

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СІМОНЕНКО ДМИТРО ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки
доктор екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2024 р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Н.П. Гуцуляк, доктор
філософії, старший викладач

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Сімоненко Д. В. Стратегічне управління діяльністю громадської організації. Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Метою дипломної роботи розроблення організаційно-методичних рекомендацій з удосконалювання стратегічного управління громадською організацією на прикладі ГО «Академія Успіху».

Предметом дослідження у дипломній роботі є теоретико-методологічні основи стратегічного управління громадською організацією.

Ключові слова: стратегічне управління, менеджмент, стратегія, громадська організація, сталий розвиток.

47 с. Табл. 7. Рис. 19. Бібліограф.: 34 найм.

ANNOTATION

Simonenko D. V. Strategic management of public organization activities. Specialty 073 "Management", specialization "Management", Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2024.

The thesis aims to develop organizational and methodological recommendations for improving the strategic management of a public organization based on the example of the NGO "Academy of Success".

The subject of research in the thesis is the theoretical and methodological foundations of strategic management of a public organization.

Keywords: strategic management, management, strategy, public organization, sustainable development.

47 p. Table.7 . Fig. 19. Bibliographer.: 34 hires.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1. Сутність та характеристика поняття «стратегічне управління організацією».....	6
1.2. Принципи та складові розвитку стратегічного управління організації	8
1.3. Сучасні підходи до стратегічного управління та вибору стратегії розвитку.....	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГО «АКАДЕМІЯ УСПІХУ».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГО «Академія Успіху»	16
2.2. Аналіз системи стратегічного управління ГО «Академія Успіху»	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГО «АКАДЕМІЯ УСПІХУ».....	28
3.1. Основні підходи до ефективного стратегічного управління громадською організацією в сучасних умовах.....	28
3.2. Напрями удосконалення стратегічного управління ГО «Академія Успіху»	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління підприємством у сучасних умовах господарювання – складний та багатовекторний процес, що постійно перебуває під впливом цілого ряду факторів та чинників зовнішнього середовища. Особливо актуальним є систематизація уже існуючих та напрацювання нових підходів до вибору стратегії, цілей, завдань та розробки заходів щодо їх досягнення в умовах війни та повоєнного відновлення.

Вибір стратегії та шляхів її досягнення для комерційної та некомерційної організації мають певні відмінності, що обумовленні метою діяльності таких організацій. Так як комерційна організація націлена на отримання прибутку, а некомерційна – на досягнення соціального, екологічного або й поєднання цих обох ефектів. Відповідно й підходи до формування стратегічного бачення майбутнього стану на місця в ринковому середовищі для них буде відрізнятися.

Діяльність громадських організацій в Україні набуває все більшої актуальності як в період війни так і відіграватиме важливу роль у період повоєнного відновлення. Тому вивчення основних підходів та шляхів удосконалення стратегічного управління громадських організацій набуває все більшої актуальності в сучасних реаліях соціально-економічного розвитку.

Мета дослідження: розроблення організаційно-методичних рекомендацій з удосконалювання стратегічного управління громадською організацією на прикладі ГО «Академія Успіху».

Завдання дослідження. Поставлена мета стала передумовою формування завдань дослідження в бакалаврській роботі:

- розкрити сутність та охарактеризувати поняття «стратегічне управління організацією»;
- визначити принципи та складові розвитку стратегічного управління організації;

- проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління та вибору стратегії розвитку;
- дослідити сучасний стан та особливості стратегічного управління ГО «Академія Успіху»;
- сформулювати та обґрунтувати напрями та шляхи вдосконалення стратегічного управління ГО «Академія Успіху».

Об'єкт дослідження: комплекс стратегічних заходів, що передбачають ефективне стратегічне управління громадською організацією на прикладі ГО «Академія Успіху».

Предметом дослідження у дипломній роботі є теоретико-методологічні основи стратегічного управління громадською організацією.

Методи дослідження. Теоретичною базою для проведення даного дослідження при виконанні дипломної роботи стали наукові напрацювання вітчизняних та закордонних науковців. В ході написання роботи використовувались методи дослідження що засновані на індукції та дедукції, статистичні методи – аналіз динаміки та структури, графічні методи – табличне та графічне відображення інформації.

Наукова новизна полягає в тому, що в роботі запропоновано напрями удосконалення стратегічного управління громадською організацією в Україні за умов невизначеності.

Інформаційною базою для проведення дослідження були: наукові праці теоретичного та прикладного характеру науковців у галузі стратегічного управління, різні інформаційні матеріали, які є у відкритому доступі, звітні та інформаційні матеріали досліджуваного підприємства

Робота містить 44 сторінок тексту, 7 таблиць та 19 рисунків. У дипломній роботі використано 34 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та характеристика поняття «стратегічне управління організацією»

Розвиток стратегічного управління організацією є складним поняттям, що залежить від багатьох економічних, екологічних та соціальних чинників. В умовах необхідності всебічної модернізації економіки актуальним стає питання збереження та оцінки розвитку стратегічного управління організацією. Це важливо, оскільки різні стратегії модернізації впливають на показники розвитку стратегічного управління організацією по-різному [11].

У результаті, розвиток стратегічного управління організацією є складним явищем, що обумовлено різноманітними економічними, екологічними та соціальними чинниками [12].

В умовах потреби у всебічній модернізації економіки стає актуальним питання збереження та оцінки прогресу в розвитку стратегічного управління організацією. Це важливо, оскільки різні стратегії модернізації мають різний вплив на показники прогресу в розвитку стратегічного управління організацією.

У контексті теми проблематики дипломної роботи в даному підрозділі нами будуть проаналізовані основні аспекти поняття «розвиток стратегічного управління організацією» (див. рис. 1.1).

В ході аналізу найпоширеніших визначень, визначено, що ключовими ознаками стратегічного управління є безперервність, системність, комплексність та ціленаправленість. Крім того, стратегічне управління направлено на перспективу та потребує комплексної взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього оточення організації.

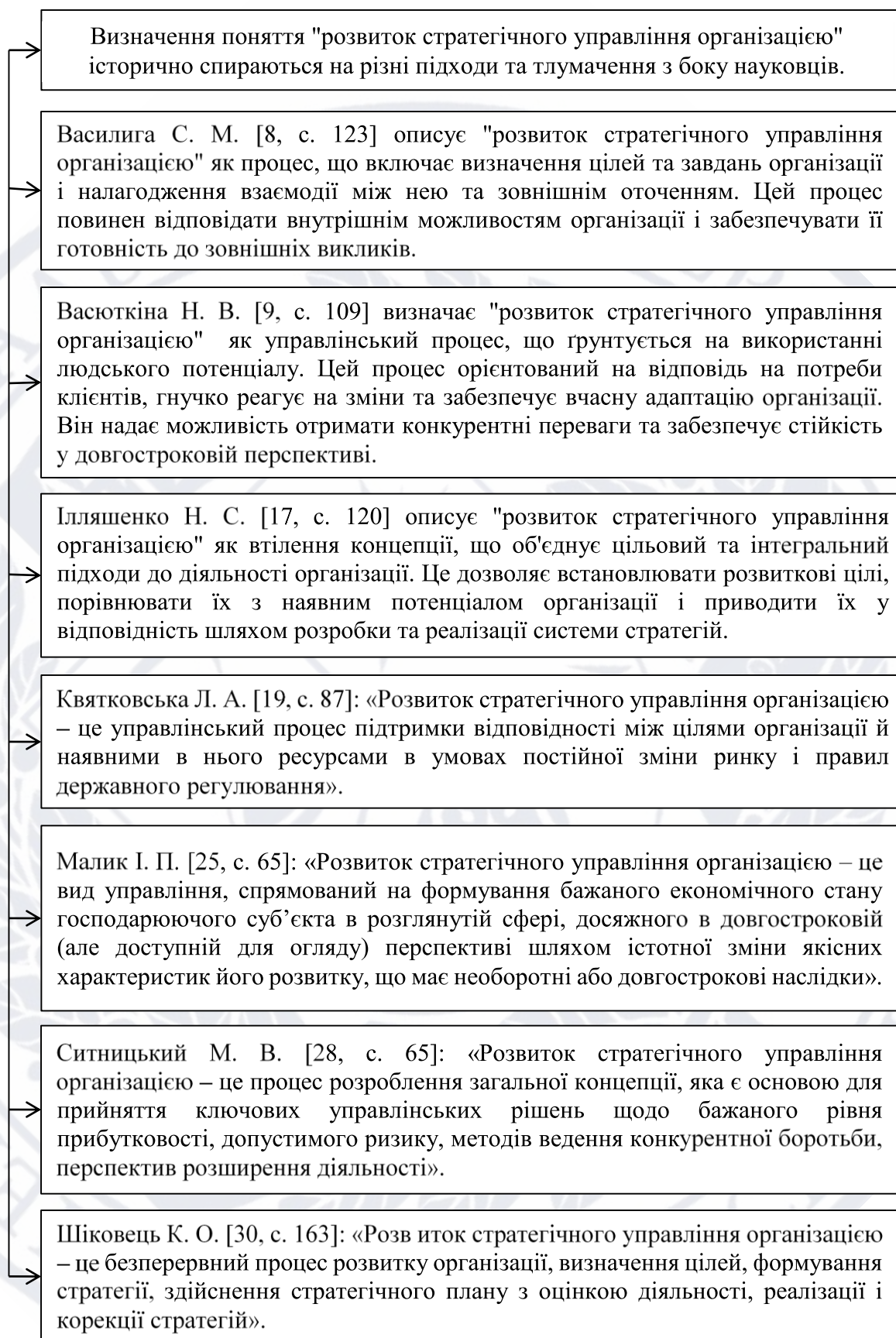


Рисунок 1.1 – Наукові концепції щодо розуміння терміну «розвиток стратегічного управління організацією»

Концептуальні підходи, що були нами проаналізовані та відображені на рис.1.1, свідчать про те, що основна мета розвитку стратегічного управління – забезпечення стійкості функціонування.

Варто відзначити, що ефективне стратегічне управління визначає подальший успіх чи невдачу організації. У сучасних умовах розвиток стратегічного управління організацією став особливою формою діяльності, оскільки виробничі та економічні процеси ускладнилися і охопили велику кількість різноманітних об'єктів [15].

Управління, зазвичай, визначає основні завдання: координацію спільних зусиль працівників, що беруть участь у процесі, надання чіткого напрямку виробничому процесу з метою досягнення згоди та узгодженості дій виконавців.

1.2. Принципи та складові розвитку стратегічного управління організації

Стратегічне управління розвитком організації виявляється у її здатності здійснювати економічну діяльність в будь-який час, незважаючи на впливи зовнішнього середовища, які можуть порушувати її звичайну роботу [26]. І основне завдання – забезпечити сталий розвиток організації за умов максимальної адаптації до умов навколишнього середовища.

На рис. 1.2 відображено ключові принципи, що закладені в концепцію розвитку стратегічного управління.

