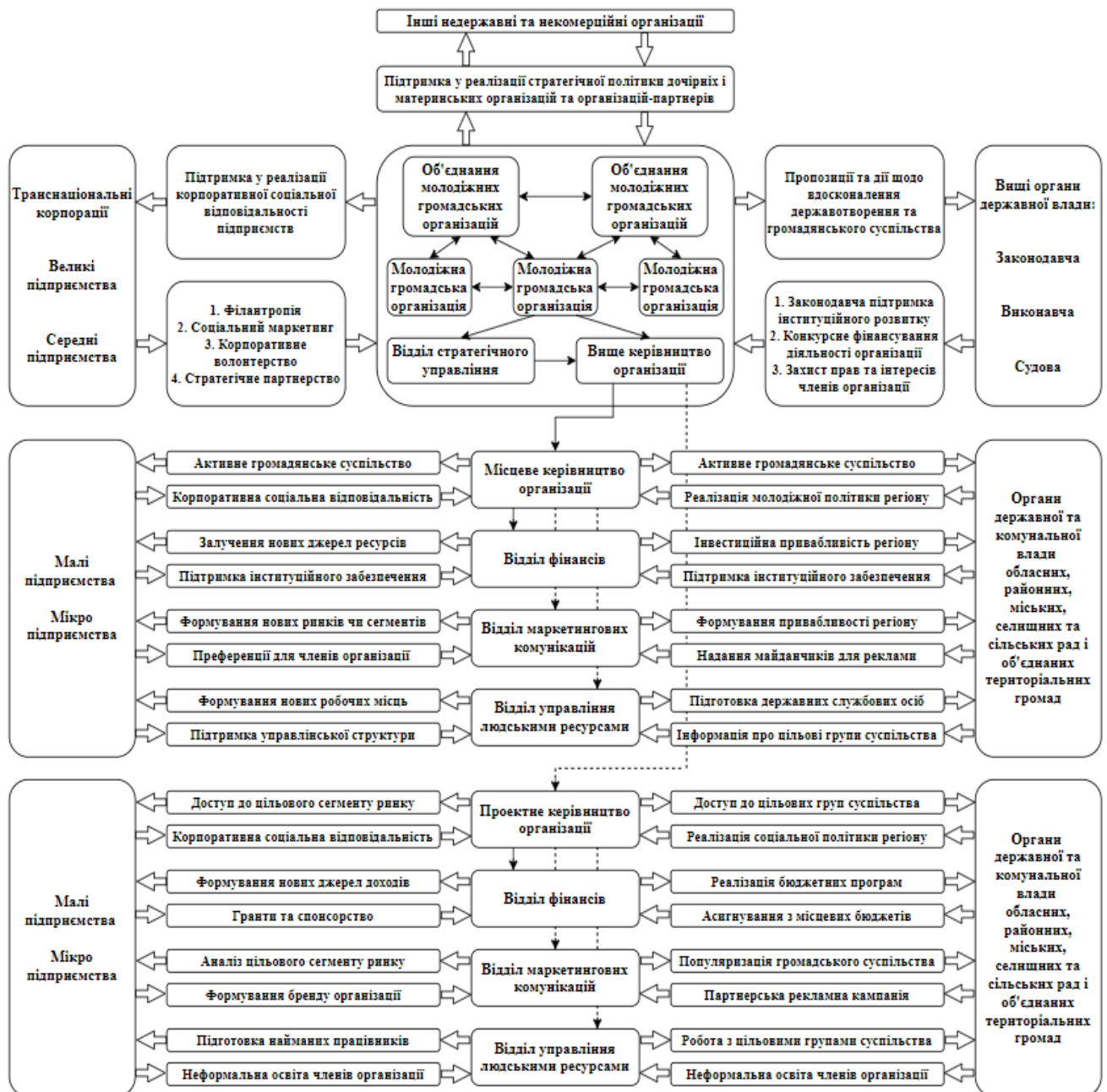


Рис. 3.11 Глобальна модель взаємодії між інститутами громадянського суспільства у системі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні

Джерело: власна розробка автора

Поєднавши напрацьовані у процесі наукового дослідження розробки задля формування шляхів підвищення ефективності стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, нами була сформована концептуальна модель, що включає у себе:

1. Застосування 5A algorithm для реалізації стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації.
2. Застосування інструментів та методів стратегічного управління, які можна використовувати у процесі реалізації етапів 5A algorithm.
3. Виконання конкретних завдань для молодіжних громадських організацій, органів державної та комунальної влади і комерційного бізнесу, що дозволяють досягнути одну і/або три пріоритетні цілі розвитку:
  - удосконалення членства та структури організацій;
  - зростання кількості та якості залучених організаціями ресурсів;
  - вдосконалення іміджу та бренду організацій.
4. Дотримання глобальної моделі взаємодії між інститутами громадянського суспільства у системі стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації в Україні.

Дана модель взаємодії молодіжних громадських організацій з суб'єктами зовнішнього середовища дозволить їм у процесі свого розвитку досягати поставлених цілей. Сучасні практики розвитку, що здатні використовуватися у молодіжних громадських організаціях і в яких можна застосовувати процес стратегічного управління буде розглянуто у наступному пункті.

### **3.3. Світовий досвід вдосконалення моделей управлінського мислення у процесі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні.**

Розроблений нами у першому розділі поступальний серпантин відображає форму розвитку молодіжних громадських організацій, але не здатний відобразити

конкретну характеристику басейнів притягання атракторів, що формуються інститутами громадянського суспільства. При цьому зазначені нами детальні характеристики інститутів громадянського суспільства характеризують особливості наявних басейнів притягання атракторів і не надають чітких ознак перспектив розвитку молодіжних громадських організацій за межі зазначених басейнів в напрямку нових вершин поступального серпантину.

У другому розділі нам вдалося проаналізувати наявний стан середовища функціонування молодіжних громадських організацій і виробити усвідомлення системи стратегічного управління, яку застосовують інститути громадянського суспільства в Україні. Це дозволяє більше досягнути можливості розвитку молодіжних громадських організацій і виробити механізми застосування стратегічного управління, які сприяли б цьому розвитку.

Базуючись на дослідженнях першого і другого розділу нами була розроблена концептуальна модель стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій, яка надає конкретний механізм управлінської діяльності для розвитку в межах наявних басейнів притягання атракторів.

В останньому питанні нашої роботи ми вважаємо за доцільне вийти за межі розуміння наявних басейнів притягання атракторів і звернути увагу на світовий тренд розвитку інститутів громадянського суспільства, якими є Цілі Сталого Розвитку (Sustainable Development Goals). У нашому розумінні крайнім басейном притягання атрактора у світі для розвитку молодіжних громадських організацій є середовище інститутів громадянського суспільства, в яких управлінське мислення зосереджене на стратегічне досягнення Цілей Сталого Розвитку (ЦСР).

Відповідно до офіційного формулювання Цілі Сталого Розвитку це універсальний заклик до дій, щоб покінчити з бідністю та захистити планету. У вересні 2015 року держави-члени ООН ухвалили Порядок денний сталого розвитку на період після 2015 року (Post-2015 Sustainable Development Agenda). Світова спільнота прийняла спільний проект щодо людей, планети, процвітання, миру та партнерства – Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року, і встановила амбітний набір взаємопов'язаних ЦСР. Ставлячи собі за мету не

залишити нікого позаду себе, програма включає 17 цілей і 169 цілей, що прийшли на зміну Цілям розвитку тисячоліття (Millennium Development Goals) в січні 2016 року [153].

У 2017 році ЦСР були адаптовані до національних особливостей в Україні і подані у відповідності до оригінальних цілей як у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

### Цілі Сталого Розвитку в Україні та світі

ID	Sustainable Development Goals	№	Цілі Сталого Розвитку
G1	No Poverty	Ц1	Подолання бідності
G2	Zero Hunger	Ц2	Подолання голоду, розвиток сільського господарства
G3	Good Health and Well-Being	Ц3	Міцне здоров'я і благополуччя
G4	Quality Education	Ц4	Якісна освіта
G5	Gender Equality	Ц5	Гендерна рівність
G6	Clean Water and Sanitation	Ц6	Чиста вода та належні санітарні умови
G7	Affordable and Clean Energy	Ц7	Доступна та чиста енергія
G8	Decent Work and Economic Growth	Ц8	Гідна праця та економічне зростання
G9	Industry, Innovation, and Infrastructure	Ц9	Промисловість, інновації та інфраструктура
G10	Reduced Inequalities	Ц10	Скорочення нерівності
G11	Sustainable Cities and Communities	Ц11	Сталий розвиток міст і громад
G12	Responsible Consumption and Production	Ц12	Відповідальне споживання та виробництво
G13	Climate Action	Ц13	Пом'якшення наслідків зміни клімату
G14	Life Below Water	Ц14	Збереження морських ресурсів
G15	Life on Land	Ц15	Захист та відновлення екосистем суші
G16	Peace, Justice, and Strong Institutions	Ц16	Мир, справедливість та сильні інститути
G17	Partnerships	Ц17	Партнерство заради сталого розвитку

*Джерело:* сформовано на основі [153]

Секретаріат Кабінету Міністрів України у листопаді 2022 року оголосив про свій намір провести і представити у 2023 році Добровільний національний огляд – подання результатів виконання державою-членом ООН Порядку денного сталого розвитку, який мають провести мінімум двічі протягом періоду впровадження ЦСР. Попередній такий огляд в Україні проводили у 2021 році.

Вказані ЦСР групують у 3 категорії відповідно до сфер їх досягнення: економічне зростання, соціальна інтеграція та захист навколишнього середовища [154]. Відповідно ці сфери мають стати вершинами адаптивного ландшафту для

атракторів притягання молодіжних громадських організацій на шляху поступального серпантину. До кожної групи відповідно до сфер впливу належать такі ЦСР зазначені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

### Класифікація Цілей Сталого Розвитку у відповідності до сфер впливу

Соціальна інтеграція	Економічне зростання	Захист навколишнього середовища
Чиста вода та належні санітарні умови	Гідна праця та економічне зростання	Збереження морських ресурсів
Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Промисловість, інновації та інфраструктура	Пом'якшення наслідків зміни клімату
Мир, справедливість та сильні інститути	Відповідальне споживання та виробництво	Захист та відновлення екосистем суші
Якісна освіта	Скорочення нерівності	
Сталий розвиток міст і громад	Партнерство заради сталого розвитку	
Гендерна рівність		
Подолання бідності		
Доступна та чиста енергія		
Міцне здоров'я і благополуччя		

*Джерело:* сформовано автором на основі [154]

Реальна перевірка прогресу реалізації ЦСР у світі на середину оціночного періоду виявила значні проблеми. Останні дані глобального рівня та оцінки визначають тривожну тенденцію: з орієнтовно 140 цілей, які можна оцінити, половина демонструють помірні або серйозні відхилення від бажаної траєкторії розвитку. Більше того, понад 30 відсотків цих цілей не зазнали жодного прогресу або, що ще гірше, регресу нижче базового рівня 2015 року. Ця оцінка підкреслює нагальну потребу в активізації зусиль для забезпечення досягнення ЦСР по всьому світі і в Україні зокрема. На рисунку 3.14 можна побачити відношення успішності досягнення ЦСР на даний момент відповідно до відзвітованих даних, де зеленим (перший) позначено частку успішного досягнення цілі або її планового досягнення, жовтим (другим) позначено частку дій з хорошим прогресом, щодо яких необхідне прискорення у порівнянні з першочерговим планом, червоним (третій) позначено стагнацію або регрес у контексті досягнення цілі, а сірим (четвертий) позначено відсутність достатньої кількості даних для оцінки прогресу.

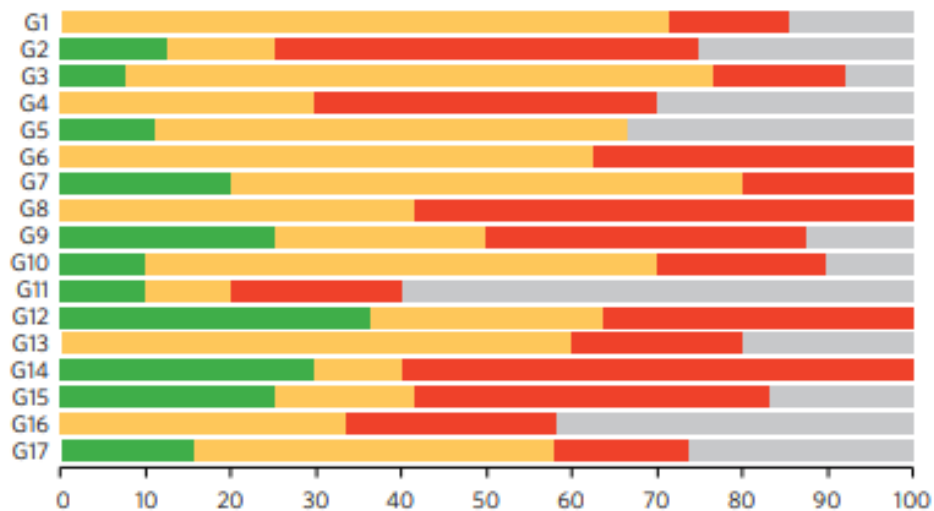


Рис. 3.14 Оцінка прогресу досягнення ЦСР (у відсотках)

Джерело: сформовано на основі [154]

Як помітно з даної інфографіки існує ряд держав-членів ООН (зелений (перший) та жовтий (другий) колір), які сприймають досягнення ЦСР як основну стратегічного управління і саме вони формують уявлення про діяльність інститутів громадянського суспільства, що знаходяться на найвищому рівні управлінського мислення. Варто розуміти, що звичайні підходи до стратегічного управління не дозволять досягти ЦСР до 2030 або навіть 2050 року. Для досягнення прогресу на місцевому, національному та глобальному рівнях для досягнення ЦСР знадобляться справді трансформаційні дії з радикально новими зусиллями та підходами [155].

ООН рекомендує державам-членам узгодити рамки трансформації для прискорених дій, які поєднують дії на місцевому рівні з міжнародним співробітництвом і відображають місцевий контекст, потреби, прагнення та можливості. Перші плани дій мають бути представлені на Політичному форумі високого рівня (High-Level Political Forum 2024).

Залученість молодіжних громадських організацій в Україні до досягнення зазначених ЦСР на нашу думку є критичною умовою трансформації стратегічного управління розвитком громадянського суспільства так як молодь майже втричі частіше, ніж старші верстви населення, є безробітними, недостатньо представленими та виключеними з процесів прийняття рішень.



Як наслідок у всьому світі на 2015 рік менше 2% парламентарів у віці від 20 до 30 років і лише 12% до 40 років, а більше ніж 500 мільйонів молодих людей віком від 15 до 24 років живе на менше ніж 2\$ (два долари США) на день [156]. Більше третини цілей ЦСР прямо чи неявно стосуються молодих людей, зосереджуючись на розширенні можливостей, участі та/або добробуті. При цьому існує 20 цілей для молоді, розподілених за шістьма ключовими ЦСР (2, 4, 5, 8, 10, 13). Залучення молодих людей також має ключове значення, заради досягнення заклику до участі, інклюзивності, підзвітності та поживлення глобального залучення, закладених в Цілі 16 і 17 [157].

Базуючись на зазначеній вище інформації, ми рекомендуємо усім інститутам громадянського суспільства виокремленим нами у концептуальній моделі просуватися по поступальному серпантину до наступної моделі управлінського мислення щодо розвитку молодіжних громадських організацій, звертаючись до рекомендацій щодо трансформаційних змін визначених ООН для досягнення ЦСР.