Базисними принципами є обережності, екологізації та принцип підзвітності. Розвиток стратегічного керівництва організацією відображає спроможність організації реагувати на зміни в її зовнішньому середовищі та приймати рішення, які впливають на її успішність та конкурентоспроможність [16]. Процес стратегічного управління орієнтований на максимальне використання ресурсів організації для досягнення її мети. У сучасних умовах підприємства розробляють стратегічні плани, але не завжди здатні ефективно

реалізувати їх, оскільки відсутній чіткий механізм вимірювання та контролю за їх виконанням. Такі плани повинні бути гнучкими та інноваційними для адаптації до змінного середовища.

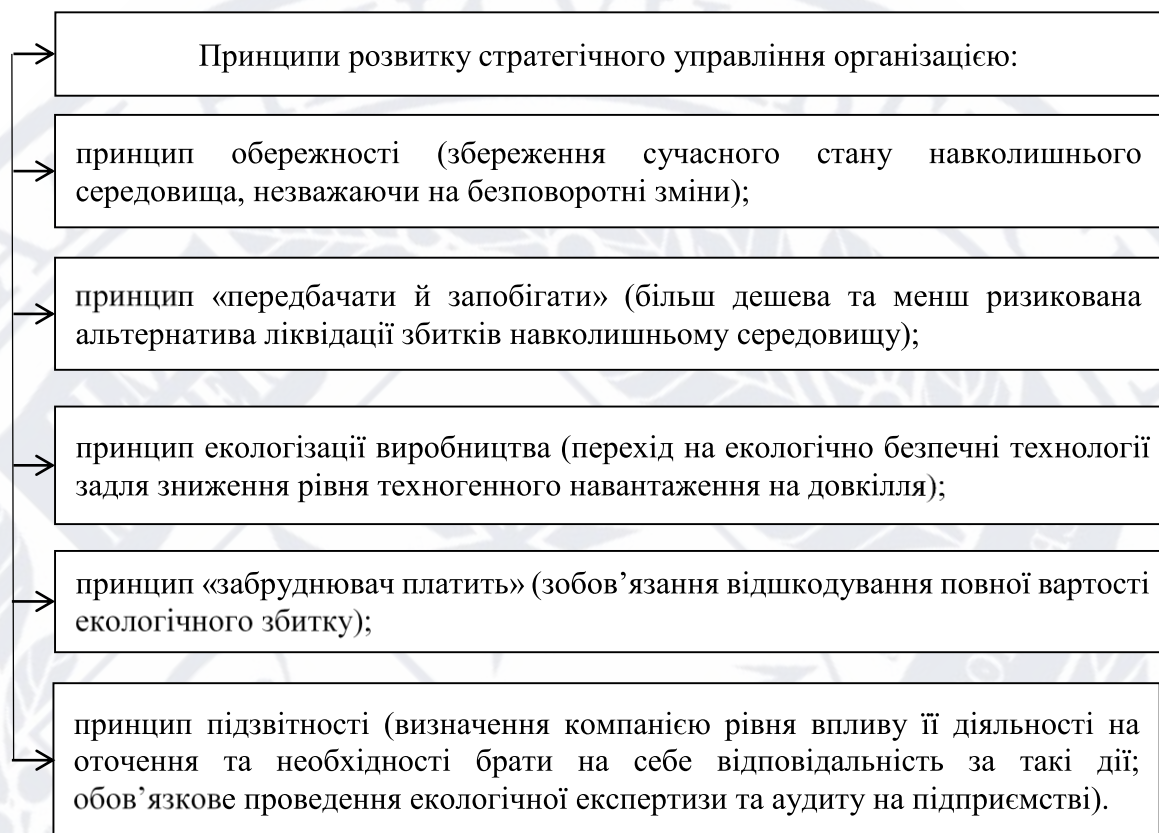


Рисунок 1.2 - Основи прогресу в стратегічному управлінні організацією.

Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток стратегічного управління організацією - це процес формування та реалізації стратегії для досягнення позитивних результатів. Управління охоплює організацію процесів у підприємстві на основі конкретної політики, спрямованої на досягнення визначених цілей [21].

З урахуванням тенденцій української економіки стає очевидним, що існують серйозні загрози для стабільного розвитку підприємств. Подолання цих загроз вимагає розробки внутрішнього механізму управління потенціалом організації відповідно до вимог ринку та врахування довгострокових цілей соціального та екологічного розвитку. У сучасному світі концепція стратегічного управління організацією стає все більш важливою для

управління підприємством. Вона передбачає створення системи управління, яка балансує економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку організації [22].

У умовах жорсткої конкуренції та швидкозмінної обстановки, підприємствам необхідно звертати увагу не лише на внутрішній стан справ, а й на розробку довгострокової стратегії, яка дозволить їм адаптуватися до змін. Зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, розвиток інформаційних мереж, а також доступність новітніх технологій, переосмислення ролі людських ресурсів та інші фактори призвели до стрімкого зростання значення стратегічного управління в організаціях. Розвиток стратегічного управління організацією досягається за допомогою гармонійного поєднання та збалансування трьох ключових аспектів діяльності кожного суб'єкта.

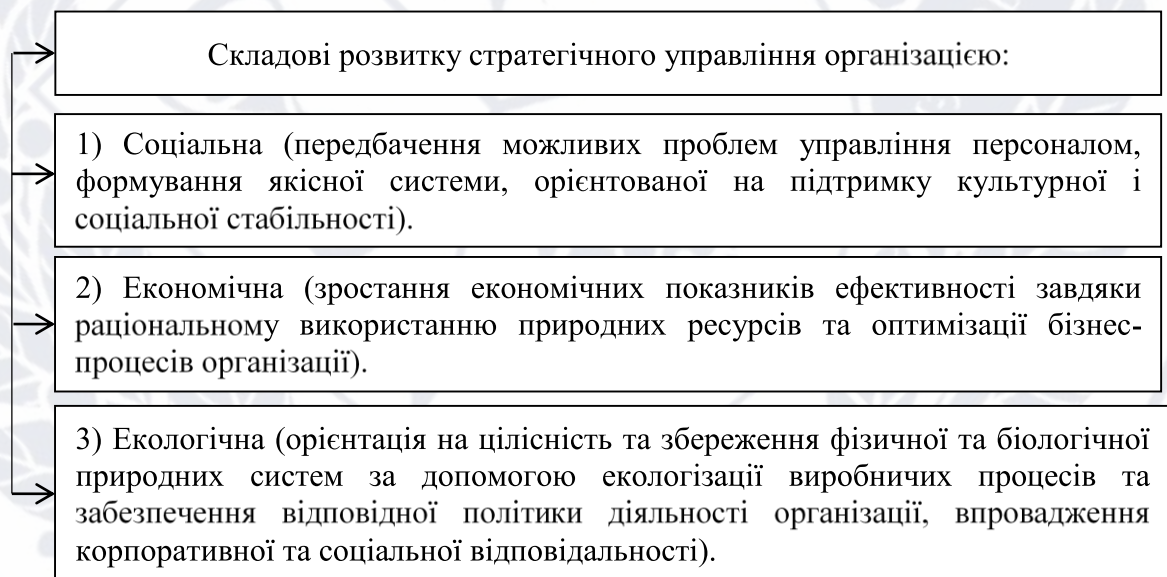


Рисунок 1.3 - Компоненти еволюції стратегічного управління в організації.

Таким чином, концепція розвитку стратегічного управління організацією визначається як функціональний принцип, що регулює організаційний процес. Ця концепція існує і функціонує незалежно від волі керівника її організації.

1.3. Сучасні підходи до стратегічного управління та вибору стратегії розвитку

Управлінням стратегічними напрямками організації супроводжуються різноманітні функціональні процеси. В першу чергу, це охоплює вибір персоналу, прийняття рішень щодо їхнього найму або звільнення, спрямовані на забезпечення повної відповідності компетенцій співробітників та завдань, які вони виконують в даний час і в перспективі. Цю відповідність співробітників роботі в організації необхідно періодично переглядати [23].

Вплив служб, що відповідають за стратегічне керівництво організацією, залежить від того, як формуються завдання та функціональні обов'язки працівників.

Розвиток стратегічного управління організацією визначається рівнем інформаційного забезпечення всієї структури.

Сучасна методологія розвитку стратегічного управління організацією стає необхідним інструментом управління в умовах швидких змін зовнішнього середовища та нестабільності, що з ними пов'язана. Підприємство стає справжньою системою лише тоді, коли розглядається як комплекс різнорівневих підсистем, які постійно взаємодіють одна з одною. Таким чином, підприємство розглядається як складна структура, яку слід досліджувати з системного підходу. В той же час, підприємство є частиною більшої системи, такої як галузь, економіка регіону чи країни в цілому. В загальному випадку, підприємство може розробляти та впроваджувати чотири основні стратегії для забезпечення розвитку стратегічного управління організацією.

Важливо підкреслити, що використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні допомагає гармонізувати бізнес-процеси зі стратегічними цілями та місією підприємства. Ця система відстежує виконання поставлених завдань у порівнянні зі стратегічними напрямками компанії та покращує як внутрішню, так і зовнішню комунікацію. Такий підхід дозволяє компанії здійснювати активне та пасивне стратегічне управління,

надаючи керівництву щоденні настанови. Через цю систему керівництво може визначати потреби, які потрібно задовольнити, а також встановлювати ключові фактори, які варто вимірювати. Збалансована система розглядає організацію з чотирьох різних перспектив - навчання та розвитку, бізнес-процесів, клієнтів та фінансів - з метою збору та аналізу даних з кожної з цих точок зору [26].

Так, важливо зазначити, що вибір правильної та своєчасно скоригованої стратегії є ключовим чинником успішної діяльності організації. Завершеним результатом забезпечення розвитку стратегічного управління організацією є конкретні управлінські рішення та встановлення показників (таких як витрати, прибуток, рентабельність та інші), що відображають діяльність організації (рис.1.4).