Першочергово визначається 6 суттєвих кроків для активного прийняття структури трансформаційних змін (таблиця 3.14) серед яких важливим аспектом їх реалізації виступають корінні знання. Корінні знання (або знання корінного населення) стосуються розуміння, навичок і філософії, розроблених місцевими громадами з довгою історією та досвідом взаємодії з їхнім природним оточенням відповідно до програми ЮНЕСКО щодо Систем місцевих і корінних знань (Local and Indigenous Knowledge Systems) [158].

Процеси трансформації стратегічного управління в контексті ЦСР покладаються на широкий спектр можливостей і навичок на індивідуальному, інституційному та мережевому рівнях. Таким чином, національні плани повинні інвестувати наявний потенціал у розробку стратегій, інновацій, управління конфліктами, виявлення та подолання перешкод і боротьбу з кризами та ризиками.

Як видно із зазначених пропозицій ЦСР у своєму розумінні не орієнтується на молодь як групу зацікавлених осіб, але надає пропозиції для бізнесу та публічної влади щодо досягнення цілей, які сприятимуть розвитку молоді. Такі пропозиції

формують управлінське мислення в інститутах громадянського суспільства вищих рівнів на шляху поступального серпантину.

Таблиця 3.14

### Характеристика кроків щодо реалізації трансформаційних змін

Крок	Характеристика
Розробка національного плану прискорених трансформацій, що буде підкріплений переконливими науковими дослідженнями в контексті місцевих та корінних знань за активної участі громадськості	Крок передбачає, що плани мають передбачати дії там, де індикатори ЦСР демонструють стагнацію або регрес, і вони повинні використовувати відповідні важелі для впровадження змін, які є справді трансформаційними для просування прогресу між взаємопов'язаними Цілями. Плани повинні чітко визначати перешкоди в кожній точці входу та на кожному етапі трансформації та вживати заходів для їх усунення.. Національні плани також повинні включати дії щодо міжнародного співробітництва та, де це можливо, пов'язувати дії щодо ЦСР з виконанням зобов'язань
Заохочення місцевих органів влади, бізнес та громадські організації розробляти індивідуальні плани та включати їх у національні плани	Крок передбачає, що багато учасників у цих секторах впроваджують інновації та експериментують із заходами щодо ЦСР. В подальшому існує потреба краще обмінюватися знаннями щоб спільно оцінювати та визначати найуспішні кроки
Використання національних та міжнародних економічних та фінансових важелів	Крок приймається з цллю прискорити перетворення у напрямку справедливої та сталої економіки та інфраструктури, включаючи стимули для зміни поведінки окремих осіб та прийняття корпоративних рішень
Наявність інвестицій у дані, в науково-обґрунтовані інструменти та в процес здійснення домовленостей або підготовки для сприяння плану дій	Крок має здійснювати уряд, бізнес чи громадська організація. Це включало б зосередження уваги на покращенні якості даних і розробці надійного плану для усунення прогалини в опрацюванні даних щодо ЦСР. Також необхідна розробка ширшого спектру економічних і неекономічних показників, які відображатимуть цінність людського життя та природи для моніторингу прогресу в покращенні добробуту людей, економічної ефективності та надання суспільних благ
Поява нових партнерств для покращення взаємодії наука-політика-суспільство	Крок необхідний щоб збільшити використання науки та наукових доказів і зміцнити довіру до науки та публічної інформації. Необхідні дії включають посилення науково-дорадчих систем для державних відомств, відкритої науки (open science) та транскордонного партнерства, узгоджене з конкретними ЦСР, а також розвиток потенціалу в дослідженнях та використанні доказів
Збільшення зусиль щодо покращення підзвітності урядів та інших зацікавлених осіб щодо реалізації ЦСР на міжнародному, регіональному та національному рівнях	Діяльність уряду має контролюватися парламентом, а громадські організації повинні вимагати від урядів відповідальності і паралельно робити внесок у вивчення національної та місцевої політики

Джерело: сформовано автором на основі [155]

ООН визначає конкретні вміння необхідні організаціями із відповідним трансформаційним мислення для розбудови потенціалу, що видно у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

**Вміння необхідні ключовим зацікавленим сторонам для трансформації діяльності у відповідності до ЦСР**

<b>Термін</b>	<b>Відповідник</b>	<b>Характеристика вміння</b>
Management for transformation	Управління змінами	Спроможність ключових зацікавлених сторін (політиків, науковців, бізнесу, громадських організацій) для стимулювання переходу до сталого розвитку стратегічним і систематичним чином, включаючи міжміністерську співпрацю зі спільним баченням довгострокових цілей
Foresight capacity	Здатність передбачати	Міжнародні організації та уряди повинні зміцнювати потенціал прогнозування для розробки бачень довгострокового сталого розвитку до 2050 року та далі, а також для кращого розуміння та реагування на зовнішні потрясіння та нові можливості для трансформації
Effective public engagement	Ефективне залучення громадськості	Вміння залучати молодь, жіночі групи, корінні громади, маргіналізовані групи, філантропів та інші групи громадян до пошуку трансформаційних змін у бік сталого розвитку. Для ефективного залучення можуть знадобитися безпечні темпи для молоді, людей з обмеженими можливостями
Suitable knowledge production	Належне управління знаннями	Посилення процесу розробки, перевірки та поширення соціально стійких наукових знань для ЦСР і включення корінних знань у наукові процеси
Strengthening the science-policy-society interface	Зміцнення зв'язку наука-політика-суспільство	Створення платформи для взаємодії між академічними колами, аналітичними центрами, політиками, практиками та громадськістю. Зміцнення довіри суспільства до науки шляхом просування моделей навчання в усій системі освіти, які навчають студентів і широку громадськість фільтрувати матеріали та розпізнавати дезінформацію.
Negotiation and conflict resolution skills	Навички ведення переговорів та вирішення конфліктів	Спроможність здійснювати переговори, для того щоб проходити фазу конфліктів, посередництва та розробки ефективних комбінацій політи, а також подолання системних блокувань та заохочення горизонтальної та вертикальної координації
Incorporate the SDG in codes of conduct and business strategies	Включення ЦСР в кодекси поведінки та бізнес-стратегії	Транснаціональні та великі компанії повинні забезпечувати власну стратегічну діяльність у такому форматі, щоб зробити свої процеси та фінансові цілі сумісними з ЦСР. Так само споживачі повинні висловлювати свій індивідуальний і колективний голос, вимагаючи, щоб якість товарів, які вони купують, тісно відповідала багатьом ЦСР, віддаючи пріоритет взаємозв'язкам між ЦСР.

*Джерело:* сформовано автором на основі [155]

Продовжуючи конкретні рекомендації для застосування концептуальної моделі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, ми вважаємо за доцільне згадати конкретні моделі розвитку, які зорієнтовані саме на молодь як ключову групу зацікавлених осіб.

Першою моделлю є Молодіжна стратегія ООН «Молодь 2030» (Youth 2030: The UN Youth Strategy). Стратегія спрямована на сприяння посиленню впливу та розширенню дій на глобальному, регіональному та національному рівнях для задоволення потреб, створення представництва та просування прав молодих людей у всьому їхньому різноманітті в усьому світі, а також для забезпечення їх залучення та участі в реалізації, перегляді та подальших діях в рамках Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року.

Як видно із зазначених пропозицій ЦСР у своєму розумінні не орієнтується на молодь як групу зацікавлених осіб, але надає пропозиції для бізнесу та публічної влади щодо досягнення цілей, які сприятимуть розвитку молоді. Такі пропозиції формують управлінське мислення в інститутах громадянського суспільства вищих рівнів на шляху поступального серпантину. Продовжуючи конкретні рекомендації для застосування концептуальної моделі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, ми вважаємо за доцільне згадати конкретні моделі розвитку, які зорієнтовані саме на молодь як ключову групу зацікавлених осіб.

Першою моделлю є Молодіжна стратегія ООН «Молодь 2030» (Youth 2030: The UN Youth Strategy). Стратегія спрямована на сприяння посиленню впливу та розширенню дій на глобальному, регіональному та національному рівнях для задоволення потреб, створення представництва та просування прав молодих людей у всьому їхньому різноманітті в усьому світі, а також для забезпечення їх залучення та участі в реалізації, перегляді та подальших діях в рамках Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року, а також інших відповідних глобальних програм і фреймворків [159].

«Молодь 2030» – це перша в історії загальносистемна стратегія ООН щодо молоді, керує спільними діями ООН для молоді та з молоддю в усьому світі. У 2018

році в рамках підготовки до розробки стратегії підрозділами ООН було проведено аналітичну роботу, щодо того, яка ситуація в молоді у світі сьогодні у сфері демографії, освіти та вмінь, працевлаштування, здоров'я, гендеру, миру та безпеки, політичної участі, комунікації та пропаганди, зміни клімату та погіршення навколишнього середовища, а також прав людини [159]. Інститутам громадянського суспільства в Україні важливо звернути увагу на вказані сфери щодо аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища під час розробки конкретної стратегії розвитку молодіжних громадських організацій.

За п'ять років з моменту свого запуску «Молодь 2030» набула значного імпульсу в п'яти пріоритетних сферах стратегії в системі ООН, що активно впроваджуються 55 установами та 131 державою-членом ООН. До пріоритетних сфер та їх цілей належить [160]:

- залучення, участь та адвокація – посилювати голоси молоді для просування мирного, справедливого та сталого світу;
- проінформовані та здорові фундації – підтримувати кращий доступ молоді до якісної освіти та медичних послуг;
- розширення економічних можливостей через гідну працю – підтримувати кращий доступ молоді до гідної роботи та продуктивної зайнятості;
- права молоді та людини – захищати та сприяти правам молоді та підтримувати їхню громадську та політичну участь;
- зміцнення миру та стійкості – підтримувати молодь як каталізатор миру, безпеки та гуманітарної діяльності.

Відповідальність за реалізацію даної стратегії покладається на три групи зацікавлених учасників (контрагентів) [161]:

- молодіжні організації та рухи;
- команди представництв у державі-члені ООН (UNCTs);
- уряд (державну владу).

Для кожної групи підготовлено понад 750 ресурсів, інструментів та передових практик, що розміщені у Інструментарії «Молодь 2030», які доцільно вибірково застосовувати заради стратегічного управління в Україні. Інструментарій

«Молодь 2030» (Youth2030 Toolkit) – це систематизована онлайн колекція існуючих інструментів щодо того, як працювати з молоддю та для молоді. Це практичний ресурс для дій та адвокації команди представництв у державі-члені ООН, урядів і молодіжних мереж, у тому числі для розробників політики та виконавців програм для реалізації загальносистемної Молодіжної стратегії ООН «Молодь 2030» [160].

Під час проведення першого проміжного огляду Молодіжної стратегії ООН «Молодь 2030» у 2023 році Генеральний секретар ООН закликав молодіжні організації та рухи [162]:

- продовжувати відстоювати їхні права;
- брати участь у розробці, моніторингу та перегляді національних програм та ініціатив розвитку молоді;
- розробляти та реалізовувати молодіжні ініціативи та рішення;
- продовжувати вимагати від усіх зацікавлених сторін відповідальність за реалізацію Молодіжної стратегії ООН «Молодь 2030».

При цьому під час першого проміжного огляду Молодіжної стратегії ООН «Молодь 2030» Генеральний секретар ООН також закликав держави члени ООН та їх уряди [162]:

- інвестувати в розширення прав і можливостей молоді та її розвиток у планах національного розвитку;
- забезпечити представництво молоді в регіональних та глобальних міжурядових процесах;
- продовжувати використовувати свої місця в ключових органах прийняття рішень, таких як Рада Безпеки, Рада з прав людини та керівні органи агенцій, фондів і програм ООН, щоб відстоювати інтереси молоді та залучати її як рівноправних партнерів до розробки, реалізації, перегляду та відповідальності за політику та програми ООН;

Такі заклики є прекрасним свідченням необхідності глобальної участі інститутів громадянського суспільства у системі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні задля розширення можливостей молоді та формування нових моделей мислення в організаціях.

Іншою моделлю мислення необхідною для застосування в Україні у системі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій на нашу думку є концепція Позитивного розвитку молоді (Positive Youth Development) розроблена програмою «Сила молоді» (YouthPower) під патронатом USAID (Агентством США з міжнародного розвитку). Концепція Позитивного розвитку молоді полягає у залучені молоді разом із їхніми сім'ями, громадами та/або владою, для того щоб молодь могла повністю реалізувати свій потенціал. Підходи Позитивного розвитку молоді формують навички, активи та компетенції, розвивають здорові відносини, зміцнюють середовище і трансформують системи. «Сила молоді» розробили це визначення, спираючись на ключові елементи політики USAID «Молодь у розвитку», академічну та неофіційну літературу, а також існуючі визначення та рамки Позитивного розвитку молоді щоб переконатися в їх корисності та необхідності застосування в молодих вікових групах (від 10 до 29 років), секторах і середовищах у країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Дане дослідження концепції Позитивного розвитку молоді проводилося молодіжними та очолюваними молоддю організаціями, дослідниками та експертами консультуючись з USAID [163].

В контексті стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, даним організаціям та інших зацікавленим групам, що є учасниками концептуальної моделі в Україні (інститутам громадянського суспільства) необхідно звернути увагу на засоби та інструменти, які пропонуються концепцією Позитивного розвитку молоді в процесі управлінської діяльності. Дана концепція як новітня модель мислення пропонує наступні ділянки (domains) щодо яких має відбуватися функціонування: активи (assets), сприяння (agency), залученість (contribution), сприятливе середовище (enabling environment) [164].

Кожна із зазначених ділянок містить у собі атрибути (construct) молоді – характеристики людини або групи людей, яку часто неможливо виміряти безпосередньо, але можна оцінити за допомогою низки показників або змінних. Основним елементом оцінки якості застосування даної концепції є відповідні критерії (indicators) – специфічна, спостережувана та вимірювана характеристика,

яка використовується для демонстрації змін або прогресу в програмі до певного результату [163]. До кожного атрибуту можна застосувати декілька критеріїв, що визначатиме успішність виконання поставлених завдань і цілей в межах концепції Позитивного розвитку молоді. Дані критерії були запропоновані у процесі формування концепції Позитивного розвитку молоді, відтворені у Додатку К і повинні використовуватися в Україні.

Основну увагу усі інститути громадянського суспільства мають звернути саме на ділянки залученості молоді та формування для молоді сприятливого середовища в контексті реалізації концептуальної моделі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні. У цих інститутах є уся наявна влада, можливість, повнота права та запит від молоді на реалізацію зазначених атрибутів як базових ідей в їх моделі управлінського мислення.

Позитивним прикладом стратегічного розвитку співпраці молодіжних громадських організацій з урядом пост-радянської держави є модель розроблена на території Естонії. Відповідно до дослідження в Естонії на сьогодні діє 60 молодіжних організацій, що охоплюють 5% від загальної кількості молоді в країні. Для підтримки та розвитку таких організацій уряд розробив два методи підтримки: стратегічне партнерство (пряме фінансування інституційної діяльності) та тендери (проекти, в яких до 15% коштів можна закладати на адміністративні витрати). При цьому відповідно до дослідження членські внески естонських молодіжних організацій в загальноєвропейських асоціаціях також покриваються за кошти уряду на пряму, а не профільного Міністерства [165].

Також важливим моментом дослідження є те, що на 285 тисяч молоді, що проживає в Естонії діє 280 молодіжних центрів. Відповідальність за їх адміністрування розподіляється за принципом 70% у комунальній власності, тобто створені громадянами і 30% створені громадськими організаціями. Майже дві третини центрів входять до Національної асоціації молодіжних центрів, що вказує на важливість колективної співпраці [165].