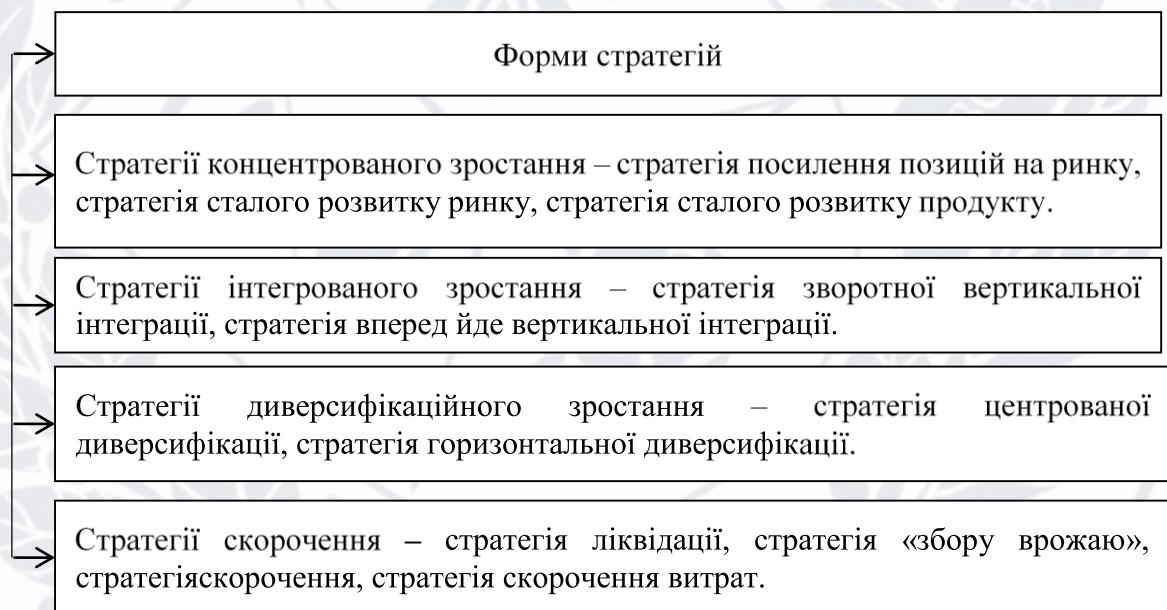


Рисунок 1.4 - Основні стратегії для просування у стратегічному управлінні організацією

Використання принципу ієрархічності у розвитку стратегічного управління передбачає розробку базової стратегії, яка визначає основні кроки для досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням наявних ресурсів. Базова стратегія, відома як корпоративна стратегія, розробляється для всієї організації та може бути спрямована на зростання, стабілізацію чи скорочення, а також на концентрацію, інтеграцію, диверсифікацію, реструктуризацію,

ліквідацію, банкрутство тощо. Функціональні стратегії, з іншого боку, створюються для підтримки розвитку стратегічного управління та корпоративної стратегії [28, 29].

Елементами механізму стимулювання розвитку стратегічного управління організацією є різні інструменти, такі як інвестиційні, інституційні, податкові та інноваційні, які сприяють досягненню цілей розвитку стратегічного управління. Успішному виконанню цих цілей сприяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їхнє ефективне використання.

З огляду на стратегічну спрямованість розвитку стратегічного управління організацією, сучасні підприємства ставлять перед собою завдання підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, збільшення частки ринку, вдосконалення технологій виробництва, впровадження інновацій, дотримання правових норм та екологічних стандартів, впровадження систем навчання та оцінювання персоналу, створення сприятливих умов праці [31].

Найефективнішими методами стратегічного управління є ті, які мають підтверджену ефективність у попередній практиці, а не лише відображають поточні тенденції. Для успішної організації стратегічне управління має базуватися на загальній філософії, що надає гнучкість та здатність адаптуватися до змін в середовищі. Одним із ключових завдань підприємств у сучасних умовах є необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління, щоб вона могла адаптуватися до нестабільного середовища.

У контексті стратегічного управління, сучасні компанії мають перед собою ряд завдань: підвищення якості та конкурентоспроможності своєї продукції, збільшення частки ринку, вдосконалення технологічних процесів виробництва, впровадження новаторських рішень, відповідність вимогам законодавства та екологічних стандартів, створення систем навчання та оцінювання персоналу, а також створення сприятливих умов праці.

Найбільш ефективні методи стратегічного управління - ті, що мають підтверджений успіх у минулому і враховують історичні досягнення, а не

тільки відображають поточні тенденції. Для успішної реалізації стратегічного управління необхідно побудувати систему на загальній філософії, що надає гнучкість та здатність адаптуватися до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі[31].

Однією з ключових задач підприємств у сучасних умовах є необхідність зміни соціальної орієнтації систем управління, щоб вони могли ефективно адаптуватися до непередбачуваності та нестабільності в середовищі (рис.1.5).

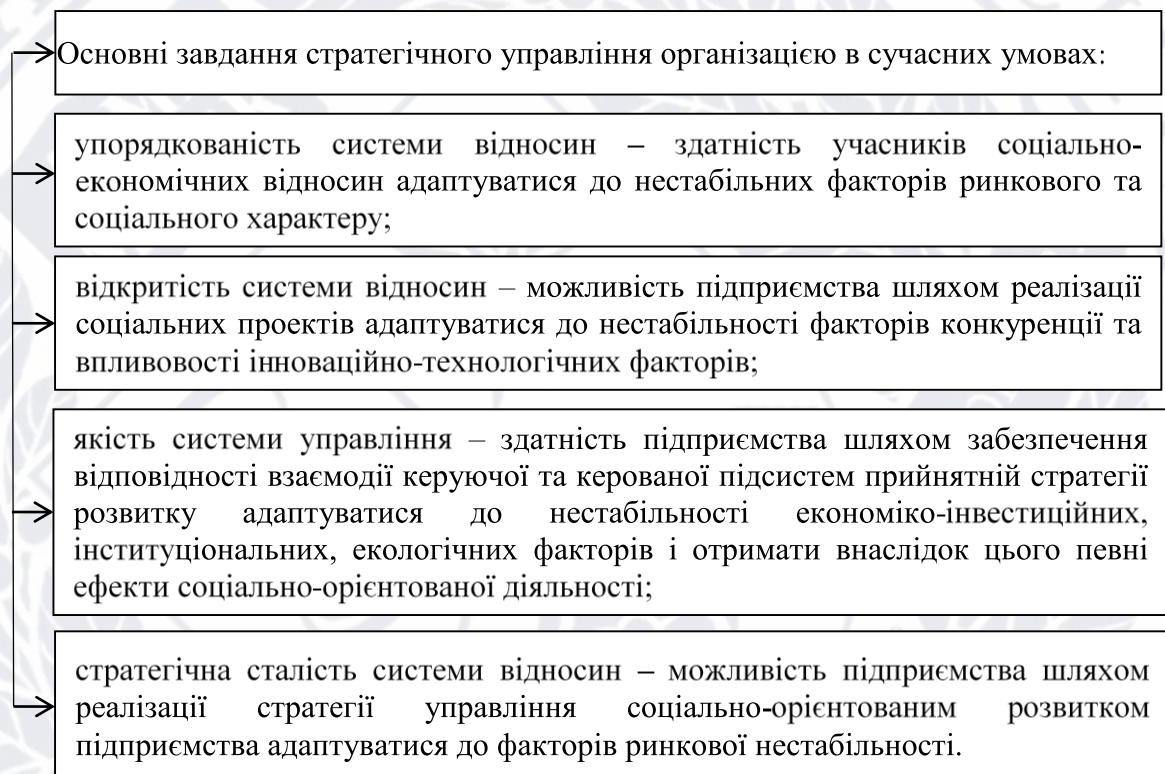


Рисунок 1.5 - Ключові виклики розвитку стратегічного управління організацією у сучасних умовах

Зараз оцінка ефективності стратегічного управління організацією проводиться у вкрай спрощеному форматі. Керівництво не має повної картини про те, наскільки успішно використовуються системи стратегічного управління для розвитку організації. Це може бути прямою загрозою для функціонування організацій, особливо в умовах постійного інноваційного розвитку у різних галузях.

Отже, стратегічний підхід до забезпечення ефективного управління організацією служить фундаментом для її довгострокового розвитку. Цей підхід сприяє вибору найбільш придатних стратегічних напрямків дій та зменшує ризик помилкового прийняття рішень на основі недостовірної інформації про можливості організації та її зовнішнє середовище. Під час розробки стратегії надзвичайно важливо досягти максимальної ясності, що дозволить підприємству вчасно передбачати зміни у зовнішньому середовищі та ефективно на них реагувати.

Цілком доцільно розглядати взаємозв'язок між корисним результатом, що впливає з використання механізму стратегічного управління для досягнення поставлених цілей, і витратами на його формування та функціонування. Ми вважаємо, що процес реалізації стратегічного управління організацією в сучасних умовах та його оцінка є ключовим фактором для успішного розвитку організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГО «АКАДЕМІЯ УСПІХУ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ГО «Академія Успіху»

Компанія ГО «АКАДЕМІЯ УСПІХУ» зареєстрована 09.12.2016 за юридичною адресою: Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Академіка Янгеля,4.

Керівником організації є ГУЦУЛЯК НАТАЛІЯ ПЕТРІВНА.

На момент останнього оновлення даних стан організації – в процесі припинення не перебуває.

Основні відомості про громадську організацію наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Основні відомості та контактна інформація про ГО «Академія Успіху»

Повне найменування юридичної особи:	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ АКАДЕМІЯ УСПІХУ
Скорочена назва	ГО «АКАДЕМІЯ УСПІХУ»
Код ЄДРПОУ:	41020217
Дата реєстрації:	09.12.2016
Уповноважені особи:	ГУЦУЛЯК НАТАЛІЯ ПЕТРІВНА
Організаційно-правова форма:	Громадська організація
Форма власності:	Недержавна власність.
Види діяльності:	94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Відповідно даних зазначених у статуті ГО (Дод А), головною метою діяльності є захист прав та свобод членів організації, задоволення їх суспільних потреб та інших інтересів шляхом сприяння активній просвітницькій діяльності та впровадженням інноваційних освітніх технологій. Відповідно до мети окреслено і завдання (рис. 2.1)

Основні завдання діяльності ГО "Академія Успіху"	Сприяння створенню демократичного навчально-освітнього середовища, побудованого на засадах партнерських відносин;
	сприяння у наданні інноваційних послуг з освіти дорослих та сприяння просуванню принципів навчання протягом життя;
	сприяти генерації суспільно-активних та відповідальних громадян нового покоління;
	формування інтелектуального середовища для розвитку бізнес-компетенцій та особистого зростання молоді;
	сприяння напрацюванню пропозицій щодо вирішення існуючих проблем та викликів в економічній, управлінській та освітній сфері через дослідження, експертизу, аналіз тощо;
	сприяння формуванню сучасних навичок та компетенцій, підвищенню кваліфікації, професійноорієнтації представників різних вікових груп;
	сприяння підвищенню рівня методичних та дидактичних знань організацій, що надають послуги в освітній сфері та їх організаційного потенціалу;
	сприяння підвищенню інформаційно-культурного рівня громадян;
	Сприяння розвитку міжнародних зв'язків;
	Інші, що зазначені в Статуті.

Рисунок 2.1 – Мета та завдання діяльності ГО «Академія Успіху» згідно установчих документів

Громадська організація «Академія успіху» є неприбутковою організацією, як було вище зазначено. За даними фінансової звітності мікропідприємства, що офіційно опубліковано на офіційній сторінці в соціальній мережі Facebook, у 2022 році значно зросли активи та пасиви відповідно. Зокрема, відбулося збільшення на 18,1 тис. грн.(табл. 2.1.) Додаток Б.

Таблиця 2.1 – Аналіз балансу ГО «Академія успіху» за 2021-2023 роки

Стаття балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. від 2021 року
Активи				
Оборотні активи: грошові кошти та їх еквіваленти	3,3	21,4	211,1	+207,8
Пасив				
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	3,3	21,4	211,1	+207,8
БАЛАНС	3,3	21,4	211,1	+207,8

Відповідно відбулося зростання і довгострокових зобов'язань громадської організації – на 207,8 тис. грн відповідно.

Відповідно до проведеного аналізу фінансових результатів, опублікованих у тому ж звіті, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) становить у 2023 році 301,9 тис. грн, що на 292,2 тис. грн. більше показника 2021 році. І, відповідно як підприємство є неприбутковим, чистий прибуток становить 0.