На прикладі США, Канади, Ізраїлю, Австралії та низки інших країн Україні доцільно на державному рівні визнати скаутський рух через інституційну



підтримку найчисельнішої молодіжної громадської організації в Україні «Пласт – НСОУ». При цьому такий закон повинен передбачати також інституційну підтримку усіх можливих молодіжних громадських організацій. Розглядаючи історичний аспект підтримки молодіжних громадських організацій на території України, варто заявити, що за сприяння Міністерства освіти УНР та кооперативного руху стався поштовх у стратегічному розвитку скаутського руху. Це дозволило у міжвоєнний період отримати одну з найчисельніших скаутських організацій у Європі, а до 80% представників тогочасної української еліти, які зростали поза радянською Україною були вихованцями «Пласт – НСОУ» [165].

Саме тому при виборі форми стратегічної співпраці уряду з молодіжних громадських організацій важливо орієнтуватися не лише на міжнародний досвід, але й на історичний аспект. При цьому варто не забувати про перспективи майбутнього та цілі щодо молоді розроблені авторитетними джерелами.

Так, за результатами 48 369 думок молоді під час Структурованого діалогу за підтримки Європейського Союзу на Європейській об'єднаній молодіжній конференції в Софії було сформовано Цілі молоді на 2019-27 роки. Відповідно до них уряди країн та приватний сектор (бізнес), що погоджується на підтримку та розвиток молоді повинен здійснювати політику заради досягнення цих цілей [166].

Важливою в контексті стратегічного управління є одинадцята ціль, що передбачає європейські програми розвитку для молодіжних організацій. Незважаючи на значне фінансування програми Erasmus+ зі сторони Європейської комісії та державних урядів, розробники цілі вважають охоплення молоді даною програмою недостатньою. Проблемою всеєвропейського рівня, що потребує державного втручання на думку розробників є слабка конкурентоздатність малих та нових молодіжних громадських організацій у боротьбу за доступ та фінансування програм урядів. Але основною метою майбутніх Європейських молодіжних програм, на думку розробників, повинна бути їх інтеграція у формальну освіту. Необхідно на офіційному рівні ввести у школи інформування, консультацію та участь у проектах європейських молодіжних можливостей [167].

Не стоїть осторонь процесу досягнення зазначених одинадцяти цілей за допомогою стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій і компанії приватного сектору (комерційний бізнес). Світовий контекст їх взаємин визначається Десятьма принципами Глобального договору ООН (The Ten Principles of the United Nations Global Compact). Відповідно до них у сфері прав людини бізнес повинен підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини і бути переконаним, що не є причетним до порушень прав людини. У сфері праці бізнес повинен підтримувати свободу асоціації та реальне визнання права на ведення колективних переговорів. У цій же ж сфері принципи зобов'язують до ліквідації всіх форм примусової та обов'язкової праці, ефективної ліквідації дитячої праці та недопущення дискримінацій в галузі праці та знань. У сфері захисту навколишнього середовища бізнес повинен підтримувати обережний підхід до вирішення екологічних проблем, робити ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної відповідальності та заохочувати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій. Останньою сферою є антикорупційна, в якій бізнес повинен боротися з корупцією в усіх її формах, включаючи здирництво і хабарництво [168, с. 4].

Відстоювання даних принципів – обов'язок приватного сектору. І на допомогу у виконанні цього обов'язку приходять молодіжні і не тільки громадські організації по всьому світу. Тому не дивно, що доктор Мамфел Рамфеле, колишній директор Світового банку заявив тезу про те, що «молодь повинна розглядатися як двигун прогресу, а не проблема, яку потрібно вирішити» [168, с. 5].

Незважаючи на наявність урядових програм розвитку молодіжного працівника як елемент сприяння працевлаштуванню молоді, основний вплив на зайнятість молоді у світі досі має приватний сектор, який для цього кооперується з урядом та молодіжних громадських організацій.

Коаліція «Рішення для зайнятості молоді» провела систематичний огляд 200 програм зайнятості молоді у всьому світі, які залучають приватний сектор до сприяння зайнятості молоді. Відповідно до її дослідження існує 4 основних заходи щодо сприяння зайнятості молоді (як у сфері попиту, так і в формальному та

неофіційному секторах): тренування навичок, сприяння підприємництву, послуги зайнятості, а також субсидії з оплати праці та зайнятості. Співпраця з молодіжних громадських організацій в даному напрямку допоможе використувати отриманні знання для адаптації своїх програм до місцевого контексту [169, с. 1].

Серед великої кількості наявних моделей застосування концепції Позитивного розвитку молоді через реалізацію атрибутів та оцінку критеріїв їх досягнення пропонується виділяти три групи [170]:

- Дослідницькі моделі (Community Action Framework, Developmental Assets Framework, and Five Cs of PYD);
- Наслідувальні моделі (Character Counts!, Essential Elements of 4-H Youth Development, and Targeting Life Skills);
- Адаптивні моделі (California and Oregon 4-H YD Frameworks).

На відміну від фактично реалізованої на практиці моделі атрибутів та критеріїв при використанні концепції Позитивного розвитку молоді, що зорієнтована на усі можливі інститути громадянського суспільства, ми також пропонуємо до використання на практиці більш теоретичну Модель опори на сильні сторони, яка буде максимально корисною для молодіжних громадських організацій у їх прагненні на досягненні найвищої моделі мислення на поступальному серпантині. Модель опори на сильні сторони, визначена у таблиці 3.16, передбачає дотримання конкретних 6 принципів при побудові стратегії розвитку і втілює синтез експертизи академічних та практичних досліджень молодіжних громадських організацій науковцями.

Найвідомішим проявом співпраці на європейському континенті є фінансування та підтримка програми Erasmus+ (Еразм+). Молодіжні громадські організації, які бажають брати участь у програмі Erasmus+ можуть долучитися до участі у ряді заходів з розвитку та нетворкінгу. Основними перевагами для організації буде вдосконалення професійних навичок членів, розбудова організаційного потенціалу та створення транснаціональних партнерств з організаціями з метою найкращого обміну практиками. Окрім того, організаціям запропонована допомога у вдосконаленні методів управління, доступ до більших

обсягів фінансування проектів, а також сприяння у підготовці, управлінні та підтримці проектів [172].

Таблиця 3.16

### Характеристика принципів Моделі опори на сильні сторони

Принцип	Характеристика
Навчання та розвиток	Принцип спрямований на виховання культури навчання впродовж життя для задоволення освітніх потреб молоді. Організації та програми розвитку молоді відіграють важливу роль в освіті кожного, підтримуючи їх бути активними учасниками та залучатися до життя спільноти
Реалізації лідерства та прийняття рішень	Принцип зосереджується на потребах та інтересах молодих людей щодо формування їхніх організацій. Ефективне лідерство та прийняття рішень використовує навички з чотирьох основних сфер: критичне мислення та когнітивні навички; навички стримування та самоконтролю; соціальні та моральні навички; комунікативні навички.
Інклюзії етосу	Принцип стверджує, що забезпечення інклюзії етосу збагатить і задовольнить різні потреби організацій, програм, учасників і місцевої громади. Інклюзивний дух вимагає відданості соціальній справедливості як фундаментальному компоненту роботи з молоддю
Участі у громадській роботі	Принцип пов'язує заробіток організацій через громадські роботи, зміцнення громади та формування соціального капіталу. Можливості сервісного навчання приносять багато короткострокових і довгострокових взаємних переваг молодим і літнім людям, їхнім соціальним і сімейним мережам, а також спільноті
Партнерства та мережі зв'язків	Принцип передбачає успішне партнерство та мережу зв'язків між географічно та демографічно різноманітними організаціями чи окремими особами. Завдяки цьому принципу організації можуть нарощувати соціальний капітал, генерувати знання та посилювати стійкість молоді та громад. Неформальні, напівофіційні та офіційні партнерства можуть розширити спектр ресурсів понад те, що зазвичай доступно організації для підтримки розвитку
Етики промоцій	Принцип включає етичні стратегії та практики просування. Практики етичної реклами допомагають створювати та підвищувати позитивні профілі організації, програм та молоді загалом, створюючи надійну репутацію, захищаючи при цьому активи, репутацію та доступ до членів, а також дозволяє отримувати фінансування та залучати членів

*Джерело:* сформовано автором на основі [171]

Найважливішою формою реалізації програми Erasmus+ в контексті стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій є Стратегічні партнерства в області освіти, навчання та молоді за рамках програми КА2: Співпраця в галузі інновацій та обміну передовою практикою. Стратегічні партнерства мають на меті підтримати розвиток та впровадження інноваційних практик заради співпраці, навчанню та обміну досвідом на європейському рівні.

Залежно від цілей і складу проекти в межах програми можуть бути двох видів: стратегічні партнерства, що підтримують інновації та стратегічні партнерства, що підтримують обмін передовою практикою. З 2014 по 2018 роки за програмою Стратегічного партнерства було проведено 11111 проект [173].

Як правило Стратегічні партнерства спрямовані на співпрацю між організаціями, створеними у країнах програми Erasmus+, однак організації із країн-партнерів можуть бути залучені до стратегічного партнерства, якщо їх участь приносить суттєву додану цінність проекту. У напрямку Стратегічного партнерства молоді (KA205) з 2014 по 2018 роки було підтримано за участі партнерів з України лише 8 проектів.

Незважаючи на відсутність аналогічних програм від українського уряду, існує можливість збільшення стратегічного потенціалу молоді за рахунок сприяння урядом участі молодіжних громадських організацій в проектах Стратегічного партнерства від програми Erasmus+.

В рамках програми KA2: Співпраця в галузі інновацій та обміну передовою практикою існують також проекти Створення потенціалу в області молоді. Дані проекти транснаціонального співробітництва засновані на багатосторонньому партнерстві між організаціями активними у галузі молодіжного розвитку в країнах програми та країнах-партнерах.

Для участі у програмі зі Створення потенціалу в області молоді [171] проекти повинні містити наперед визначені заходи, які зобов'язані:

- сприяти стратегічному співробітництву між молодіжних громадських організацій та державними органами в країнах-партнерах
- сприяти співпраці між молодіжних громадських організацій та організаціями в галузі освіти та навчання, а також з представниками бізнесу на ринку праці.
- підвищити потенціал молодіжних рад, молодіжних платформ та місцевих, регіональних та національних органів влади, які займаються питаннями молоді в країнах-партнерах.

- посилити управління, керівництво, інноваційний потенціал та інтернаціоналізацію молодіжних громадських організацій у країнах-партнерах.

Відповідно до форми реалізації проектів зі Створення потенціалу в області молоді можна відокремити: сприяння прямого нарощування потенціалу, сприяння мобільності та сприяння волонтерству.

Найкращими практиками створення потенціалу в області молоді, що сприятимуть стратегічному управлінню розвитку молодіжних громадських організацій в межах України можуть стати декілька різноманітних проектів та програм як в межах Erasmus+, так і програми окремих урядів. Для прикладу міжнародна кооперація країн Вишеградської четвірки пропонує багато проектів для прямого нарощування потенціалу молоді та сприянню мобільності.

Підбиваючи підсумки у даному питанні варто зазначити, що сформовані ООН Цілі Сталого Розвитку, розроблена програмою «Сила молоді» під патронатом Агентства США з міжнародного розвитку концепція Позитивного розвитку молоді, Цілі Молоді на 2019-27 рік, Модель опори на сильні сторони молодіжних громадських організацій а також програма Еразм+ не суперечать одна одній, а лише доповнюють і можуть застосовуватися одночасно під час реалізації концептуальної моделі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні як оригінальна і, що не менш важливо, ефективна модель управлінського мислення, що має свій власний басейн притягання атрактора на поступальному серпантині.

### **Висновки до розділу 3**

Під час формування основних шляхів вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні отримано наступні висновки:

1. У даному розділі було розроблено послідовність застосування принципів, методів, засобів та практик стратегічного управління для молодіжних громадських організацій в Україні. На основі досліджень, нами було запропоновано послідовність здійснення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій, що складається з 5 етапів (awareness, analysis, achievement planning, accomplishment, assessment), який коротко можна назвати 5A algorithm. Нами було зазначено, що усвідомлення молодіжних громадських організацій необхідності стратегічного управління як перший етап послідовності сприяє побудові успішного громадянського суспільства через слідування принципам, дружнім до навколишнього середовища; ведення інклюзивного формату діяльності; орієнтація на проектне управління; просування та вдосконалення лідерських здібностей.

2. У процесі дослідження було запропоновано проводити як другий етап послідовності детальний аналіз факторів навколишнього середовища, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні, а також аналіз ставлення місцевих громад та потенційних бенефіціарів щодо молодіжної громадської організації. Як третій етап послідовності ми пропонуємо пошук шляхів розвитку організації, що реалізується через встановлення у кожній молодіжній громадській організації до 2030 року таких пріоритетних завдань щодо стратегічного розвитку: удосконалення членства та організаційної структури; зростання кількості та якості залучених ресурсів; вдосконалення іміджу та бренду організації. Для реалізації четвертого етапу ми визначаємо функціональні підрозділи управлінської структури молодіжної громадської організації відповідальними за виконання стратегії розвитку та оцінку темпів його досягнення. Під час п'ятого етапу ми рекомендуємо молодіжним громадським організаціям інтегрувати оцінювання у процес досягнення стратегічних цілей шляхом постійного контролю та аудиту.

3. Для усвідомлення горизонту можливостей, які постають перед керівництвом молодіжної громадської організації, ми пропонуємо звернути увагу на наступні засоби стратегічного управління, які можна ефективно застосовувати у сукупності з 5A Algorithm: децентралізація, стратегічні принципи, адхократія, SWOT-аналіз,

PEST-аналіз, 7S Мак-Кінзі, метод дерева цілей, метод моделювання, метод сценарного планування, проектне управління, ігрофікація, дизайн-мислення, ключові показники ефективності, модель ціннісної пропозиції, збалансовану систему показників, управління знаннями, бенчмаркінг, аутсорсинг (краудсорсинг). У процесі дослідження було представлено експертні пропозиції з реформування молодіжної політики у Дорожній карті реформ на 2019-2023 роки: діти захищені, а сім'ї підтримуються державою, молодь має механізми реалізації своїх можливостей в Україні, держава підтримує фізичну культуру, передусім масову та суспільна і волонтерська активність громадян всебічно підтримується.

4. Спираючись на три пріоритетні цілі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні нами було запропоновано реалізувати відповідні завдання усім інститутам громадянського суспільства. Для цього нами була розроблена глобальна модель взаємодії між інститутами громадянського суспільства у процесі стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації в Україні. Запропонована концептуальна модель, що включає у себе: застосування 5A algorithm для реалізації стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації, застосування інструментів та методів стратегічного управління, які можна використовувати у процесі реалізації етапів 5A algorithm, виконання конкретних завдань для молодіжних громадських організацій, органів державної та комунальної влади і комерційного бізнесу, що дозволяють досягнути одну і/або три пріоритетні цілі розвитку та дотримання глобальної моделі взаємодії між інститутами громадянського суспільства у процесі стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації в Україні.

5. На базі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що Цілі Сталого Розвитку, запропоновані ООН, мають стати основою для переосмислення стратегічного управління у всіх контрагентах громадянського суспільства. Це призведе до внесення трансформаційних змін у підходи до управління, зокрема врахування новітніх моделей управлінського мислення. Інститути громадянського суспільства при реалізації стратегічних цілей задля розвитку молодіжних



громадських організацій зобов'язані активно розглядати і впроваджувати альтернативні моделі, що базуються на концепціях, наприклад, Позитивного розвитку молоді, Європейських Цілях молоді на 2019-2027 роки, а також на Моделі опори на сильні сторони організації. Ці нові підходи до управління відображають стрімке усвідомлення необхідності інтеграції Цілей Сталого Розвитку в стратегічне управління та підтримку молодіжних громадських організацій для сталого розвитку суспільства.