Проте, таке зростання доходів свідчить про збільшення кількості соціальних проектів, що були успішно реалізовані у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів ГО «Академія успіху» за 2021-2023 роки

Стаття балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. від 2021 року
Інші доходи	9,7	301,9	559,8	+257,2
Разом доходів	9,7	301,9	559,8	+257,2
Інші витрати	9,7	301,9	559,8	+257,2
Чистий прибуток (збиток)	-	-	-	-

Структура ГО «Академія успіху»

До структури ГО входить 10 членів організації, з них 5 засновників, та 5

членів, що долучилися до ГО згодом. Структура ГО зображена на Рисунку 2.2.

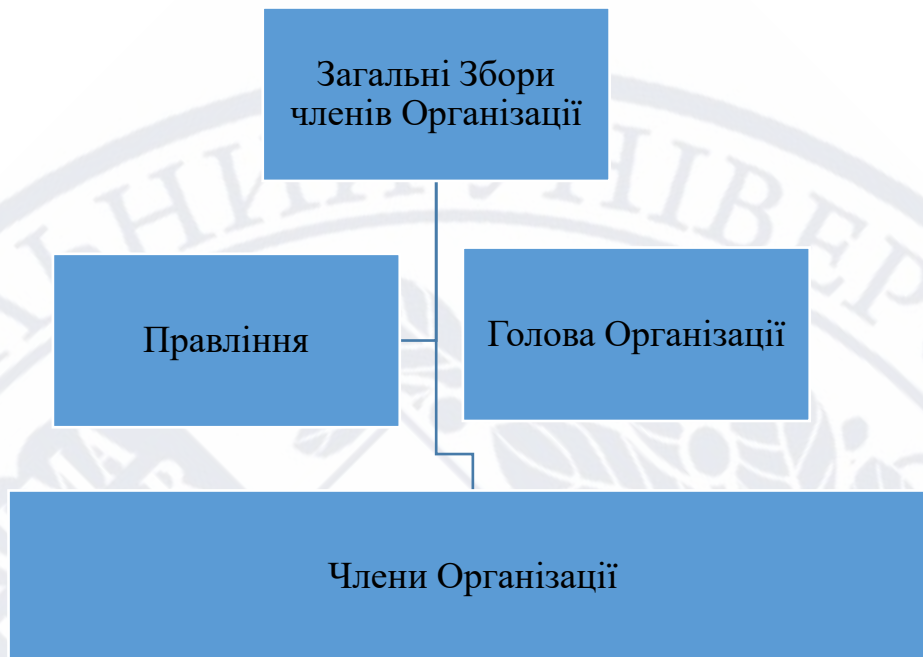


Рисунок 2.2 – Структура ГО «Академія успіху»

Досвід діяльності громадської організації «Академія успіху».

Проект "Старший брат" - наставництво для дітей героїв АТО (2017р).

Досвід діяльності ГО був розпочатий з проекту "Старший брат" - наставництво для дітей героїв АТО, метою якого підтримати та урізноманітнити дозвілля дітей, чий батьки постраждали в АТО. Основна мета програми "Старший брат", зокрема, консолідувати сили у допомозі тим, хто опинилися сьогодні у складній ситуації, у зв'язку з війною на Сході України.

Кінотренінг: Джерело сили: від поразки до перемоги - для людей, які потребують психологічної підтримки (2017р.). Учасниками тренінгу були ВПО, що перебували у вінницькій територіальній громаді.

«Круті модерні преподи» - створений для освітян з метою надання інноваційних послуг з освіти дорослих. Одним із найяскравіших проектів став тренінг «Круті модерні преподи» створений спільно з викладачами ДонНУ імені Василя Стуса, для 25 освітян з метою надання інноваційних послуг з освіти дорослих та сприяння просуванню принципів навчання на якому ознайомились з найкращими практиками та інструментами проведення навчальних заходів.

У 2022р. був реалізований Проєкт «Траєкторія інтеграції ВПО до місцевого ринку праці: від самопрезентації до створення власної справи» за підтримки Міжнародного фонду "Відродження"

Проєкт «Траєкторія інтеграції ВПО до місцевого ринку праці: від самопрезентації до створення власної справи» за підтримки Міжнародного фонду "Відродження".

Мета проєкту – розвиток навичок ВПО та їх консультування щодо обрання власної професійної траєкторії, безконфліктних комунікацій, ефективного працевлаштування та створення власної справи задля успішної інтеграції до ринку праці Вінницької міської територіальної громади (на основі врахування потреб економіки міста у робочій силі) й вирішення соціально-економічних проблем ВПО, які планують залишатися у громаді на тривалий час, через отримання стабільної зайнятості та трудового доходу. Реалізований проєкт був спрямований на розвиток навичок внутрішньо-переміщених осіб та їх консультування щодо обрання власної професійної траєкторії, безконфліктних комунікацій, ефективного працевлаштування та створення власної справи задля успішної інтеграції до ринку праці Вінницької міської територіальної громади (ВМТГ).

Кількісні показники за заходами проєкту: загальна кількість заходів -14; загальна кількість учасників ВПО, що були залучені до заходів – 607 осіб, з них 475 – жінки, 132-чоловіки Вінницької міської територіальної громади, що передбачено умовами проєкту.

В рамках проєкту було:

- розроблено анкету щодо оцінювання потенціалу ВПО та їх мотиваційних намірів щодо інтеграції до місцевого ринку праці та підготовку звіту за результатами кабінетного дослідження, рекомендації якого можуть стати основою розробки програм для ВПО на місцевому рівні;
- розроблено 7 авторських тренінгів та 2 майстер-класи, що дозволило сформувати у ВПО-учасників тренінгу низку актуальних навичок

для виходу на місцевий ринок праці, започаткування власної справи, безконфліктного спілкування в громаді перебування;

- розроблено програми воркшопу для підлітків, що дозволяє їх зорієнтувати у світі сучасних професій та професій майбутнього;
- напрацьовані нові партнерські зв'язки з організаціями та установами, які працюють з ВПО та намічені перспективи подальшої співпраці ГО з цими партнерами задля полегшення інтеграції ВПО до приймаючої громади та ринку праці, зокрема.

У 2023р. було реалізовано Тренінг із розвитку стресостійкості та відновлення особистих ресурсів в рамках Експрес-конкурсу проєктів «Разом – стійкіші» реалізований Фондом громади «Подільська громада».

Також у 2023 році був реалізований ще один успішний проєкт. Зокрема, на початку жовтня було презентовано проєкт «Програмна підтримка діяльності МСП та розвиток підприємницьких навичок ВПО».

ПРОЕКТ "ПРОГРАМНА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ МСП ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ НАВИЧОК ВПО"

ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ПОТЕНЦІАЛУ ІНІЦІАТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ АГЕНЦІЙ ТА КОМУНАЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ ЦІЛЮ РОЗВИТКУ МСП

ТРЕНІНГІ ТА РОЗВИТОК ВІЗНАЧУ МСП (ІНТЕРМЕДІАРИ ТА ЛІДЕР, ЩО ЗАЙМАЮТЬСЯ ІНІЦІАТИВНОСТІ)

ІНІЦІАТИВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПАНИЇ І НАВИЧОК ДЛЯ ВПО

МІЖРЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕС-ФОРУМ ЗА ЧАСТЮ АКСЦІЙНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА БІЗНЕС-РЕЗІДЕНТІВ МСП, ПОТЕНЦІЙНИХ ПІДПРИЄМЦІВ

ПРОЄКТИ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ МСП І РЕКОМЕНДАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИМ ТА МІСЦЕВИМ ОРГАНІВ ВЛАДИ

ЗАПРОШУЄМО ДО УЧАСТІ!

ЗАПРОШУЄМО:

ПРЕДСТАВНИКІВ РЕЗІДЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДПРИЄМСТВА, ЩО МАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ АДАПТУВАТИСЯ ДО НОВИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ, ПОШУКАТИ СВОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ І АНГЕЛІВ ІНІЦІАТИВ

- ІНІЦІАТИВНІ ФІНАНСИВАННЯ
- АДАПТАЦІЙНІ СЕРВІСИ
- РОЗВИТОК КОМПАНИЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ
- ІНІЦІАТИВНІ ЦІФРОВІ БІЗНЕСИ
- СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

СОЦІАЛЬНІ НАВИЧКИ, КАЛІБРИ, УМОВИ РОБОТИ, МОЖЛИВІСТЬ КОМАНДИ, КОМУНАЛЬНІ ТА ЧЛЕНІ ДІАЛОГУ ПОДІЛІТИ ІНІЦІАТИВНІ ІНІЦІАТИВНІ ДО МІСЦЕВИХ АГЕНТІВ ІНІЦІАТИВ

- ФОРМУВАННЯ І ОБСЛУГОВУВАННЯ ДІЛ ДЛЯ БІЗНЕСУ
- ВИКОРИСТОВУВАННЯ ІНІЦІАТИВНІ ВІЗНАЧ
- ВИЗНАЧЕННЯ СФЕРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ МОЖЛИВІСТІ БІЗНЕСУ
- РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСИВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЄКТУ
- БІЗНЕС-ПЛАNUВАННЯ ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТУ

МІЖ РЕГІОНІВ ДО ОБСЛУГОВУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИМ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ПІДПРИЄМІВ МСП, В ТОМУ ЧИСЛІ РЕЗІДЕНТІВ

КОНТАКТИ ДЛЯ ДОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ:

067 559 8735 | ACADEMYOFURBANDEVELOPMENT.NET

Рисунок 2.2 – Основна інформація щодо проєкту «Програмна підтримка діяльності МСП та розвиток підприємницьких навичок ВПО»

Проект був реалізований Громадською організацією «Академія успіху» в межах проекту «Фенікс», що виконується Фонд Східна Європа за підтримки Європейського Союзу European Union in Ukraine <https://www.facebook.com/EUDelegationUkraine>.

В рамках проекту було розроблено Анкету для опитування мешканців громади як споживачів послуг та продуктів МСП для дослідження потенціалу і привабливості територій Вінницької і Хмельницької областей щодо розвитку МСП. На презентаційному заході було представлено передбачувану тематику майбутніх тренінгів і команду проекту. Спікерами на заході були як очільники області так і провідні фахівці в сфері діяльності МАП та розвитку підприємницьких ініціатив ВПО.

Для участі у проекті необхідно було зареєструватись за посиланням <https://cutt.ly/UwkXVQ64>.

В результаті в рамках проекту було проведено дослідження потенціалу і привабливості території щодо розвитку МСП; проведено 8 фокус-груп (по 4 в Вінниці та Хмельницькому); проведено комунікаційну сесію з керівництвом Хмельницького обласного центру зайнятості та представниками його територіальних підрозділів – 20 учасників; кількість учасників фокус-груп 72; проведено круглий стіл з обговорення результатів дослідження потенціалу і привабливості території щодо розвитку МСП (кількість учасників 38, рівень задоволення учасників якістю організації заходу 99%); розроблено проекти програм підтримки МСП для Вінницької та Хмельницької областей; проведено Міжрегіональний форум з обговорення пріоритетних напрямів підтримки МСП; проведено тренінги з розвитку бізнесу МСП (проведено 10 тренінгів (по 5 в Вінниці та Хмельницькому); проведено тренінги з розвитку підприємницької поведінки і навичок (6 тренінгів: по 3 в Вінниці та Хмельницькому).

З метою популяризації діяльності та залучення ширшого кола учасників, ГО «Академія Успіху» активно веде сторінку у соціальній мережі Facebook

(<https://www.facebook.com/academyuspix>). Це дає змогу охопити широке коло потенційних клієнтів та залучати додаткових партнерів.

В цілому, досліджувана громадська організація досить розвинена та відома в регіоні. За період існування було реалізовано достатньо багато освітніх, наукових та просвітницьких проєктів. Аналіз економічних показників показав чітку тенденцію до зростання, зокрема, це прослідковується по показниках оцінки стану балансу та дохідно-витратних показників. Громадська організація – не прибуткова організація і результатом ефективної роботи є покриття усіх витрат доходами, тобто коли в кінці року організація виходить на нуль.

2.2. Аналіз системи стратегічного управління ГО «Академія Успіху»

Аналіз системи стратегічного управління громадської організації варто розпочинати із аналізу системи управління. Так як саме від її ефективної роботи залежить в переважній більшості успіх ГО. У таблиці 2.3 подано аналіз та оцінку результативності системи управління ГО «Академія успіху».

Таблиця 2.3 – Оцінка системи управління ГО «Академія успіху»

Спроможність керівного органу організації	1 Рівень ініціювання	2 Рівень розвитку	3 Рівень функціонування	4 Рівень результативності	5 Рівень сталості
1. Визначити правила, політики та принципи	Організація має статут стандартного змісту	Організація має статут, що відображає специфіку її діяльності	Організація має статут і розробляє комплекс положень та процедур, з якими ознайомлений увесь персонал	Організація має статут, положення та внутрішні процедури, політики, які розроблені у співпраці з персоналом. Політики документально оформлені у письмовому вигляді.	Політики та процедури чітко визначені та зафіксовані у письмовому вигляді. Працівники й працівниці організації регулярно посилаються на них під час прийняття рішень. Положення та внутрішні процедури регулярно переглядаються та оновлюються з урахуванням змін у потребах НУО.
2. Розробляти та імплементувати стратегію розвитку	Стратегічного плану немає/ стратегічний план застарілий/ стратегічний план існує тільки на папері/ стратегічний план являє собою розрізнений набір ініціатив. Місія та цінності організації не зафіксовані в жодному документі.	Рівень ініціювання + Стратегічний план розроблявся керівним органом організації, без залучення членів і членкинь організації та ключових стейкхолдерів. В ньому немає чіткого формулювання місії, візії та цінностей організації.	Стратегічний план розроблявся керівним органом організації, без залучення членів і членкинь організації та ключових стейкхолдерів. В ньому чітко визначена місія, візія та цінності організації, персонал ознайомлений з ним та в основному керується положеннями в поточній діяльності.	Рівень функціонування + Стратегія розвитку безпосередньо впливає на розробку цілей і задач. Персонал керується стратегією розвитку в оперативній діяльності.	Стратегія розвитку організації чітко прописана в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Всі рівні організації керуються нею в повсякденній діяльності
3. Здійснювати поточне оперативне планування	В організації немає жодного річного операційного плану.	Операційний план організації являє собою розрізнений набір ініціатив.	Операційний план організації є систематизованим за програмами, напрямками діяльності набір ініціатив, проєктів, заходів.	Рівень функціонування + Крім того в операційному плані чітко прописані відповідальні та терміни реалізації.	Рівень результативності + операційний план включає прогнози витрат та доходів.
4. Забезпечувати захист від конфлікту інтересів	Керівний орган ініціює розроблення політики на випадок потенційних конфліктів інтересів.	Керівний орган розробив політику на випадок конфліктів інтересів.	Керівний орган розробив більш повну політику, що враховує всі види конфліктів комерційних та економічних конфліктів інтересів.	Керівний орган розробив надійну політику, що враховує всі види конфліктів інтересів і визначає заходи з їх запобігання	Рівень результативності + Керівний орган активно підтримує застосування політики, що враховує всі види конфліктів інтересів. Організація регулярно проводить навчання членів і членкинь правління та працівників щодо запобігання конфлікту інтересів.

5. Забезпечувати регулярність проведення засідання керівного органу	Керівний орган проводить зібрання принаймні раз на рік для звітування та окреслення перспектив розвитку організації.	Керівний орган проводить зібрання частіше, ніж раз на рік для звітування та окреслення перспектив розвитку організації.	Керівний орган проводить зібрання принаймні три рази на рік для звітування та окреслення перспектив розвитку організації, й документально оформлює результати засідань.	Керівний орган проводить зібрання щонайменше раз на квартал і працює результативно (зокрема, складає і дотримується порядку денного, заздалегідь поширює матеріали для засідання).	Рівень результативності + Керівний орган перед засіданнями запитує інформацію у менеджерів організації і контролює виконання рішень.
6. Враховувати запити внутрішнього/зовнішнього середовища в процесі управління організацією	Керівний орган планує розробку механізмів одержання інформації від зацікавлених сторін.	Керівний орган створив механізми одержання пропозицій від працівників і працівниць щодо сприйняття організації зовнішніми зацікавленими сторонами.	Керівний орган запровадив процес безпосереднього одержання пропозицій від працівників і працівниць, клієнтів і клієнок, інших зацікавлених сторін.	Рівень функціонування + Керівний орган своєчасно реагує на пропозиції/скарги.	Рівень результативності + Керівний орган враховує пропозиції внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін при ухваленні рішень.
7. Здійснювати належний документообіг	Організація веде архів заявок реалізованих проєктів.	Рівень ініціювання + є документально оформлені протоколи засідань організації (як всього колективу, так і керівних органів).	Організація веде архів заявок та всіх супроводжуваних документів реалізованих проєктів, має документально оформлені протоколи засідань членів і членкинь організації та керівних органів, належним чином оформлені всі фінансові документи. Організація застосовує базові підходи з обробки й захисту персональних даних та інформаційної безпеки.	Рівень функціонування + В організації документально оформлені механізми зворотного зв'язку від громадськості, клієнтів та бенефіціарів. Організація розробила й використовує політику з обробки й захисту персональних даних та інформаційної безпеки.	Рівень результативності + Організація має документально оформлений процес поширення успішних практик, забезпечивши себе наявністю авторських прав. Організація використовує політику з обробки й захисту персональних даних та інформаційної безпеки, яку регулярно оновлює за участю членів організації.

На підставі вище поданих відомостей щодо системи стратегічного управління ГО «Академія Успіху», здійснимо її оцінку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка системи управління ГО «Академія Успіху»

№	Спроможність організації	Бал
1	1. Визначати правила, політики та принципи	2
2	2. Розробляти та імплементувати стратегію розвитку	2
3	3. Здійснювати поточне оперативне планування	2
4	4. Забезпечувати захист від конфлікту інтересів	1
5	5. Забезпечувати регулярність проведення засідання керівного органу	2
6	6. Враховувати запити внутрішнього/зовнішнього середовища в процесі управління організацією	2
7	7. Здійснювати належний документообіг	4
	Загальний бал	15
	Середній бал	2,142857143
	Максимально можливий	4,5

Як бачимо із поданих даних, в ГО «Академія Успіху» наразі потребує удосконалення кадрової політики, так як захист від конфліктів на досить низькому рівні (рис. 2.3).

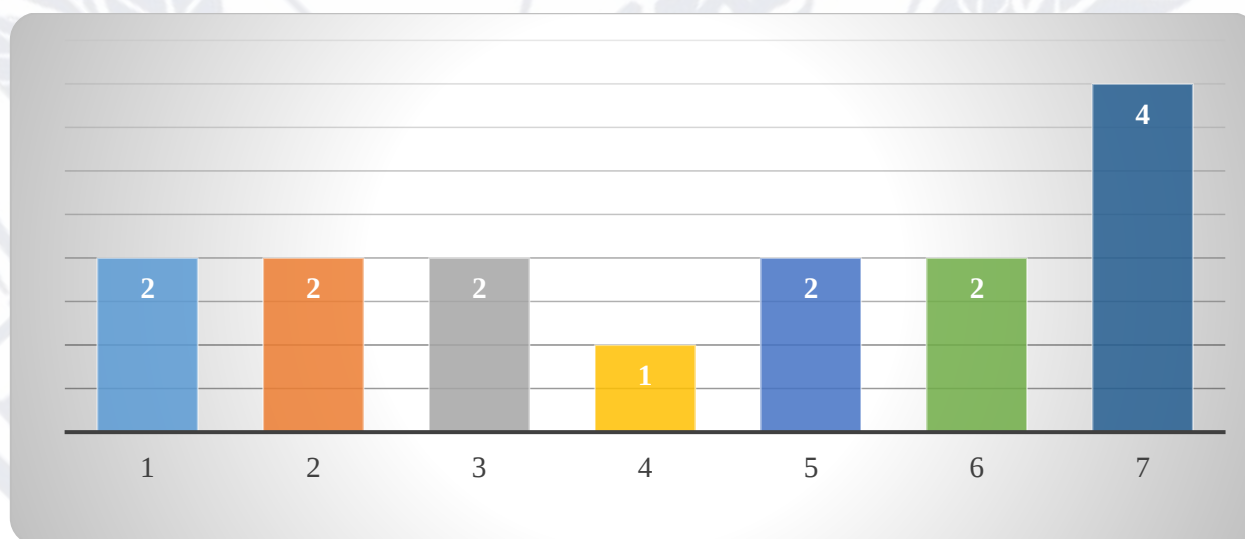


Рисунок 2.3 – Оцінка системи управління ГО «Академія Успіху»

За умов постійних змін та появи загроз, важливим є оцінка взаємовідносин та ставлення до зовнішнього оточення. Так як це наразі відіграє вирішальну роль

при виборі стратегічного бачення подальшого розвитку організації. Для цього розглянемо табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегічні можливості ГО «Академія Успіху» у зовнішніх відносинах

	Спроможність організації	Бал
1	Здійснювати політику прозорості та підзвітності	1
2	Створювати мережі та коаліції	3
3	Здатність вести системну комунікаційну діяльність та керувати іміджем організації	1
4	Підтримувати ділові відносини з ключовими комунікаційними «гравцями»	4
5	Забезпечувати лідерство в своєму напрямку	1
6	Забезпечувати дієву взаємодію з органами влади	1
7	Взаємодіяти та співпрацювати із іншими організаціями	2
8	Забезпечувати ефективне медіа висвітлення своєї діяльності	2
	Загальний бал	15
	Середній бал	1,875

З поданих у таблиці даних видно, що ГО «Академія Успіху» досить сильні має позиції щодо підтримки ділових відносин із ключовими комунікаційними гравцями – оцінка 4 із 5 можливих. Натомість є просідання по позиціях системної комунікаційної політики, лідерства в своїй галузі та взаємодії з органами влади (рис. 2.4).