Основні результати дисертації, що висвітлені у першому розділі, опубліковано у наукових працях здобувача [139, 141].

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень було розроблено нові теоретичні та методологічні підходи до вивчення проблем стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні. В рамках дослідження були розроблені науково-практичні рекомендації до розуміння сутності розвитку молодіжних громадських організацій та механізму впровадження стратегічного управління в Україні. Головні висновки, які було зроблено під час дослідження, можна сформулювати таким чином:

1. Використання метафори адаптивного ландшафту як басейнів притягання атракторів у поєднанні з теорією спіральної динаміки допомогли сформулювати власне бачення теорії розвитку молодіжних громадських організацій. На нашу думку, розвиток організації – це поступальний спіральний рух організації між середовищами із однаковою кольоровою моделлю мислення, форму яких визначає атрактор притягання у найвищій точці адаптивного ландшафту. Траєкторію, яку описує молодіжна громадська організація у процесі такого руху ми пропонуємо вважати поступальним серпантинном.

2. Вперше було запропоновано стратегічне інституціонування як інноваційну концепцію стратегічного управління розвитком громадської організації, а саме як прийняту на основі управлінських рішень комплексну систему методів, засобів та інструментів стратегічного управління спрямованих на якнайглибшу інтеграцію інституту в громадянське суспільство шляхом відтворення сформованих його моделлю мислення стратегічних ідей та принципів діяльності у повсякденному житті для членів інституту та кожного громадянина загалом. До чинників, які визначають стратегічне інституціонування як концепцію стратегічного управління в молодіжній громадській організації віднесли: існування в організації місії та мети; взаємодію суб'єкта та об'єкта управління організації та характер відносин між ними; вплив зовнішнього середовища на організацію і її відповідь на цей вплив як відкритої системи.

3. Систематизовано понятійний апарат підсистем забезпечення стратегічного управління: інформаційної, фінансової, соціально-психологічної та їх вплив на організаційне забезпечення. Розглянуто підходи до класифікації сфер інформаційного забезпечення та запропоновано власну версію 5P. Доповнено перелік етапів уточненням та розробкою, щодо яких молодіжна громадська організація має здійснювати у процесі управління знаннями. Систематизовано заходи фінансового забезпечення молодіжних громадських організацій на основі розробок інших науковців. Розглянуто складові соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління та запропоновано для використання молодіжних громадських організацій моделі соціально-психологічного забезпечення, що складається з наступних блоків: інформаційно – діагностичний, прогностичний, планування та мобілізації ресурсів, інструментальний, вимірювання діяльності та оцінки отриманих результатів.

4. Визначено основні принципи та елементи системи організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій: стратегічний аналіз середовища на макро- та мікрорівнях, застосування стратегічних методів, цілеспрямованість та використання невизначеності майбутнього у зовнішньому середовищі як стратегічних можливостей. Стратегічний аналіз запропоновано проводити у 3 етапи: підготовчий, аналітичний та заключний. Відповідно до основних завдань застосування було сформовано 4 групи стратегічних методів: пошуку перспектив розвитку, формування стратегічних цілей, розробки та реалізації стратегії, а також аналізу діяльності та внесення коректив. Стосовно кожної групи було запропоновано коротку характеристику можливих методів. Надано характеристику терміну ціль та розглянуто альтернативні варіанти пояснення принципів «SMART» щодо цілей.

4. Проведено аналіз та оцінку методики фінансування молодіжних громадських організацій із державного бюджету, міського бюджету та інших джерел надходжень в рамках реалізації молодіжної політики. Визначено, що частка фінансування молодіжних громадських організацій у питомому обсязі

фінансування молодіжної політики є значною, однак в абсолютних значеннях є недостатньою для ефективної реалізації 3 пріоритетних напрямків розвитку співпраці держави та молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного управління їх розвитком. Також зафіксовано недофінансування реальних ініціатив молодіжних громадських організацій у порівнянні з плановими.

5. Протягом дослідження конкретизована необхідність розробки стійкої організаційної структури та усвідомлення змісту управлінської діяльності у процесі стратегічного управління розвитком молодіжними громадської організації. Метою управлінської діяльності, що визначає її зміст, є забезпечення ефективного функціонування конкретної організаційної структури. Приклади ефективних організаційних структур сформованих на основі стратегічної діяльності молодіжних громадських організацій наведено у роботі.

6. Під час аналізу системи стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій було запропоновано використовувати SWOT-аналіз як метод визначення умов їх функціонування. Для цього було здійснено аналіз існуючої інформації та проведено експертне опитування щодо сильних і слабких сторін молодіжних громадських організацій, а також можливостей і перешкод розвитку, як ключових елементів SWOT-аналізу.

7. На основі проведеного експертного опитування було розроблено критерії розвитку молодіжної громадської організації: вдосконалення операційної структури та процесів без зміни кількісного складу, вдосконалення операційної структури та процесів із зміною кількісного складу, вдосконалення кваліфікації членів та відокремлених осередків організації, зростання кількості залучених внутрішніх ресурсів, зростання кількості залучених зовнішніх ресурсів, вдосконалення іміджу та бренду організації, зростання рівня обізнаності про діяльність організації у суспільстві, зростання кількості та якості задоволених потреб членів організації, зростання кількості та якості задоволених потреб стейкхолдерів.

8. Нами було зазначено, що усвідомлення молодіжних громадських організацій необхідності стратегічного управління як ключовий елемент системи

сприяє побудові успішного громадянського суспільства через слідування принципам, дружнім до навколишнього середовища; ведення інклюзивного формату діяльності; орієнтація на проектне управління; просування та вдосконалення лідерських здібностей. У процесі дослідження було запропоновано проводити як детальний аналіз факторів навколишнього середовища, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні, а також аналіз ставлення місцевих громад та потенційних контрагентів молодіжної громадської організації.

9. Для усвідомлення горизонту можливостей, які постають перед керівництвом молодіжної громадської організації, ми пропонуємо звернути увагу на наступні засоби стратегічного управління, які можна ефективно застосовувати у сукупності з 5A Algorithm: децентралізація, стратегічні принципи, адхократію, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, 7S Мак-Кінзі, метод дерева цілей, метод моделювання, метод сценарного планування, проектне управління, ігрофікацію, дизайн-мислення, ключові показники ефективності, модель ціннісної пропозиції, збалансовану систему показників, управління знаннями, бенчмаркінг, аутсорсинг (краудсорсинг).

10. Одним із напрямів підвищення ефективності стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні, є сформована концептуальна модель, що включає у себе: застосування 5A algorithm для реалізації стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації, застосування інструментів та методів стратегічного управління, які можна використовувати у процесі реалізації етапів 5A algorithm, виконання конкретних завдань для молодіжних громадських організацій, органів державної та комунальної влади і комерційного бізнесу, що дозволяють досягнути одну і/або три пріоритетні цілі розвитку та дотримання глобальної моделі взаємодії між інститутами громадянського суспільства у процесі стратегічного управління розвитком молодіжної громадської організації в Україні.

11. На основі розроблених в ООН Цілей Сталого Розвитку було запропоновано усім інститутам громадянського суспільства провести трансформацію цілей стратегічного управління у відповідність новітній моделі

управлінського мислення задля розвитку молодіжних громадських організацій та сталого розвитку суспільства загалом. Як альтернативу моделі мислення, яка базується на Цілях Сталого Розвитку ООН у роботі було детально представлено також моделі мислення, які базуються на концепції Позитивного розвитку молоді, Європейських Цілях молоді на 2019-2027 роки, Моделі опори на сильні сторони організації та багато інших.

На базі отриманих теоретико-методичних та науково-прикладних результатів дисертаційної роботи можемо зробити висновок про необхідність активної стратегічної залученості усіх інститутів громадянського суспільства в процесі стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні задля забезпечення розвитку молодіжної політики та сталого розвитку громадянського суспільства в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Berger P. L., Luckmann T. The Social Construction of Reality. New York : Garden City, 2011. 219 p.
2. Соляр С. П. Громадянське суспільство: загальнотеоретичні підходи до визначення. Вісник Академії правових наук України : зб. наук. пр. Харків : Право, 2013. №1(72). С. 271—279.
3. Основи демократії: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за заг. ред. А. Ф. Колодій. 3-тє видання. Львів : Астролябія, 2009. 832 с.
4. Філософія для аспірантів: конспекти: навчально-методичне видання / за ред. А. Синиці. Львів : Ліга-Прес, 2017. 92 с.
5. Карась А. Ф. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях та некласичних інтерпретаціях: монографія / за наук. ред. проф. А. Ф. Карася. Київ-Львів : ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 520 с.
6. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI: станом на 27 липня. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17/ed20230727#Text> (дата звернення: 11.06.2023).
7. Половинець А. М. Молодіжні громадські організації: критерії класифікації. Державне управління: теорія та практика (Електронне наукове фахове видання). 2010. №2. 7 с. URL: [nbuv.gov.ua/e#journals/Dutp/2010\\_2/index.htm](http://nbuv.gov.ua/e#journals/Dutp/2010_2/index.htm) (дата звернення: 13.03.2020)
8. Нижник В. М. Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входження України до ЄС: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2017. 502 с
9. Мартин Н. Роль молодіжних громадських організацій у сучасній практиці врядування в Україні. Вісник Національної академії державного управління. №3, 2010. С. 247—254
10. Swinehart B. Youth involvement: developing leaders and strengthening communities. Boulder, CO: Partners for Youth Leadership, 1990. 46 p.

11. Про молодіжні та дитячі громадські організації: Закон України від 01.12.1998 р. № 281-XIV: станом на 22 травня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-14#Text> (дата звернення: 11.06.2023).
12. Корнієвський О. А., Якушик В. М. Молодіжний рух та політичні об'єднання в сучасній Україні. Київ : Київське братство, 1997. 132 с.
13. Головатий М. Ф. Соціологія молоді : курс лекцій. Київ : МАУП, 2006. 304 с.
14. Панагушина О. Є Соціалізація дітей підліткового віку у діяльності молодіжних організацій: монографія / за ред. Н. В. Слюсаренко. Херсон : РІПО, 2010. 248 с.
15. Черкашина Т. О. Молодіжні організації як інституціональна форма молодіжних рухів. *Habitus: sūbirane international scientific-practical conference «Personally, family and society issue of pedagogy, psychology, politology and sociology»*: Conference Proceedings: Konstantin Preslavsky University of Shumen, 2017. № 3. С. 24—30.
16. The Council of Europe. Youth organisations and youth programmes. Topics. URL: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/youth-organisations-and-youth-programmes> (date of access: 09.06.2023).
17. Кулініч О. В. Типологія молодіжних громадських організацій. Державне будівництво, 2008. № 1. с. 11 URL: [nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_41) (дата звернення: 13.03.2023)
18. Neergaard P., Jensen E. S., Pedersen J. Th. Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: en analyse af omfang, typer, muligheder og faldgruber i partnerskaber. Danmark : Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2009. 35 p.
19. Mescon H. M., Albert M., Khedouri F. Management: individual and organizational effectiveness. New York : Harper & Row, 1981. 714 p.
20. Опейда Й., Швайка О. Глосарій термінів з хімії. Ін-т фізико-органічної хімії та вуглехімії ім. Л. М. Литвиненка НАН України. Донецький національний університет. Донецьк: «Вебер», 2008. 758 с.
21. Книщенко Т. М., Гітазулін А. М. Виявлення зони атракції в економічній системі на основі оцінювання форм розподілу показників структурних Ефективна



- економіка, 2014. Вип. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2943> (дата звернення: 12.07.2023).
- 22.Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Boston, MA : Addison-Wesley, 2011. 464 p.
- 23.Graves C. W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. Journal of Humanistic Psychology. Fall, 1970. Vol. 10, No.2. P. 131—155.
- 24.Beck D, Cowan Ch. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Malden, MA, Blackwell Publishers, Inc., 1996. P. 197—287.
- 25.Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Харків : Фоліо, 2019. 172 с.
- 26.Адизес І. К. Ідеальний керівник. Чому ним не можливо стати. Львів : Наш Формат, 2017. 288 с.
- 27.Greiner L. E. Evolution and Revolution as organizations grow. Harward Business Review. July – August, 1972. P. 37—48.
- 28.Ажажа М. А. Інвестиції в освіту як фактор інтелектуального прогресу. Соціальна перспектива і регіональний розвиток: наук. пр. журн., 2007. Вип. 2. С. 37 – 40.
- 29.Федулова Л. І. Економіка знань. Київ : Інститут екон. та прогнозув. НАН України, 2009. 600 с.
- 30.Білоцерківець В. В., Ляшенко А.В. Нова економіка: сутність та генеза. Дніпро : Січ, 2007. 221 с.
- 31.Адамовська, В. С. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації. Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка, 2013 (24), 4—7. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2014/n24/3.pdf> (date of access: 09.06.2023)
- 32.Dobzhansky T. G. Genetics of the Evolutionary Process. New York, Columbia University Press, 1970. 505 p.
- 33.Воронкова В. Г. Маркетинг соціальних послуг: навч. посібник для внз. Київ : Професіонал, 2008. 575 с.