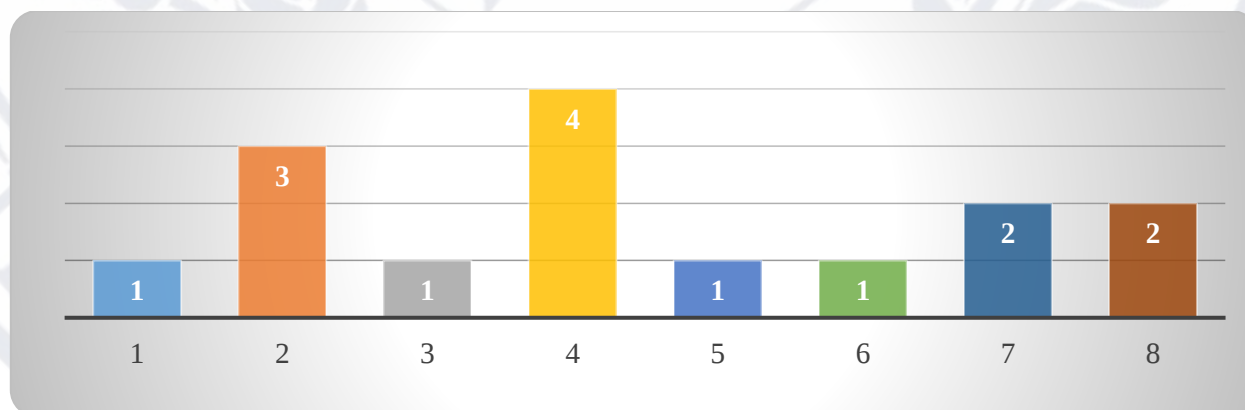


Рисунок 2.46 – Рейтинг оцінок за показниками стратегічних можливостей у зовнішніх відносинах

Задля комплексної оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ГО проведено SWOT-аналіз. Основні результати подано на рис. 2.5.

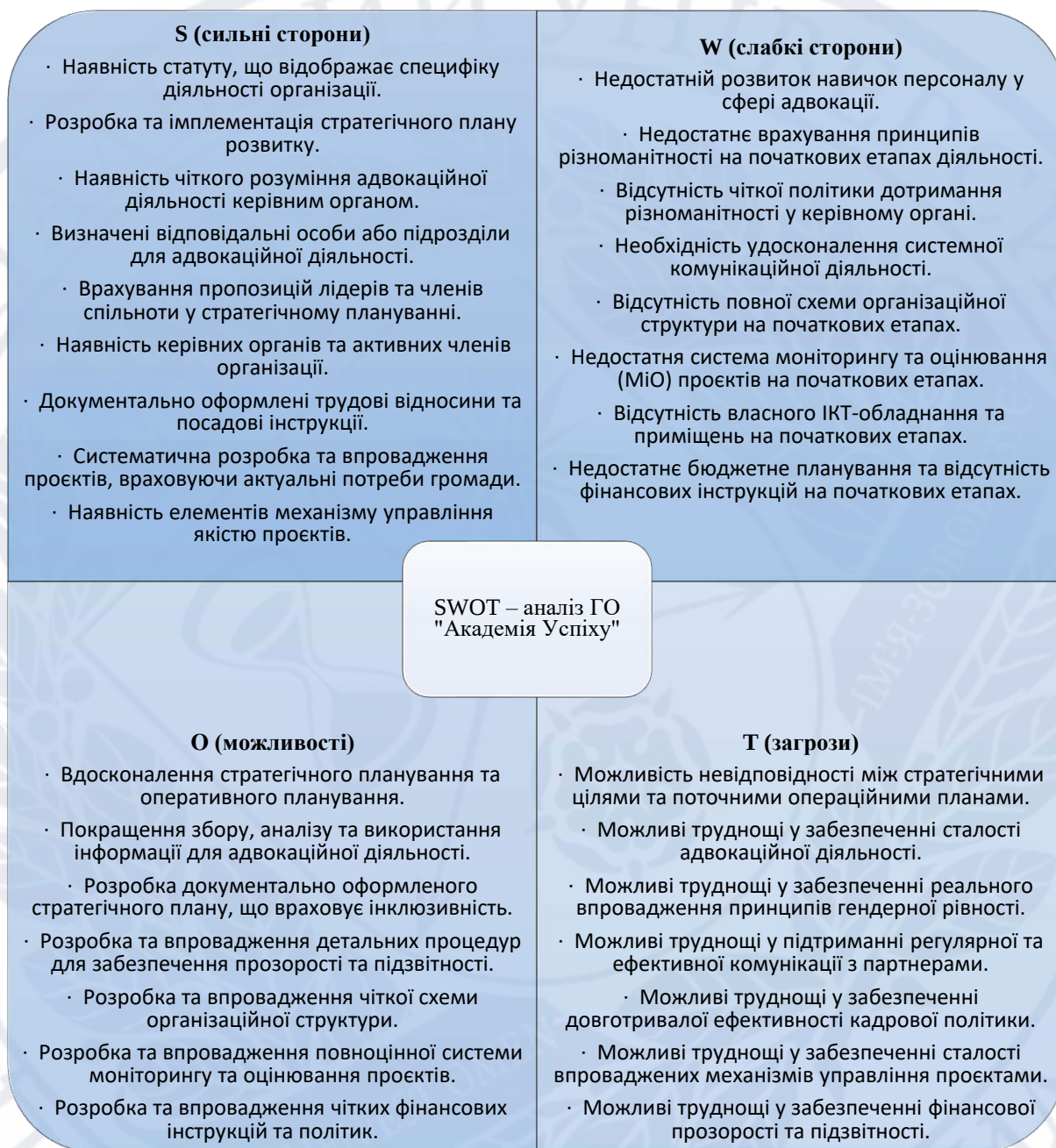


Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ГО «Академія Успіху»

На підставі проведеного аналізу зовнішнього оточення, ми дійшли висновку, що ГО потрібно постійно моніторити зміни в ньому та систематично

переглядати свої цілі та завдання. Так як через війну з росією виникає багато загроз, уникнути яких неможливо, а лише можна гнучко реагувати на ці зміни.

В цілому, враховуючи на умови функціонування, система стратегічного управління може бути оцінена як задовільна. В перспективі потребують певного удосконалення окремі напрями, по яких наразі оцінка невисока.

В цілому, досліджувана громадська організація досить розвинена та відома в регіоні. За період існування було реалізовано достатньо багато освітніх та просвітницьких проектів. Аналіз економічних показників показав чітку тенденцію до зростання, зокрема, це прослідковується по показниках оцінки стану балансу та дохідно-витратних показників. Громадська організація – це неприбуткова організація і результатом ефективної роботи є покриття усіх витрат доходами, тобто коли в кінці року організація виходить на нуль.

Аналіз зовнішнього оточення показав, що ГО «Академія Успіху» потрібно постійно моніторити зміни в ньому та систематично переглядати свої цілі та завдання. Так як через війну з росією виникає багато загроз, уникнути яких неможливо, а лише можна гнучко реагувати на ці зміни.

Загалом, враховуючи на умови функціонування, система стратегічного управління може бути оцінена як задовільна. В перспективі потребують певного удосконалення окремі напрями, по яких наразі оцінка невисока.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГО «АКАДЕМІЯ УСПІХУ»

3.1. Основні підходи до ефективного стратегічного управління громадською організацією в сучасних умовах

Ефективні стратегічні практики передбачають розробку короткострокових цілей та установлення чітких правил і процедур для керування стратегічними планами. Ці завдання належать до третьої групи практик [2, с. 78], яка вимагає від керівництва налагодження структури організації для адаптації до можливих змін. Проте перехід до цієї групи практик можливий лише в разі наявності в організації управлінської культури, орієнтованої на стратегічний розвиток. Значимість та переконання керівництва повинні співпадати з запланованими заходами та кроками, необхідними для досягнення короткострокових цілей. Керівництво повинно забезпечити достатню підтримку для реалізації стратегії, забезпечивши відповідні фінансові, людські та інші ресурси.

Остання група стратегічних практик [2, с. 78], які є важливими для застосування, включає оцінку та моніторинг стратегії. Для цього керівництво вживає заходів, спрямованих на стандартизацію ефективності досягнення планів та програм. Використання різноманітних методів оцінки на регулярній основі дозволяє створити ефективну програму модифікації стратегії. Важливо при цьому постійно враховувати пріоритети суспільства та його задоволення в оцінці стратегії.

Успішне виконання завдань та досягнення результатів в управлінні громадськими організаціями стає можливим лише за допомогою відповідного методу стратегічного управління розвитком. На сьогодні найбільш визнані та результативні світові підходи до стратегічного управління розвитком

громадськими організаціями можна розподілити на дві основні групи: ті, які успішно використовуються в Україні, і ті, що доцільно застосовувати частіше. Залежно від етапу, на якому громадська організація застосовує ці методи, можна виділити чотири їх види: методи стратегічного аналізу, стратегічного планування, реалізації стратегії та стратегічного аудиту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Огляд найвідоміших світових підходів до стратегічного управління в громадських організаціях.

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

Дотепер більшість методів стратегічного управління, які включали в себе впровадження стратегії та стратегічний аналіз, не знаходили широкого застосування в Україні.

Керівництво громадських організацій в Україні прикладає значні зусилля до застосування найефективніших методів стратегічного аналізу та планування, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод дерева цілей і моделювання. Однак, досвід світової практики показує, що для громадських організацій в Україні корисними є також метод 7S Мак-Кінзі для стратегічного аналізу та сценарне планування для стратегічного планування.

Щодо методів реалізації стратегії, в останні роки громадські організації все частіше застосовують метод проектного управління. Також в Україні популярним є ігровий метод реалізації стратегії, який, хоч і мало поширений у світі, добре себе зарекомендував в українських умовах.

Більшість керівництва світових організацій намагається використовувати передові методики ІТ-компаній, такі як дизайн мислення та Agile, у реалізації

своїх стратегій. Орієнтація на користувача чи членів організації, характерна для цих методів, допомагає українським молодіжним громадським організаціям більш ефективно впроваджувати свої стратегії розвитку.

В діяльності молодіжних громадських організацій в Україні, стратегічний аудит не є загальнопоширеним явищем. Хоча іноді можна знайти випадки використання методу ключових показників ефективності (KPI) - одного з найбільш розповсюджених світових методів стратегічного аудиту. Широке застосування цього методу має потенціал покращити оцінку результатів та завершення циклу стратегічного управління розвитком. Організації, що вже використовують KPI, можуть зосередитися на його вдосконаленій версії - збалансованій системі показників, яка найкраще відображає результати діяльності.

У світовій практиці стратегічного управління розвитком громадських організацій також існують методи, які пронизують усі етапи цього процесу і не обмежені певним стадіями. В Україні, наприклад, можна відзначити методи стратегічних альянсів та ефективне управління знаннями. Керівники передових молодіжних громадських організацій світу застосовують також методи бенчмаркінгу та аутсорсингу. Бенчмаркінг - це систематичне вивчення ефективних методів функціонування інших організацій з метою їх використання та модифікації відповідно до потреб власної організації.

У контексті громадських організацій, аутсорсинг можна розглядати з двох різних точок зору. По-перше, це традиційний підхід до стратегічного управління, де укладається угода про делегування як основних, так і вторинних функцій сторонньому постачальнику за певну винагороду. Другий аспект, відомий як краудсорсинг, полягає в залученні громадськості для збору необхідних ресурсів для організації шляхом мобілізації коштів та ідей з боку звичайних громадян з метою втілення стратегії організації.