- 34.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 35.Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.
- 36.Копильчак Б. В. Впровадження концепції стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. Економічний вісник університету, 2019, (43), 72-79. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-43-72-79> (дата звернення: 13.03.2023)
- 37.Кузьмін О. Є., Передало Х. С. Сутність місії організації як ключової категорії менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2010. С. 3–10.
- 38.Ломоносова О. Е. Сучасні уявлення про ієрархічну будову зовнішнього середовища організації. Проблеми системного підходу в економіці, 2020. Вип. 5. С. 7–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-1> (date of access: 06.05.2020)
- 39.Гузенко А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань : дис. ... ступеня доктора філософії. Вінниця, 2022. 297 с.
- 40.Ferreira J., Mueller J. Papa A. Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. Journal of Knowledge Management, 2020. Vol. 24 No. 2, P. 121–126. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461> (date of access: 08.02.2023)
- 41.Lopez-Nicolas C., Merono-Cerdan A. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. International Journal of Information Management, 2011. Vol. 31, Issue 6, pp 502–509. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003> (date of access: 08.02.2023)
- 42.Трут О. О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Випуск 62. С. 38-44. URL: <http://journals->

- [lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/743/706](http://lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/743/706) (дата звернення: 13.03.2023)
43. Pryor M. G., Toombs L. A. *SQM: Strategic Quality Management: a Strategic Systems Approach to Continuous Improvement*. Cengage South-Western, 1999. 408 p.
44. Anvari A., Alipourian G., Moghimi R., Baktash L. Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2011. Volume 1, 24 p. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:6594617> (date of access: 06.05.2020)
45. Ohkubo S. *People, Process, Platform, Partnership, and Problem Solving: The 5P Approach to Strengthening Knowledge Management Capacity and Culture*. URL: <https://usaidelearninglab.org/community/blog/people-process-platform-partnership-and-problem-solving-5p-approach-strengthening> (date of access: 26.08.2023)
46. Papulova Z., Mokros, M. Knowledge Management and Organizational Performance. In *The 10th International Conference Society for Global Business & Economic Development (SGBED) Creativity & Innovation: Imperatives for Global Business and Development*, 2007. pp. 1045–1056. URL: [https://www.academia.edu/5415617/Knowledge\\_management\\_and\\_organizational\\_performance\\_an\\_exploratory\\_analysis](https://www.academia.edu/5415617/Knowledge_management_and_organizational_performance_an_exploratory_analysis) (date of access: 08.02.2023)
47. Papula J., Weberova D. Knowledge Management in Compliance with Organization Strategy. In *The 10th International Conference Society for Global Business & Economic Development (SGBED) Creativity & Innovation: Imperatives for Global Business and Development*, 2007. pp. 1057–1065). URL: [https://www.academia.edu/2429997/Knowledge\\_Management\\_in\\_Compliance\\_with\\_Organization\\_Strategy](https://www.academia.edu/2429997/Knowledge_Management_in_Compliance_with_Organization_Strategy) (date of access: 08.02.2023)
48. Мозгова Г. В. Інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2008. № 802. С. 32–38. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/4536/2/Mozgova.pdf> (дата звернення: 13.03.2023)

- 49.Sousa M., Rocha A. Strategic Knowledge Management in the Digital Age. Journal of Business Research. Volume 91, 2019. pp. 223–226. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.016> (date of access: 08.02.2023)
- 50.Omeri L. K. Factors influencing financial sustainability of non-governmental organizations: a survey of NGOs in Nakuru County: doctoral dissertation URL: <http://thesisbank.jhia.ac.ke/id/eprint/2685> (date of access: 08.02.2023)
- 51.Ebenezer A. A., Musah A., Ahmed I. A. Determinants of financial sustainability of non-governmental organizations (NGOs) in Ghana. The Journal of Accounting and Management, 2020. Vol. 10 No. 1. P. 49–68 URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/202> (date of access: 08.02.2023)
- 52.Chelangat V., Sang P. K., Simiyu E. Effect of financial planning on financial sustainability of public governance non-governmental organizations in Nairobi County, Kenya. International Journal of Current Aspects, 2018. ISSN 2616-6976, Volume 2, Issue 5, P. 37–45. URL: <https://www.ijcab.org/201800862/> (date of access: 08.02.2023)
- 53.Onsongo, G. K. Strategies adopted by Non-Governmental organizations to achieve financial sustainability in Kenya, 2012. 51 p. URL: <https://www.coursehero.com/file/102615699/Onsongo-Strategies-Adopted-By-Non-Governmental-Organizations-To-Achieve-Financial-Sustainability-In/> (date of access: 08.02.2023)
- 54.Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». Проблеми підвищення інфраструктури: зб. наук. пр., 2011. Вип. 32. С. 70–75.
- 55.Денисенко М. П., Юринець З. В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного розвитку людського капіталу. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.11> (дата звернення: 23.01.2023)
- 56.Юринець З. В., Юринець Р. В. Методи дослідження соціально-психологічного клімату організацій в умовах стратегічного управління розвитком персоналу. Формування ринкової економіки в Україні. 2021. Вип. 45. С. 29-38. URL:

<http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3901>

(дата звернення: 23.01.2023)

- 57.Кривоконь Н. І. Роль соціально-психологічного забезпечення в контексті «Психологізації» соціальної роботи. Психологія і особистість, 2015. 2(1), С. 201–213.
- 58.Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2015. Вип. 2 (112). С. 96–99.
- 59.Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill, Irvin, 1999. 11th ed. 1088 p.
- 60.Копылчак В. Implementation of the concept of strategic management in youth non-governmental organizations. University Economic Bulletin, 2019. (43). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-43-72-79> (дата звернення: 23.01.2023)
- 61.Dess G. G. Strategic Management. United States : McGraw-Hill, 2018. 73 p.
- 62.Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. Тернопіль: Економічна думка, 2012. Т. 11(2). С. 41-45.
- 63.Управління інноваційною складовою економічної безпеки: монографія: у 4-х т. / за ред. д. е. н., професора Прокопенко О. В. (гол. ред.), к. е. н., доцента Школа В. Ю., к. е. н. Щербаченко В. О.. Суми : Триторія, 2017. Том І.: Теорія та методологія управління інноваційною складовою економічної безпеки. 464 с.
- 64.Kamath G. B. Training Need and Gap Analysis with Regard to NGOs in Mangalore. IUP Journal of Organizational Behavior, 2011. Vol. 10 Issue 2, P. 55–65. URL: <https://ssrn.com/abstract=2001326> (date of access: 11.03.2023)
- 65.Gökdeniz, İ., Kartal, C., & Kömürçü, K. Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2017. Vol. 7. №6. P. 342–353 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i6/2967> (дата звернення: 23.01.2023)

66. Азарова А. О., Нестерук І. О., Присяжнюк М. В. Аналіз моделей та методів стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. Економіка та суспільство, 2017. № 9. С. 321–325
67. Горбатенко В. П., Петренко І. І. Метод «Делфі» та специфіка його застосування у прогностичних розробках. Політичний менеджмент. Київ : Центр соц. комунікацій, 2008. № 6. С. 174–182.
68. Зоренко К. О., Захуцька О. В. Методологічні підходи та методи міжкультурного навчання майбутніх перекладачів. Молодий вчений, 2019. № 10 (74). С. 543–546
69. Димитриєнко Є. Педагогічний вплив на розвиток креативної складової фахової підготовки майбутніх учителів іноземної мови. Креативність особистості як фактор інноваційного розвитку суспільства : збірн. наук. праць. Житомир : ФОП Левковець Н.М., 2018. С. 63–68.
70. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
71. Копильчак Б. В. Діагностика середовища функціонування молодіжних громадських організацій в Україні на основі використання технологій SWOT-аналізу // Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах», 26 березня 2021 року, Житомир, 2021. С. 77-79
72. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2011. № 714. С. 109–113.
73. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. т. 2: А – Н. 616 с.
74. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
75. Пилипенко А.А., Отенко В. І. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2001. 208 с.

76. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 1981. 70 (11). P. 35–36.
77. Rubin R. S. Will the Real SMART Goals Please Stand Up? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 2002. Volume 39, Issue 4. P. 26–27.
78. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем зб. наук. пр. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ: КНУБА, 2012. Вип. 9. С. 50–58.
79. Wodtke C. R. Introduction to OKRs. O'Reilly Media, Inc., 2016. 31 p. URL: <https://www.oreilly.com/business/free/files/introduction-to-okrs.pdf> (date of access: 08.02.2023)
80. What is Balanced Scorecard? Balanced Scorecard Basic. Official site, 2020. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> (date of access: 11.03.2023)
81. Моїсеєнко Т. Є., Гарбарчук Я. В. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. Київ: [б. в.], 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=986> (дата звернення: 24.01.2023)
82. Удод Н. М. Соціальний капітал міжнародного бізнесу. *Молодий вчений*, 2014. № 12(2). С. 144–148.
83. Kopylchak B.V. The national dimension of cooperation of business with youth non-governmental organizations. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 381–385. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/53.pdf) (дата звернення: 24.01.2023)
84. Austin, J. E. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2000. 272 p.
85. Лісовець О. В. Теорія і методика роботи з дитячими та молодіжними організаціями України: навчальний посібник, 2011. 256 с.
86. Прилуцький В.І. Молодіжний рух. *Енциклопедія історії України: Т. 7: Мі-О.* / за ред. В. А. Смолій (голова) та ін.. НАН України. Інститут історії України. Київ : Видавництво «Наукова думка», 2010. 728 с.

- 87.Хохич І. В. Активація співпраці молоді з органами влади: державно-управлінський акцент. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро: [б. в.], 2013. Вип. 4 (19) С. 168–176
- 88.Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України: Постанова Каб. Міністрів України від 2 липня 2014. № 220 : станом на 14 червня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.08.2023).
- 89.Ярош Я. Б. Специфіка співпраці політичних партій і громадських організацій у політичних процесах України. Панорама політологічних студій. Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету. Рівне, 2016. Вип. 14. С. 165–170.
- 90.Розвиток співпраці бізнесу та громадських організацій в Україні. Центр «Розвиток КСВ». URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/article/розвиток-співпраці-бізнесу-та-громад/> (дата звернення: 13.03.2020)
- 91.Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: Навчальний посібник. Київ : НМЦВО, 2001. 560 с.
- 92.Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 1, С. 101–104.
- 93.Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Каравела, 2005. 2-е видання. 568 с.
- 94.Кулакова С. Ю., Журавель Є. І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> (дата звернення: 09.06.2023).
- 95.Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навчальний посібник Київ : Кондор, 2006. 664 с.
- 96.Ткачова С. С., Чатченко О. Є. Розробка організаційних структур управління підприємствами громадського харчування: методичні вказівки до практичних занять. Харків : ДОД ХДАТОХ, 2001. 20 с.



97. Залож В. В., Мейко О. В., Серватюк В. М. Аналіз організаційної структури управління державної прикордонної служби України. Проблемні питання та протиріччя в структурі управління. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Військові та технічні науки. Хмельницький : НАДПСУ, 2016. № 2(68). С. 29–42.
98. Канавець М. В. Сучасний стан і перспективи розвитку взаємодії молодіжних громадських організацій з органами публічної влади і об'єднаними територіальними громадами в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування, 2018. Вип. 3 (38). С. 116–130.
99. Кудренко Б. В. Основи та особливості взаємодії молодіжних організацій та об'єднань і органів державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2010. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=181> (дата звернення: 29.11.2022).
100. Юзич Ю. Хто матиме вплив на 3 мільйони молодих українців? Українська Правда. Життя. 10 сер. 2019. URL: [life.pravda.com.ua/columns/2019/08/10/237830/](http://life.pravda.com.ua/columns/2019/08/10/237830/) (дата звернення: 06.03.2023)
101. Про затвердження Плану заходів щодо реалізації положень Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 691-р: станом на 26 вересня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-p> (дата звернення: 01.08.2023).
102. Молодіжна організація «Пласт – Національна скаутська організація України». Інформація з ProZorro. URL: [clarity-project.info/entity/14360127](http://clarity-project.info/entity/14360127) (дата звернення: 06.03.2020)
103. Підтримай Пласт для розвитку України! ВеликаІдея. URL: <https://biggggidea.com/project/plast/> (дата звернення: 04.12.2022)
104. Олександра Багач На Львівщині відбувся Благодійний вечір Пласту. 16 грудня 2017. URL: <https://dyvys.info/2017/12/16/na-lvivshhyni-vidbuvsya-blagodijnyj-vechir-plastu/> (дата звернення: 04.12.2022)

105. Кжаклевска Е., Вільямсон Г. Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи. Страсбург : Видавництво Ради Європи, 2013. 187 с.
106. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Молодіжні громадські організації в контексті реалізації державної молодіжної політики в Україні. EVROPSKÝ CASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU, 2019. Vol. 5, Is. 5. P. 21-31. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_5/05.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_5/05.pdf) (дата звернення: 04.12.2022)
107. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2009-2015 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.01.2009 р. № 41: станом на 16 липня 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/41-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.08.2023).
108. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016-2020 роки та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2016 р. № 148: станом на 11 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.07.2023).
109. Концепція Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016–2020 роки. Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України, № 80, 2015. с. 2683
110. Williamson H. Supporting young people in Europe: Principles, policy and practice, Volume 1. The Council of Europe International Reviews of National Youth Policy 1997-2001. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2002. P. 45–52.
111. Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху: Закон України від 17.12.2019 р. № 385-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-20#Text> (дата звернення: 01.08.2023).
112. Офіційний сайт Реанімаційного пакету реформ. Про нас. URL: <https://rpr.org.ua/about-us/> (дата звернення: 01.07.2023).

113. Дорожня карта реформ (вересень 2016 – грудень 2017) / за ред. Міського В. В. Київ : Центр Демократії та верховенства права, 2016. 72 с.
114. 14 Пунктів: рекомендації Національної молодіжної ради України до Стратегії розвитку державної молодіжної політики на період до 2030 року. NYC Ukraine, 2018. 26 с. URL: <https://nycukraine.org/wp-content/uploads/2019/03/Strategiya-molodizhnoyi-politiki-2030-2.pdf> (дата звернення: 29.11.2022)
115. Савва М. В. Моніторинг і оцінювання у діяльності органів влади України (за результатами проекту Української Асоціації Оцінювання «Посилення децентралізації в Україні», грант Національного фонду підтримки демократії: лютий 2017 – січень 2018 рр.): доповідь. Українська асоціація оцінювання: сайт. URL: <http://www.ukreval.org/ua/news/273-dopovidmonitoring-i-otsinyuvannya-u-diyalnosti-organiv-vladiukrajini> (дата звернення: 06.03.2020)
116. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 р. № 579: станом на 8 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.07.2023).
117. Методики оцінки ефективності виконання Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021 – 2025 роки: Наказ Міністерства молоді та спорту України від 14.07.2021 № 2469, URL: [https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna\\_polityka/2021/metodika/metodi.pdf](https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2021/metodika/metodi.pdf) (дата звернення: 29.11.2022).
118. Деякі питання Українського молодіжного фонду: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 № 182 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182-2023-%D0%BF/#Text> (дата звернення: 29.05.2023).
119. UAreforms. Онлайн-платформа Громадянського суспільства на підтримку реформ. МОЛОДЬ І СПОРТ. URL: <https://uareforms.org/pages/new-page-656> (дата звернення: 29.05.2023).
120. Меморандум про співпрацю між департаментом освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації, відділом молодіжної політики управління

- молоді та спорту, департаментом охорони здоров'я облдержадміністрації, службою у справах дітей облдержадміністрації, дитячими, молодіжними та іншими громадськими організаціями / за ред. О. Небожук та ін.. Львів: Львівська міська рада, 2015. 5 с.
121. Про затвердження Програми підтримки молоді Рівненської міської територіальної громади на 2022–2026 роки: Рішення Рівненської міської ради від 18.11.2021 р. № 1621. URL: <https://rivnerada.gov.ua/publicservicesapi/api/search-document/load-senate-document/24084/0/1621/18-11-2021> (дата звернення: 9.04.2023).
122. Mohamed A., Mohamed M., Smarandache F. An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making. *Symmetry*, 2018. № 10, 116. Basel: MDPI. 18 p.
123. Czajkowska A. SWOT analysis application for indications of the strategy action chosen enterprise in the construction sector. *Archiwum inżynierii produkcji. Production. Engineering. Archives* Vol. 10, No 1, 2016. P. 33–37.
124. Участь молоді в процесах реформування держави: щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2017 року). Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики / редколегія: Жданов І. О., гол. ред. колег., Ярема О. Й. та ін.. Київ : ДП «Редакція інформаційного бюлетеня «Офіційний вісник Президента України», 2018. 100 с.
125. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті. Страсбург : Видавництво Ради Європи, 2015. 35 с. URL: <https://rm.coe.int/168071b58f> (дата звернення: 9.04.2023).
126. Lovett J. Adolescents and youth engagement strategic framework. UNICEF, 2017. 21 p. URL: [https://childhub.org/sites/default/files/library/attachments/adolescent\\_and\\_youth\\_engagement\\_en.pdf](https://childhub.org/sites/default/files/library/attachments/adolescent_and_youth_engagement_en.pdf) (дата звернення: 9.04.2023).
127. Волосевич І., Герасимчук С., Костюченко Т. Молодь України – 2015. Київ : ООН в Україні, 2015. с. 88