Навіть з відкритим доступом до ефективних методів стратегічного управління, які успішно використовуються в прогресивних громадських організаціях за кордоном, українські організації рідко демонструють високий рівень такого управління. Тому на даний момент необхідно визначити пріоритети розвитку в громадських організаціях та у великій мірі в українському суспільстві загалом. Для організацій ці пріоритети включають поліпшення у трьох основних сферах: маркетингові комунікації, фінансове забезпечення та інші аспекти фінансів, а також управління людськими ресурсами. Покращення цих сфер передбачає розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2 - Напрямки та сфери пріоритетів стратегічного управління для ГО «Академія Успіху»

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

Оскільки громадські організації і в тому числі ГО «Академія Успіху» наразі не володіють власністю, управління ресурсним забезпеченням поділяється на дві основні сфери: фінансове управління та управління людськими ресурсами (HR). Усі об'єкти, які використовуються організаціями, знаходяться у приватній, комунальній або державній власності. Дії та проєкти, які відбуваються на цих об'єктах, можливі лише за умови укладання відповідних угод та встановлення домовленостей через маркетингові комунікації. Через ці комунікації вищому керівництву громадських організацій вдається компенсувати нестачу основних ресурсів, таких як фінанси та людські ресурси.

У стратегічному управлінні фінансами громадських організацій є особливості, оскільки вони не мають двох основних джерел доходів: оплати за надані послуги та оплати за працю. Організації керуються коштами для двох видів діяльності: операційної (постійної) та проєктної (тимчасової). Витрати на

ці два види діяльності майже не різняться між собою та включають оренду приміщень або територій, офісне приладдя, спеціалізоване обладнання (наприклад, туристичне, міське, зв'язку), мотиваційні засоби (сувеніри, подарунки) та витрати на маркетингові комунікації.

Для забезпечення фінансування операційної та стратегічної діяльності, керівництво організації має активно використовувати фандрайзинг як основний метод привертання коштів. Щоб забезпечити стабільність і безперебійність фінансування, фандрайзинг також має бути постійним і систематичним. Керівництво організації передбачає два основних канали отримання коштів: внутрішній та зовнішній (рис. 3.1).

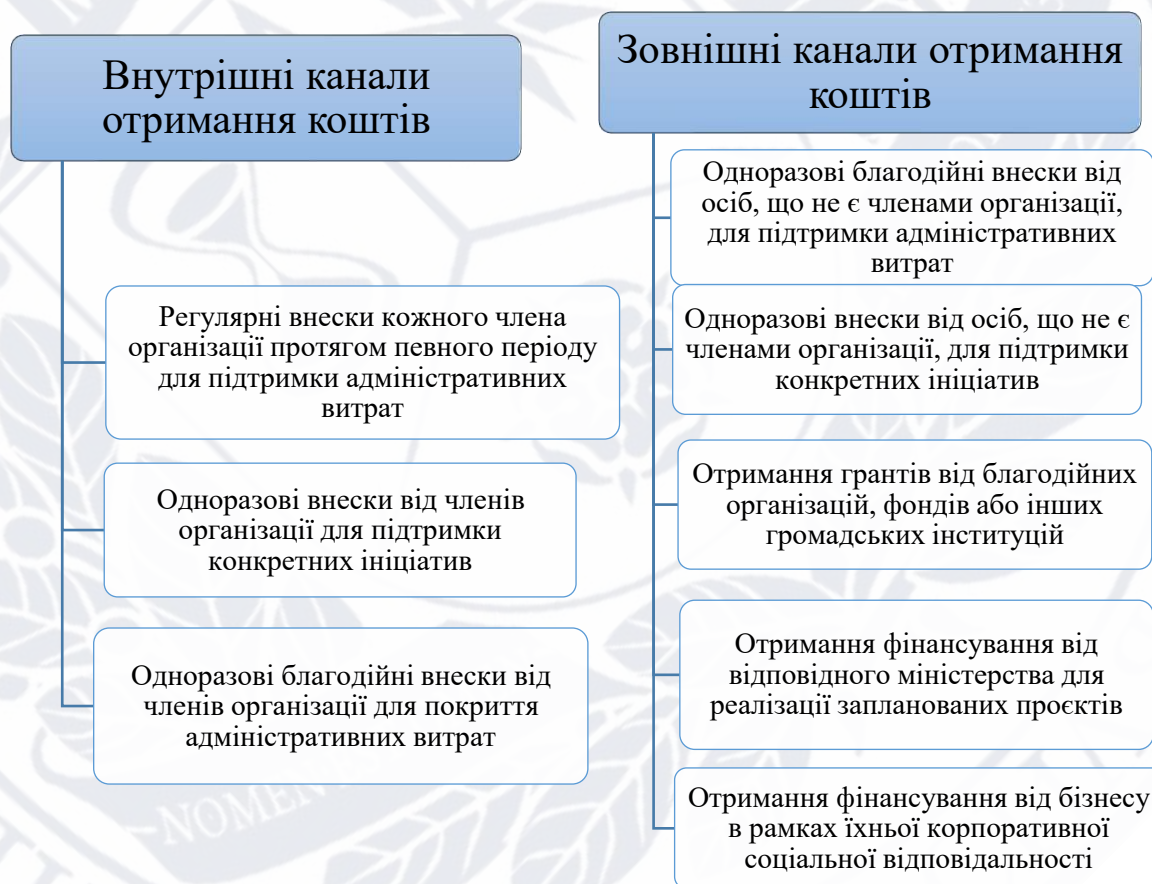


Рисунок 3.1 – Напрями стратегічного управління ГО «Академія Успіху» в системі фінансів

У контексті управління людськими ресурсами у громадських організаціях, основна увага вищого керівництва спрямована на особливості взаємодії на високий рівень змінності персоналу.

Використання гнучкої методології, такої як Agile, найкраще дозволяє повернути людські ресурси до участі в діяльності громадських організацій. Згідно з цією методологією, креативність стає ключовим фактором розвитку організації.

Agile – це спосіб мислення і філософія, якій відповідає сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) і методів управління (Management 3.0). Вони допомагають [33, 34] (рис. 3.2):

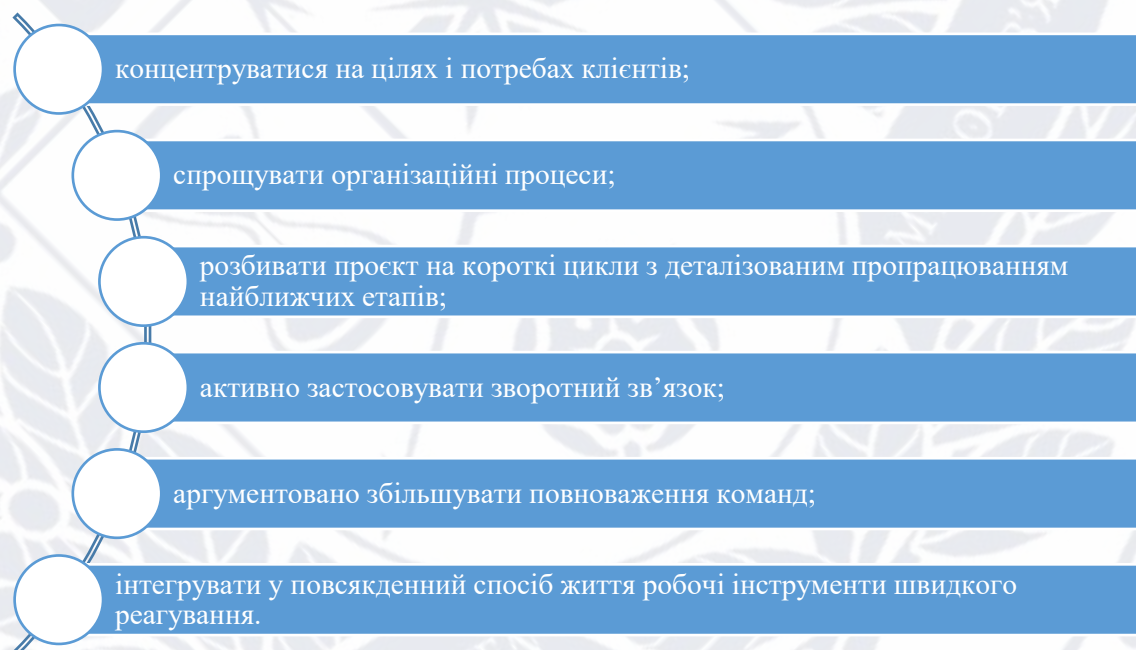


Рисунок 3.2 – Agile – гнучка методологія

Проте, для досягнення цього розвитку необхідне поєднання достатнього рівня компетенцій та внутрішньої мотивації членів організації. З цією метою ефективне використання методології управління знаннями виступає основним засобом розвитку людських ресурсів організації. У досягненні цілей управління

людськими ресурсами керівництву також допомагає явище лідерства, яке є однією з найпопулярніших функцій управління. Лідерство виступає ключовим джерелом внутрішньої мотивації як для осіб, що виконують роль лідера, так і для тих, кого вони керують.

У даному контексті, маркетингові комунікації мають на меті забезпечити доступ організації до інформації та виступити як засіб спілкування з зовнішнім середовищем. Вони представлені сукупністю сигналів, які надходять від організації до різних аудиторій та спрямовані на інформування, переконання та нагадування стейкхолдерам про послуги та діяльність організації.

Будь-яка громадська організація прагне до удосконалення суспільства у міру своїх можливостей. У сучасних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, а також при відсутності повномасштабних конфліктів на всій території держави, стратегічні громадські організації в Україні до 2025 року визначають певні пріоритетні цілі (див. рис. 3.3):

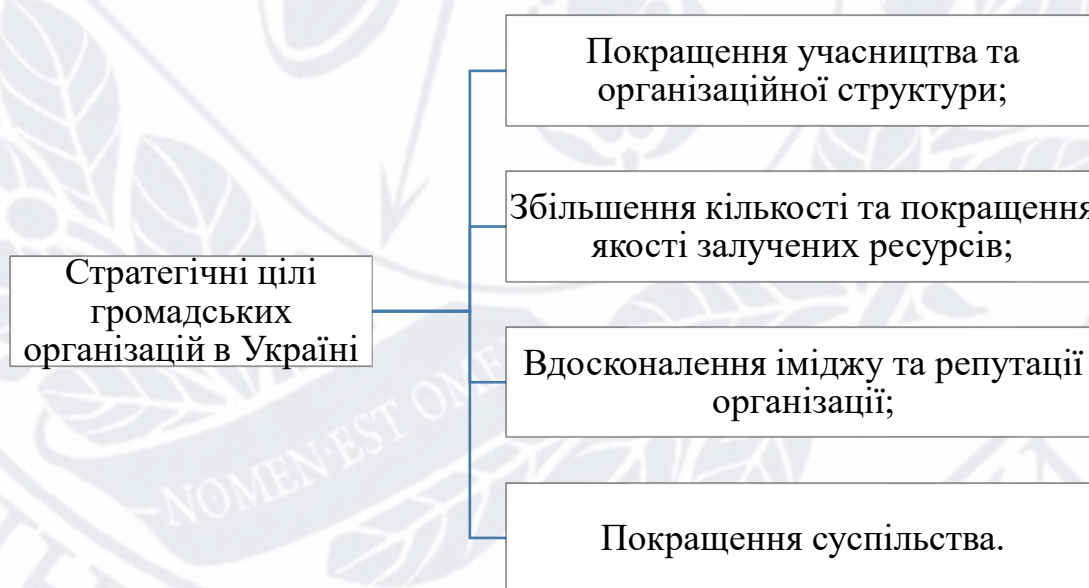


Рисунок 3.3 – Стратегічні цілі громадських організацій в Україні

Ефективне досягнення однієї з цих цілей протягом тривалого періоду відображається на зростанні інших двох цілей у зовнішньому колі (див. рис. 3.4).