128. Участь молоді в суспільному житті: досвід, можливості, бар'єри: щорічна доповідь Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2011 року) / редколегія: О. Балакірєва, Т. Бондар, Є. Бородин, В. Головенько та ін. Київ : Державна служба молоді та спорту України, 2012. 222 с.
129. Нове покоління незалежної України (1991 – 2001 роки): щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2001 р.) / кол. авторів: В. А. Головенько та О. О. Яременко (керівники) та ін.. Київ : Державний інститут проблем сім'ї та молоді, 2002. 211 с.
130. Стратегічні цілі «Пласт – Національна скаутська організація України» на 2016-18 роки. Київ: матеріали XIV Крайового Пластового З'їзду, 2015. 2 с.
131. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємств за допомогою системного підходу. Математичне моделювання в економіці: зб. наук. пр.. Київ: [б. в.], 2014. № 1. С. 159–166.
132. «Поради для початківців в громадській діяльності». Збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп / упорядники: О. Глебушкіна, Г. Качура. Херсон : МО «Нова генерація», 2015. 144 с.
133. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Луганськ : видавництво СНУ ім. В. Даля, 2013. №3(47). С.146–164.
134. Копильчак Б. В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. Причорноморські економічні студії: зб. наук. праць.. Випуск 19. Одеса, 2017. С. 63–67.
135. Snovydyovych I., Danylevych N., Drozdovska L., Kvak M., Kopylchak B. Educational competencies of specialists working in youth organizations in rural areas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 4. P. 517-523. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.46> (date of access: 08.02.2023)

136. Дорош Н. І. Внутрішній контроль та аудит в управлінні ризиками на підприємстві. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна, 2014. Вип. 44. С. 148–152.
137. Річний звіт 2018. Пласт – НСОУ. Київ, 2019. с. 20 URL: [issuu.com/plast.org.ua/docs/plast\\_annual\\_2018\\_web](http://issuu.com/plast.org.ua/docs/plast_annual_2018_web) (дата звернення: 23.02.2020)
138. «Портрет» нового парламенту: якою буде Верховна Рада України 9-го скликання? Інтернет-портал «Громадянська мережа ОПОРА», 2019. URL: [opora.ua.org/news/vybory/parlamentski-vybory/parlamentski-vybory-2019/19404-portret-novogo-parlamentu-iakoiu-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-go-sklikannia](http://opora.ua.org/news/vybory/parlamentski-vybory/parlamentski-vybory-2019/19404-portret-novogo-parlamentu-iakoiu-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-go-sklikannia) (дата звернення: 23.02.2020)
139. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. Проблеми Економіки, 2020, 1. С. 89-97. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-89-97> (дата звернення: 23.02.2023)
140. Aboramadan M., Borgonovi E. Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance. Problems of management in the 21st century, 2016. Vol. 11. № 2. P. 71–92.
141. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Стратегічна структура управління розвитком молодіжними громадськими організаціями. Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 жовтня 2019 р., м. Львів, ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 155–157.
142. Лазебник М. Р. Механізм формування комплексу маркетингових комунікацій промислового підприємства: дис....канд. ек. наук: 22.03.19. Херсон, 2019. 264 с.
143. Партин Г.О., Дідух О. В. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (10–12 листопада 2011 р.). Львів : Львівська політехніка, 2011. С. 637–638

144. 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](https://theguardian.com/global-development/2016/sep/13/crowdfunding-development-aid-funds-globalgiving-kickstarter) (date of access: 08.02.2023)
145. Sanders R. The Pareto Principle: its use and abuse. Journal of Services Marketing, 1987. Vol. 1 No. 2, P. 37–40. URL: <https://doi.org/10.1108/eb024706> (date of access: 08.02.2023)
146. Wadud E. Establishing micro-grants programs. Generating, managing and sustaining financial resources. Community toolbox, 2016. URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/invest-in-community-resources/microgrant/main> (date of access: 23.02.2020).
147. Дорожня карта реформ 2019-2023 рр. / упорядник Богдан Яцун. Київ : Центр Демократії та верховенства права, 2018. 74 с.
148. Баглик В. С. Напрями залучення молодіжних організацій до реалізації сучасної молодіжної політики. Теорія та практика державного управління, 2015. Вип. 2. С. 189–193.
149. Результати першого року реалізації ініціативи «Пакт заради молоді-2020» – 5 500 місць стажування та першої роботи для української молоді. Урядовий портал, 2017. URL: [kmu.gov.ua/news/249746413](https://kmu.gov.ua/news/249746413) (дата звернення: 23.02.2020).
150. Сенишин О., Ільків Н., Угольков Є. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Економіка та суспільство, 2023 № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94> (дата звернення: 17.12.2023)
151. Бублик М. І., Лакіза В. В., Шиналь Н. І. Стратегічне управління організаціями в умовах глобалізаційних та екологізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.15> (дата звернення: 17.12.2023)
152. Приймак В. І., Байда Б. Ф., Стрільчук Р. М. Співпраця бізнесу з громадськими організаціями як важлива тенденція у часи неспокійних змін. Ефективна

- економіка. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.11> (дата звернення: 17.12.2023)
153. Цілі сталого розвитку: Україна: Національна доповідь 2017 / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 174 с. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення: 23.02.2023).
154. The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition. New York, USA : UN DESA, 2023. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> (date of access: 07.01.2023)
155. Global Sustainable Development Report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development / Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General. New York : United Nations, 2023. URL: <https://sdgs.un.org/gedr/gedr2023> (date of access: 07.01.2023)
156. The Global Youth Call: Prioritizing youth in the post-2015 development agenda. Office of the UN Secretary-General's Envoy on Youth, 2014. URL: [http://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2014/09/The\\_Global\\_Youth\\_Call.pdf](http://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2014/09/The_Global_Youth_Call.pdf) (date of access: 07.01.2023).
157. Fast Facts on Youth as Partners in the Implementation SDGs. UNDP, 2017 URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Fast%20Facts%20-%20Youth%20&%20SDGs\\_2017-January\\_final.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Fast%20Facts%20-%20Youth%20&%20SDGs_2017-January_final.pdf) (date of access: 07.01.2023).
158. Zhang H., Nakagawa H. Validation of indigenous knowledge for disaster resilience against river flooding and bank erosion Science and Technology in Disaster Risk Reduction in Asia Potentials and Challenges. Science and Technology in Disaster Risk Reduction in Asia, 2018. P. 57–76. URL: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812711-7.00005-5> (date of access: 27.02.2023).
159. Youth 2030: The UN Youth Strategy. Global Youth Statistic and Figures. United Nations. New York: UN, 2018. 6 p. URL: [https://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2018/09/18-00080\\_UN-Youth-Strategy\\_Web.pdf](https://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2018/09/18-00080_UN-Youth-Strategy_Web.pdf) (date of access: 27.02.2023).



160. Youth 2030: A Global Progress Report 2023. Office of the Secretary-General's Envoy on Youth. New York : UN, 2023. 101 p. URL: [https://www.unyouth2030.com/\\_files/ugd/b1d674\\_205ac859eed64ff7a35a8f02616e0b90.pdf](https://www.unyouth2030.com/_files/ugd/b1d674_205ac859eed64ff7a35a8f02616e0b90.pdf) (date of access: 27.02.2023).
161. Youth 2030 (Working with and for young people): The United Nations Youth Strategy. New York : UN, 2018. URL: <https://www.un.org/youthenvoy/youthun> (date of access: 27.02.2023).
162. Reflecting on two years of Youth2030 – the first-ever UN Youth Strategy. URL: <https://www.un.org/youthenvoy/2020/09/reflecting-on-two-years-of-youth2030-the-first-ever-un-youth-strategy/> (date of access: 27.02.2023).
163. Hinson L., Kapungu C., Jessee C., Skinner M., Bardini M., Evans-Whipp T. Measuring Positive Youth Development Toolkit: A Guide for Implementers of Youth Programs. Washington, DC: YouthPower Learning, Making Cents International , 2016 URL: <https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/resources/PYD%20Measurement%20Toolkit%20Final.pdf> (date of access: 27.02.2023).
164. Shek D., Dou D., Zhu X., Chai W. Positive youth development: current perspectives. Adolescent Health, Medicine and Therapeutics, 10, 2019. P. 131–141, URL: <https://doi.org/10.2147/AHMT.S179946> (date of access: 27.02.2023).
165. Юзич Ю. Молодіжна політика Естонії як практичний досвід для України. Міжнародний громадсько-політичний тижневик «Дзеркало тижня». 15-21 чер. 2019. № 22-23. URL: [dt.ua/SOCIUM/molodizhna-politika-estoniyi-yak-praktichniy-dosvid-dlya-ukrayini-314533\\_.html](http://dt.ua/SOCIUM/molodizhna-politika-estoniyi-yak-praktichniy-dosvid-dlya-ukrayini-314533_.html) (дата звернення: 23.02.2020).
166. Building on the Youth goals. European Steering Committee of the 6th cycle Structured Dialogue. Austria, 2019. 2p. URL: [youthconf.at/wp-content/uploads/2018/07/Building-on-the-Youth-Goals-1.pdf](https://youthconf.at/wp-content/uploads/2018/07/Building-on-the-Youth-Goals-1.pdf) (date of access: 23.02.2020).
167. Moxon D., Barta O. Young People and the EU. Structured Dialogue Cycle VI Thematic report, 2018. 4 p. URL: [youthconf.at/wp-content/uploads/2018/07/Young-people-and-the-EU\\_final.pdf](https://youthconf.at/wp-content/uploads/2018/07/Young-people-and-the-EU_final.pdf) (date of access: 23.02.2020).

168. Private sector toolkit for working with youth. New York : UN, 2011. 49 p. URL: [social.un.org/youthyear/docs/PrivateSectorKit.pdf](https://social.un.org/youthyear/docs/PrivateSectorKit.pdf) (date of access: 23.02.2020).
169. van Kersten F. What works to engage the private sector in promoting youth employment? Include. One pager private sector & youth employment, 2016. 4p. URL: [includeplatform.net/wp-content/uploads/2019/07/One-pager-private-sector-youth-employment-final-version-1.pdf](https://includeplatform.net/wp-content/uploads/2019/07/One-pager-private-sector-youth-employment-final-version-1.pdf) (date of access: 23.02.2020).
170. Scheer S. D., Baldwin T., Michaels A. R., Fox J., Bloir, K. (2022). State assessment of demographic data and youth development to advance 4-H programs. *Journal of youth development*, 2022. 17(1), 175–189. URL: <https://doi.org/10.5195/jyd.2022.1134> (date of access: 27.02.2023).
171. Seymour K. Building on strengths: A new framework for positive youth development program practice. *Queensland Review*, 2017. 24(1), P. 5–22. URL: <https://doi.org/doi:10.1017/qre.2017.3> (date of access: 11.07.2022).
172. Erasmus+ Programme Guide. European Commission, 2018. Version 1. URL: [ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/erasmus-plus-programme-guide-2019-version1\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/erasmus-plus-programme-guide-2019-version1_en.pdf) (date of access: 01.03.2020).
173. Erasmus+ KA2 – Cooperation for innovation and the exchange of good practices (2014-2020) Projects Overview. European Commission, 2023. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/projects-lists> (date of access: 01.03.2020).

## **ДОДАТКИ**

## Система заходів у процесі фінансового забезпечення стратегічного управління

Власна розробка	Kerine Lindah Omeri	Adjei Andy Ebenezer	Ernest Babonaayele Maaldu	Geoffrey Kengere Onsongo
Диверсифікація джерел надходжень	Диверсифікація джерел фінансування	Диверсифікація доходів	Отримання доходу	
Стратегічне управління фінансами	Стратегічне фінансове планування	Надійні практики управління фінансами	Належний фінансовий менеджмент	Стратегічний фінансовий менеджмент
Управління взаєминами із зовнішніми контрагентами	Державна політика щодо фінансування	Управління відносинами з донорами	Мобілізація ресурсів	Стратегічні альянси
Самофінансування		Генерація власних доходів	Автофінансування	Внутрішнє фінансування
Формування організаційної культури та структури	Культура організації			Організаційна структура
	Рівні компетентності персоналу			
Використання новітніх методів та технологій		Використання ERP і хмарного обліку		Зміна парадигми в програмуванні

*Джерело:* доповнено автором на основі [50 - 53]

**Періоди існування молодіжних громадських організацій на території України та їх характеристика**

<b>Назва</b>	<b>Період</b>	<b>Характеристика</b>
Формування інституту	до 1921 (1930) року	Від моменту ідеї створення молодіжного руху було сформовано значну кількість молодіжних громадських організацій, які визнавали співпрацю з державними інститутами. Такі організації провадили свою діяльність для забезпечення прав і свобод української молоді в межах дозволених законодавчих актів
Окупаційна політика держави	з 1921 (1930) року до 1985 року	У цей період держава чітко забороняє приналежність до українських молодіжних громадських організацій і обмежує їх офіційну діяльність на території України. В основному діяльність на території України продовжилася у вигляді неформальних зібрань і була неодноразово придушена. Традиції перших молодіжних громадських організацій збереглися в діаспорі, бо не припиняли офіційної діяльності в діаспорі
Боротьба за незалежність	з 1985 по 1991 рік	Дозвіл держави на юридичне оформлення статусу громадських організацій запустив новий виток взаємин українського молодіжного руху з державою, спричинив студентську «Революцію на граніті» та відновлення організацій, які існували у діаспорі
Усвідомлення	з 1991 по 2004 рік	У цей період відбувалося формування державою (як інститутом влади так і населенням) принципів співпраці з молодіжним рухом. Члени молодіжних громадських організацій в свою чергу шукали власну нішу та мету діяльності, що спричинило створення значної кількості нових організацій. Основна кількість новостворених організацій припинила свою діяльність протягом цього періоду і не мала прямих контактів з органами влади
Відстоювання прав та інтересів	з 2004 року	Участь молодіжного руху в проведенні Помаранчевої Революції у 2004 році, Революції гідності у 2013-14 роках та національно-визвольній війні з лютого 2022 року формує нові аспекти співпраці держави з молодіжних громадських організацій. Кожна із сторін ознайомена із можливостями та небезпеками, які передбачає дана співпраця та зацікавлена у використанні власних сильних сторін для приховування слабших сторін

*Джерело:* власна розробка автора

## ДОДАТОК В

## Таблиця В.1

## Фінансування молодіжних громадських організацій з 2009 по 2017 рр.

№	Надходження	Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Державний бюджет	плановий	5000	12200	13050	13900	14750	15600	16450	7000	10000
		реальний	4634	4751	9284	9676	10000	2655	7367	6291	6554
2	Місцевий бюджет	плановий								4881	5892
		реальний				4612	5045	5452	5709	4881	5892
3	Інші джерела	плановий	12000	13300	14500	15600	16700	17800	18900	1750	2500
		реальний	1545	1584	3095	3225	3333	3767	4000	2324	2290
	Сумарно	плановий	17000	25500	27550	29500	31450	33400	35350	13631	18392
		реальний	6179	6335	12378	17513	18379	11874	17076	13496	14735

Джерело: Сформовано автором на основі [106]

**Експертні пропозиції щодо реформування державної молодіжної політики  
у сфері співпраці з молодіжними громадськими організаціями в Україні**

<b>Нормативно-правове забезпечення</b>
<p>Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI має заохочувати не лише швидку реєстрацію організацій, але також кооперацію вже чинного устрою через відокремлені підрозділи, публічність організацій та прозорі річні звіти. Зокрема передбачити в статті 23 «Фінансова підтримка та звітність громадських об'єднань» Закону України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI необхідність публікації повних фінансових звітів за всю діяльність організації під час отримання фінансової підтримки з коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів на сайтах інституцій, якими була надана така підтримка.</p>
<p>Для забезпечення прозорості й доброчесності потрібні зміни в Закон України «Про громадські об'єднання», щоб в наглядових рада х принаймні 10-20% представників не належали до членів організації.</p>
<p>Для уникнення конфлікту інтересів центрального органу виконавчої влади відповідального за молодіжну політику та Наглядової ради Українського молодіжного фонду у статті 23 «Основні засади діяльності Українського молодіжного фонду» Закону України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 № 1414-IX та постанові Кабінету Міністрів від 28 лютого 2023 р. № 182 «Деякі питання Українського молодіжного фонду» варто передбачити порядок формування та призначення членів та членкинь Наглядової ради Українського молодіжного фонду, у якому таке призначення буде здійснюватися за рішенням Кабінету Міністрів України.</p>
<p>Для забезпечення інституційної стабільності та незалежності організацій, що працюють із молоддю, Бюджетний кодекс України та нормативно-правова база має передбачати можливість (обов'язок) співфінансування проєктів за кошти органу місцевого самоврядування чи донорських організацій.</p>
<b>Інституційні зміни</b>
<p>Усі громадські організації можуть отримати кошти від держави чи органів місцевого самоврядування лише в тому випадку, якщо організації стають повністю прозорими та публічними. Для розвитку прозорості та публічності організацій, що працюють із молоддю, зокрема органи студентського самоврядування та молодіжні партійні організації, держава має стимулювати через підтримку підготовки та публікації звітів, аудитів. Організовувати й стимулювати органи місцевого самоврядування (ОМС) на конкурси інституційної підтримки публічних і прозорих організацій та преміювання їх.</p>
<p>Відповідальний за молодіжну політику центральний орган виконавчої влади має заохочувати створення та розгортання мереж організацій, що працюють із молоддю. Водночас для цього варто створити відповідну політику верифікації членської бази організацій, що працюватиме з молоддю. Оскільки Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 № 1414-IX передбачає, що членство молодіжних організацій є фіксованим, то організації, які претендують на бюджетні кошти, зокрема на інституційну підтримку, мають підтвердити своє членство (кількість, географію поширення).</p>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

### Продовження таблиці Д.1

<b>Фінансування</b>
У будь-якій підтримці, що надана державою чи органами місцевого самоврядування для організацій, що працюють з молоддю, мають бути передбачені кошти на підготовку річних звітів та їх обов'язкову публікацію.
Введення норм для більшої фінансової підтримки організацій, які зможуть підтвердити свою членську базу в сотні й тисячі членів, які регулярно сплачують членські внески та беруть участь у демократичному врядуванні.
Запровадження підтримки доплат тим організаціям, які залучають кошти на зарплати (така модель працює у Франції, де близько 5000 штатних працівників громадянського суспільства отримують доплати від держави, що дозволяє зробити їх конкурентоспроможними відносно ринку).
Надати право громадянам та бізнесу на «відсоткову філантропію» у підтримці неприбуткових громадських об'єднань, зокрема молодіжних, із коштів сплачених податків. Для позитивної дискримінації організацій, що працюють з молоддю, у випадку залучення коштів громадською організацією на кожен таку гривню держава може надавати ще одну.
Створити та запустити конкурс державних ендавментів у державних банках для молодіжних організацій, замість грошей на «проїдання» краще вкласти одразу трирічну суму відсотків, які організація може вільно виділяти на статутну діяльність. Водночас якщо організація зможе зібрати за певний період ще одну таку суму, то державний внесок зберігатиметься й поверненню вже не підлягатиме.
Законодавство має гарантувати повне повернення ендавментів публічних і прозорих організацій, що працюють із молоддю, у першій категорії повернення коштів у разі банкрутства банку (державного чи комерційного)

*Джерело:* сформовано автором на основі [119]



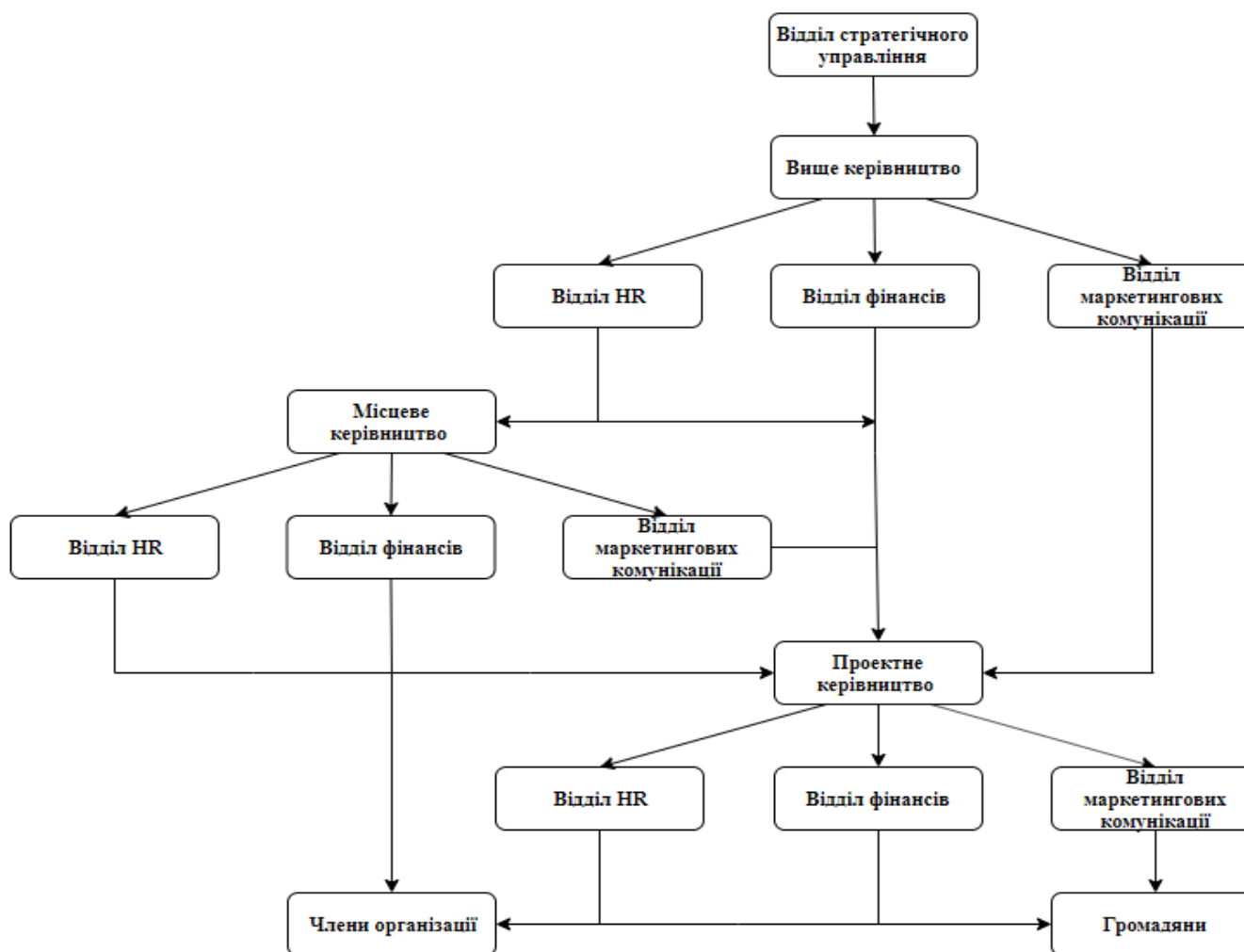


Рис. Ж.1 Рекомендована схема управлінської структури молодіжної громадської організації в Україні

Джерело: власна розробка автора

**Ілюстративні критерії концепції Позитивного розвитку молоді щодо  
реалізації необхідних атрибутів на ділянці Активи**

<b>Атрибути</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ілюстративні критерії</b>
<b>Ділянка: Активи</b>		
<b>Тренінги</b>	Навчання специфічним навичкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість/частка (%) молоді, залученої до навчання</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка пройшла навчання</li> </ul>
<b>Формальна освіта</b>	Вплив формальної освіти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка закінчила початкову освіту</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка має повну середню освіту</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка має повну середню/вищу освіту</li> <li>• Кількість місяців, протягом яких молодь відвідувала школу</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка навчається</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка знову зарахована до навчання</li> </ul>
<b>Навички міжособистісного спілкування</b>	Діапазон навичок, які використовуються для спілкування та взаємодії з іншими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання навичок міжособистісного спілкування</li> </ul>
<b>Навички мислення вищого рівня (НОТ)</b>	Здатність ідентифікувати проблему, отримувати інформацію з багатьох джерел і оцінювати варіанти, щоб дійти розумного висновку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання навичок мислення вищого рівня</li> </ul>
<b>Розпізнавання емоцій</b>	Здатність ідентифікувати та позитивно реагувати на почуття та емоційні реакції в собі та інших	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення здатності розпізнавати емоції та позитивно реагувати на них</li> </ul>
<b>Самоконтроль</b>	Здатність відкладати задоволення, контролювати імпульси, спрямовувати та концентрувати увагу, керувати емоціями та регулювати власну поведінку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання навичок самоконтролю</li> </ul>
<b>Академічні здобутки</b>	Знання та майстерність таких навчальних предметів, як математика, мова, історія, географія та природничі науки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання академічних навичок</li> </ul>

*Джерело: Сформовано автором на основі [163]*

**Ілюстративні критерії концепції Позитивного розвитку молоді щодо  
реалізації необхідних атрибутів на ділянках Сприяння та Залученість**

<b>Атрибути</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ілюстративні критерії</b>
<b>Ділянка: Сприяння</b>		
<b>Позитивне самосприйняття</b>	Позитивне та зрозуміле ставлення, переконання та цінності, яких людина дотримується щодо себе та свого майбутнього.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання позитивного самосприйняття</li> </ul>
<b>Особиста ефективність</b>	Віра у свої здібності робити багато різних речей добре (особливо те, що є фокусом втручання).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання самоефективності</li> </ul>
<b>Уміння планувати наперед і постановка цілей</b>	Мотивація та здатність будувати плани та діяти для досягнення особистої мети	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення здатності планувати та ставити цілі</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка розробила план</li> </ul>
<b>Наполегливість (старанність)</b>	Здатність підтримувати як зусилля, так і інтерес до довгострокових проєктів, незалежно від уявних чи реальних труднощів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання наполегливості зусиль</li> </ul>
<b>Позитивні переконання щодо майбутнього</b>	Мати надію та оптимізм щодо майбутнього потенціалу, цілей, варіантів, вибору чи планів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення кількості позитивних переконань щодо майбутнього</li> </ul>
<b>Ділянка: Залученість</b>		
<b>Залучення молоді</b>	<p>Інклюзивне, навмисне, взаємоповажне партнерство між молоддю та дорослими, за якого влада розподіляється, відповідні внески цінуються, а ідеї, перспективи, навички та сильні сторони молодих людей інтегруються в розробку та реалізацію програм, стратегій, політики, механізми фінансування та організації, які впливають на їх життя та їхні спільноти, країни та в усьому світі.</p> <p>Змістовне залучення молоді визначається прагненням змінити структури влади, які заважають молодим людям вважатися експертами щодо їхніх власних потреб і пріоритетів, а також розвиває їхній лідерський потенціал.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка бере участь в одному чи кількох заходах.</li> <li>• Кількість/пропорція (%) молоді, яка займає керівну роль в одній чи кількох видах діяльності.</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, представленої в молодіжній раді, муніципальній раді, парламенті тощо.</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка бере участь у процесах прийняття рішень у громаді, розробці програм, реалізації, громадських роботах тощо.</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яку молодіжні організації запросили зробити свій внесок у щось.</li> </ul>

*Джерело: Сформовано автором на основі [163]*

**Ілюстративні критерії концепції Позитивного розвитку молоді щодо  
реалізації необхідних атрибутів на ділянці Сприятливе оточення**

<b>Атрибути</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ілюстративні критерії</b>
<b>Ділянка: Сприятливе середовище</b>		
<b>Зв'язок</b>	Емоційна прихильність і прихильність до соціальних стосунків у сім'ї, групі однолітків, навчальному закладі чи громаді.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення зв'язку з членами сім'ї</li> <li>• Посилення зв'язку з членами групи однолітків</li> <li>• Посилення зв'язку з членами навчального закладу</li> <li>• Посилення зв'язку із членами спільноти</li> </ul>
<b>Можливості для просоціальної участі</b>	Можливості для позитивної взаємодії та участі в сім'ї, групах однолітків, навчальному закладі чи громаді.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення можливості для просоціальної участі в сім'ї</li> <li>• Підвищення можливості для просоціальної участі в групі однолітків</li> <li>• Підвищення можливості для просоціальної участі в навчальному закладі</li> <li>• Підвищення можливості для просоціальної участі в спільноті</li> </ul>
<b>Підтримка</b>	Сприйняття того, що про людину піклуються та підтримують сім'я, група однолітків, навчальний заклад чи громада.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання підтримки сім'ї</li> <li>• Зростання підтримки однолітків</li> <li>• Зростання підтримки навчального закладу</li> <li>• Зростання підтримки з боку наставника, релігійного лідера, традиційного лідера тощо</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді з наставниками</li> </ul>
<b>Просоціальні норми</b>	Молодь дотримується здорових переконань і чітких стандартів позитивної поведінки та просоціальної активності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення кількості та якості просоціальних норм</li> </ul>
<b>Цінність і визнання</b>	Молодь вірить, що вона цінна в суспільстві, а її позитивний внесок визнається та винагороджується.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання кількості звітів молоді про позитивну цінність та/або визнання дорослими</li> </ul>
<b>Сприятлива молодіжна політика</b>	Молодь має сильніший голос у місцевих і національних інституціях, і краще обслуговується місцевими та національними установами з більш надійною та сприятливою до молоді політикою.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість сприятливих до молоді законів і політик</li> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка повідомляє, що живе в суспільстві з законами та політикою, сприятливими для молоді</li> </ul>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

## Продовження таблиці К.3

Атрибути	Визначення	Ілюстративні критерії
<b>Ділянка: Сприятливе середовище</b>		
<b>Гендерно-чутлива політика</b>	Суспільства, в яких живуть молоді люди, мають збалансовані та справедливі гендерні норми та політику. Молодь знає про цю політику та вважає, що її впровадження є ефективним, надійним, справедливим і послідовним	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість законів, політик або процедур, які включають збалансовані та справедливі гендерні норми на основі аналізу</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість/частка (%) молоді, яка повідомляє, що живе в суспільстві зі збалансованими та справедливими гендерними нормами</li> </ul>
<b>Служби зорієнтовані на молодь</b>	Служби базуються на всебічному розумінні того, чого хочуть і потребують молоді люди, і спрямовані на надання безпечної, недорогої, доступної та необхідної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення кількості послуг/закладів з покращеними характеристиками реагування на молодь</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення характеристик окремих служб зорієнтованих на молодь</li> </ul>
<b>Гендерно-орієнтовані послуги</b>	Служби передбачають керування послугами щодо гендерних проблем наперед визначеними молоддю, створюючи розуміння того, як гендер впливає на реалії життя молодих людей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення кількості послуг/закладів з покращеними характеристиками реагування на гендерні проблеми</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення характеристик окремих служб зорієнтованих на гендерні проблеми</li> </ul>
<b>Фізіологічна безпека</b>	Молодь почувається в безпеці в своєму найближчому оточенні. Фізичне середовище вільне від насильства, конфліктів і злочинів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищене відчуття безпеки у своєму найближчому оточенні</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження рівня міжособистісного насильства, насильства за статтю, жорстокого поведіння тощо.</li> </ul>
<b>Психологічна безпека</b>	Молодь вільно висловлює ідеї, думки та почуття у своєму оточенні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищене відчуття психологічної безпеки у своєму оточенні</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження рівня булінгу, психологічного насильства тощо.</li> </ul>

*Джерело:* Сформовано автором на основі [163]

\* обов'язкове поле для заповнення

1. Чи є Ви членом молодіжної громадської організації в Україні? Якщо ні, то опишіть в полі Інше, яким чином ви дотичні до їх розвитку:\*

Так

Інше: \_\_\_\_\_

2. Вкажіть назву молодіжної громадської організації або установи, що пов'язана з їх розвитком, в Україні, членом (працівником) якої Ви є. \*

---

3. Вкажіть у якій сфері діяльності пов'язаній з молодіжними громадськими організаціями Ви берете участь:\*

Культура та відпочинок

Освіта та наукові дослідження

Охорона здоров'я та соціальні послуги

Навколишнє середовище

Міжнародні відносини

Релігія

Ділові та професійні асоціації, спілки

Право і політика

Скаутинг

Вкажіть Ваш вік:\*

14-18

18-25

25-35

35-60

4. Чи має молодіжна громадська організація чи/або установа членом (працівником) якої Ви є стратегію розвитку конкретної молодіжної громадської організації у вигляді документу. Якщо ні, то вкажіть у полі Інше, яка причина її відсутності:\*

Так

Інше: \_\_\_\_\_

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Л

5. Чи займаєте Ви у свої організації або установі посаду, в обов'язки якої входить стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні:\*

- Так
- Ні

6. Вкажіть 5 сильних сторін молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток самої молодіжної громадської організації.\*

---

7. Вкажіть 5 сильних сторін молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток окремого члена молодіжної громадської організації.\*

---

8. Вкажіть 5 сильних сторін молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток молоді та громадянського суспільства загалом.\*

---

9. Вкажіть 5 слабких сторін молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток самої молодіжної громадської організації.\*

---

10. Вкажіть 5 слабких сторін молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток окремого члена молодіжної громадської організації.\*

---

11. Вкажіть 5 слабких сторін молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток молоді та громадянського суспільства загалом.\*

---

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Л

12. Вкажіть 5 можливостей молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток самої молодіжної громадської організації.\*

---

13. Вкажіть 5 можливостей молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток окремого члена молодіжної громадської організації.\*

---

14. Вкажіть 5 можливостей молодіжних громадських організацій у порядку спадання впливу (від 5 до 1 балу) на розвиток молоді та громадянського суспільства загалом.\*

---

15. Вкажіть 5 перешкод розвитку молодіжних громадських організацій у порядку спадання їх впливу (від 5 до 1 балу).\*

---

16. Вкажіть 5 перешкод розвитку окремого члена молодіжних громадських організацій у порядку спадання їх впливу (від 5 до 1 балу).\*

---

17. Вкажіть 5 перешкод розвитку молоді та громадянського суспільства загалом у порядку спадання їх впливу (від 5 до 1 балу).\*

---



Міністерство освіти і науки України  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

пр.Свободи,18, м.Львів, 79008, Україна  
Телефони: (032) 239-41-68, 239-44-78  
Факс: (032) 239-41-68  
Ел.пошта: edean@lmu.edu.ua



Ministry of Education and Science of Ukraine  
IVAN FRANKO NATIONAL  
UNIVERSITY OF L'VIV  
**FACULTY OF ECONOMICS**

Svoboda Avenue 18, L'viv, 79008, Ukraine  
Telephone: (032) 239-41-68, 239-44-78  
Fax: (032) 239-41-68  
E-mail: edean@lmu.edu.ua

№ 129

"01" 11 2023 р.

Довідка №

Видана Копильчаку Богдану Володимировичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні» використано у навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладання дисциплін «Стратегічне управління» та «Теорія організацій» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування».

Завідувач кафедри менеджменту  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
д.е.н., професор

Олександр КУНДИЦЬКИЙ

В.о.декана економічного факультету  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
к.е.н., доцент

Ростислав МИХАЙЛИШИН





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна  
тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)  
Код ЄДРПОУ 02070987 Державна Капітальська служба України  
МФО 820172, р.р. UA 468201720343101002200001061  
№ свідоцтва 17701483, ін. код № 020709813029  
Валютний рахунок UA613223130000026009000028110,  
UA273223130000026005000028567 в Укресімбанку  
м. Львів МФО 322313  
№ 3029-9 від 01.12.2023

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine  
Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)  
Code EDRPCU/ 02070987 State Treasury Service of Ukraine  
MFC 820172, SettlementAcc. UA 468201720343101002200001061  
Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029  
Foreign Currency Acc.No. UA613223130000026009000028110,  
UA273223130000026005000028567  
in Lviv Branch of Ukresimbank MFO 322313  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

Видана Копильчаку Богдану Володимировичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління розвитком молодіжних громадських організацій в Україні» використано в освітньому процесі Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладанні дисциплін «Стратегічне управління» та «Теорія організацій» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування».

Перший проректор  
Львівського національного університету  
Імені Івана Франка

Андрій ГУКАЛЮК

Іванна Боярчук  
+30322394487





УКРАЇНА  
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ МОЛОДІ ТА СПОРТУ

вул. Генерала Чупринки, 55 а, м. Львів, 79057, тел.факс.(032) 238-48-81  
e-mail: [lysport@loda.gov.ua](mailto:lysport@loda.gov.ua) сайт: <https://sport.loda.gov.ua/>, код згідно ЄДРПОУ 26270151

Вих № 554 від 21.12 2023 р.

Для пред'яви у  
Спеціалізовану Вчену Раду

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
результатів дисертаційної роботи, поданої на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
Копильчака Богдана Володимировича  
на тему: «Стратегічне управління розвитком молодіжними  
громадськими організаціями в Україні»**

Для України та, безпосередньо, Львівської області державні програми розвитку молоді та підтримки молодіжних громадських організацій в Україні визначається важливими соціальними та економічними факторами. Молодь є ключовим ресурсом суспільства і її активна участь у формуванні різних аспектів життя країни є важливою для забезпечення сталого розвитку. Підтримка молодіжних громадських організацій сприяє формуванню громадянського суспільства, розвитку стратегічного мислення і вирішенню соціальних проблем. Крім того, ці програми стимулюють інновації, розвиток стартапів та технологічних ініціатив, сприяючи економічному зростанню.

Даною довідкою підтверджується, що запропоновані автором ключові завдання для органів державної влади в процесі реалізації системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні щодо удосконалення членства та структури організації, зростання кількості та якості залучених організацією ресурсів і вдосконалення іміджу та бренду організації, а також експертні пропозиції щодо реформування молодіжної політики будуть застосовані у процесі реалізації програми «Молодь Львівщини» на 2021-2025 роки, яка затверджена рішенням Львівської обласної ради № 73 (зі змінами) від 23 лютого 2021 року та Програми підтримки розвитку Пласту у Львівській області на 2021 – 2025 роки – затвердженої рішенням Львівської обласної ради № 75 (зі змінами) від 23 лютого 2021 року.

Начальник управління

Наталія Тарас, 2612740



Роман ХІМ'ЯК



ЛММГО "Станиця Львів  
**ПЛАСТУ**  
Національної Скаутської  
організації України "

79016, м. Львів  
вул. Шептицьких 16  
тел. (032) 238-88-26  
моб. (093) 548 90 21  
email: lviv@plast.org.ua  
www.lviv.plast.org.ua

17.10.23 № 109з

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

результатів дисертаційної роботи, поданої на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
Копиляка Богдана Володимировича  
на тему: «Стратегічне управління розвитком молодіжними  
громадськими організаціями в Україні»

Керівництво Станиці Львів Пласту – Національної скаутської організації України підтверджує, що науково-практичні розробки та рекомендації, отримані під час написання дисертаційної роботи аспіранта ЛНУ ім. Івана Франка Копиляка Б.В. на тему «Стратегічне управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні», щодо стратегічного розвитку молодіжної громадської організації є корисними для організації та доцільними для застосування на практиці.

Викремлені ключові стратегічні пріоритетні напрямки розвитку молодіжних громадських організацій з державними органами влади та форми взаємин комерційного бізнесу і молодіжних громадських організацій влучно зображують ситуацію у громадянському суспільстві та світові тенденції.

У своїй діяльності організація послуговується методами та інструментами запропонованими під час написання дисертації для реалізації Стратегії Пласту 2030.

З повагою,  
Голова ЛММГО «Станиця Львів  
Пласту» – НСОУ





ТОВ «НИКО-ЗАХІД»  
79019, м. Львів  
вул. Липинського, 50-В  
Телефон: +38(032)29-81-555  
Факс: +38(032)291-60-62

Вих. № 337/11 від 16.11.2023 р.

Для пред'яви у  
Спеціалізовану Вчену Раду

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ  
результатів дисертаційної роботи, поданої на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
Копильчака Богдана Володимировича  
на тему: «Стратегічне управління розвитком молодіжними  
громадськими організаціями в Україні»**

У програмах розвитку молоді та підтримки молодіжних громадських організацій для України, зокрема Львівської області, враховуються ключові соціальні та економічні аспекти. Молодь є надзвичайно важливим ресурсом суспільства, а її активна участь у формуванні життя країни є основою для сталого розвитку. Підтримка молодіжних громадських організацій сприяє становленню громадянського суспільства, розвитку стратегічного мислення та вирішенню соціальних проблем. Ці програми також заохочують інновації, розвиток стартапів та технологічних ініціатив, сприяючи економічному зростанню.

Даною довідкою підтверджується, що запропоновані автором заходи щодо сприяння зайнятості молоді: тренування навичок, сприяння підприємництву, послуги зайнятості, а також субсидії з оплати праці та зайнятості використовуються компанією для сприяння молодіжним громадським організаціям у реалізації ключових цілей стратегічного управління розвитку.

З повагою,  
Директор  
ТОВ «НИКО-ЗАХІД»



Л.О. Падучак

ГО «МОЛОДІЖНА ПЛАТФОРМА»  
ЄДРПОУ 38527447  
ІВАН UA853052990000026004040805468  
МФО 305299;  
Банк АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
Україна, 43025, м. Луцьк,  
вул. Градний Узвіз, 5/2  
+38 095-092-51-66  
youthplatform.com.ua  
inbox@youthplatform.com.ua



№114 від 03.12.2023

**УКРАЇНА**  
**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «МОЛОДІЖНА ПЛАТФОРМА»**

Для пред'яви у  
Спеціалізовану Вчену Раду

**ДОВІДКА**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

**результатів дисертаційної роботи, поданої на здобуття**  
**наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»,**  
**Копильчака Богдана Володимировича**  
**на тему: «Стратегічне управління розвитком молодіжними**  
**громадськими організаціями в Україні»**

Керівництво Громадської Організації «Молодіжна Платформа» підтверджує, що науково-практичні розробки та рекомендації, отримані під час написання дисертаційної роботи аспіранта ЛНУ ім. Івана Франка Копильчака Б.В. на тему «Стратегічне управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні», щодо вдосконалення системи стратегічного управління є корисними для покращення підтримки молодіжних рад, молодіжних центрів, а також проєкти із розвитку молодіжної політики та роботи та є доцільними для застосування на практиці.

Запропоновані ключові завдання та сфери співпраці між суб'єктами молодіжної політики та світові тенденції щодо вдосконалення програм розвитку молоді використовуються в освітньо-менторській програмі «Прокачай», мета якої полягає в розвитку та збільшенні якісного впливу на молодь задля ефективного менеджменту уже створених молодіжних центрів одного рівня.

У своїй діяльності організація послуговується засобами стратегічного управління розвитком у системі 5A Algorithm та рекомендаціями щодо формування організаційної структури запропонованими під час написання дисертації для реалізації її місії та візії визначених у «Програмний Звіт громадянської організації «Молодіжна Платформа» за 2022 рік».

Виконавчий директор  
ГО «Молодіжна Платформа»  
Захарій Ткачук



**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,  
в яких опубліковано наукові результати дисертації:**

1. Копильчак Б. В. Аналіз підходів до управління змінами в процесі стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. Формування ринкової економіки в Україні, 2023. Вип. 49. С. 41-52 URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4020/44> 22 (0,54 д.а.)
2. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. Проблеми Економіки, 2020, 1. с. 89-97. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-89-97> *Особистий внесок здобувача: автором було розроблено рекомендації щодо вдосконалення наявних систем стратегічного управління у внутрішньому середовищі молодіжних громадських організацій* (0,37 д.а.)
3. Копильчак Б. В. Впровадження концепції стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. Економічний вісник університету, 2019, (43), 72-79. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-43-72-79> (0,52 д.а.)
4. Kopylchak B.V. The national dimension of cooperation of business with youth non-governmental organizations. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 14. С. 381-385. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/53.pdf) (0,53 д.а.)
5. Копильчак Б. В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 19. С. 63-67. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/19\\_2017/14.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/19_2017/14.pdf) (0,5 д.а.)
6. Snovydovych I., Danylevych N., Drozdovska L., Kvak M., Kopylchak B. Educational competencies of specialists working in youth organizations in rural areas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, No. 4. P. 517-523. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.46> (Web of Science Core Collection) *Особистий внесок здобувача: автором визначено ключові*

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Н

*освітні компетенції, які необхідні членам молодіжних громадських організацій під час управління знаннями як функції стратегічного управління (0,11 д.а.)*

***які засвідчують апробацію роботи, матеріалів конференцій:***

7. Копильчак Б. В. Характерні ознаки молодіжних громадських організацій в контексті управлінського підходу до тлумачення громадянського суспільства // Міжнародна науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку», 29-30 листопада 2023 року, м. Одеса (0,11 да);

8. Копильчак Б. В. Діагностика середовища функціонування молодіжних громадських організацій в Україні на основі використання технологій SWOT-аналізу // Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах», 26 березня 2021 року, м. Житомир (0,08 д.а.);

9. Kopylchak B. V. The model of interrelations of youth NGOs with external environment at the micro level // The 1st International Scientific and Practical conference «The World of Science and Innovation», London, United Kingdom, August 19-21, 2020 (0,21 д.а.);

10. Копильчак Б. В. Чопко Н. С. Стратегічна структура управління розвитком молодіжними громадськими організаціями // IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні», 17-18 жовтня 2019 року, м. Львів *Особистий внесок здобувача: автором було проаналізовано наявні управлінські структури в молодіжних громадських організаціях спрямованих на стратегічне управління (0,07 д.а.);*

11. Копильчак Б.В. Концепція стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями в Україні // II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії», 5 квітня 2019 року, м. Миколаїв (0,13 д.а.);



**які додатково відображають наукові результати дисертації:**

12. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Молодіжні громадські організації в контексті реалізації державної молодіжної політики в Україні. EVROPSKÝ CASOPIS EKONOMIKY A MANAGEMENTU, 2019. Vol. 5, Is. 5. P. 21-31. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_5/05.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_5/05.pdf) *Особистий внесок здобувача: автором було проведено аналіз методики фінансування органами публічної влади молодіжної політики в розрізі допомоги молодіжним громадським організаціям задля їх розвитку та запропоновано кроки щодо вдосконалення процесу фінансування (0,34 д.а.)*

**Відомості про апробацію результатів дисертації:**

1. II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії» (5 квітня 2019 року, м. Миколаїв, дистанційна форма участі).

2. IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні» (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів, очна форма участі, усна доповідь).

3. The 1st International Scientific and Practical conference «The World of Science and Innovation» (August 19-21, 2020, London, United Kingdom, дистанційна форма участі).

4. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах» (26 березня 2021 р., м. Житомир, дистанційна форма участі).

5. Міжнародна науково-практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку» (29-30 листопада 2023 р., м. Одеса, дистанційна форма участі).