Це означає, що досягнення високих результатів у певній цілі за допомогою комплексного покращення інших двох цілей сприятиме ще швидшому розвитку визначеної цілі.

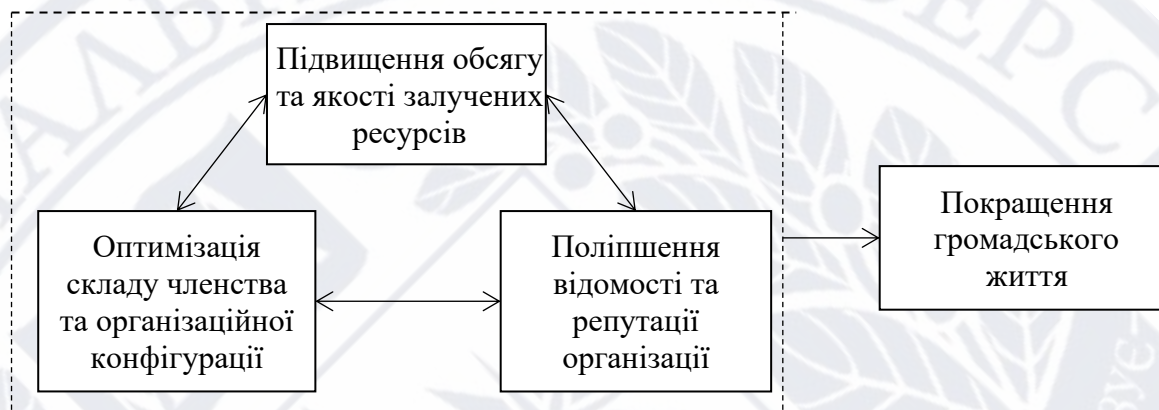


Рисунок 3.4 - Взаємозв'язок між встановленими цілями розвитку ГО «Академія Успіху»

Покращення відомостей та статусу ГО «Академія Успіху» має відбуватися за допомогою якісних та ефективних маркетингових комунікацій, що сприятимуть привабленню більшого обсягу фінансових, людських та інших ресурсів. Залучення кваліфікованих членів до ГО «Академія Успіху» через використання маркетингових комунікацій з громадськістю допомагає поліпшити структуру та рівень участі в організації без додаткових фінансових витрат. Зростання та ефективне використання фінансових ресурсів дозволяє не лише удосконалювати членство та організаційну структуру, але й сприяє поліпшенню маркетингових комунікацій. Більш кваліфіковані члени організації, завдяки відпрацьованим організаційним процесам, матимуть можливість ефективніше працювати над залученням коштів і розробкою маркетингових комунікацій.

3.2. Напрями удосконалення стратегічного управління ГО «Академія Успіху»

Процес досягнення визначеної мети та цілей можна спростити до циклу функцій: планування, організація, мотивація, контроль. Для виконання функції планування громадська організація повинна мати чітку організаційну та управлінську структуру. Для забезпечення функцій організації та мотивації керівництво має сформувати стратегію розвитку організації. Забезпечення сталого розвитку організації відповідно до стратегії можливе лише за умови якісного контролю за реалізацією функцій та мотивацією. Однак стратегічне управління розвитком у громадських організаціях є динамічним процесом, що впливає на їх функціонування, і може призводити до змін у управлінській структурі та стратегії сталого розвитку, якщо результати діяльності не відповідають визначеним показникам розвитку.

На рис. 3.5 відображено розподіл відповідальності за процес сталого розвитку ГО «Академія Успіху».

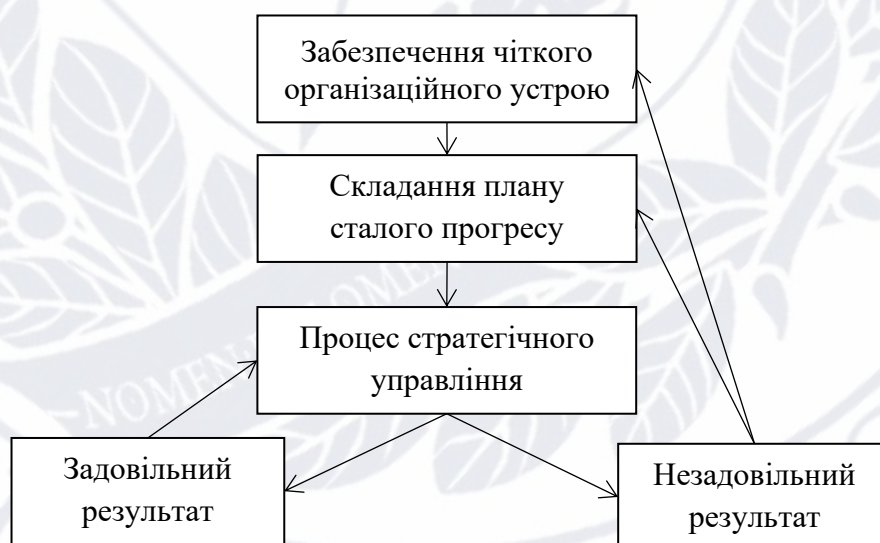


Рисунок 3.5 - Процес впливу стратегічного управління ГО «Академія Успіху»

Ця відповідальність лежить на конкретних відділах управлінської структури, які здійснюють планування та контроль, а також призначені для впровадження системи стратегічного управління в контексті внутрішніх і зовнішніх змін. Наприклад, відділ стратегічного управління (або аналогічний підрозділ) відповідає за планування та контроль, можливо, перебуваючи під керівництвом вищого керівництва громадської організації або на вищому рівні ієрархії.

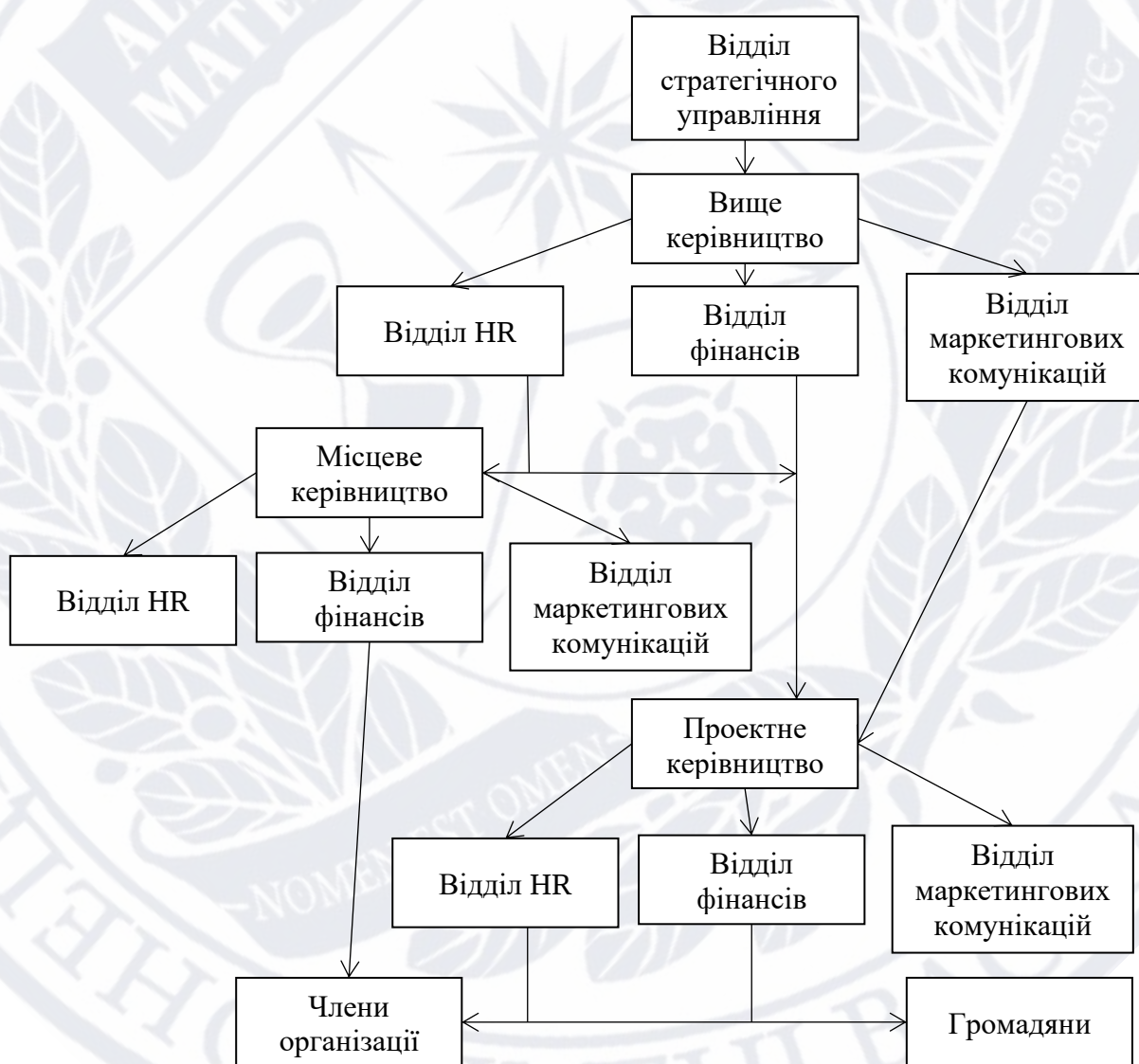


Рисунок 3.6 - Модель управлінської структури ГО «Академія Успіху»

Специфіка внутрішньої та зовнішньої діяльності громадських організацій передбачає, що організація внутрішньої діяльності, спрямованої виключно на членів, підпадає під відповідальність місцевого та проектного керівництва. Тимчасове керівництво проектами, що відкриті для усіх бажаючих, розробляється для управління цими проектами.

Завдання вищого керівництва полягає в мотивації, що забезпечує стійкість організаційної структури.

Рисунок 3.6 ілюструє два етапи формування стратегії сталого розвитку у ГО «Академія Успіху». Під час першого етапу, який є стратегічним аналізом, члени відділу стратегічного управління (далі в тексті - керівництво) ставлять перед собою два питання: 1) що відбувалося в організації та поза її межами? 2) що може відбутися в організації та поза її межами?

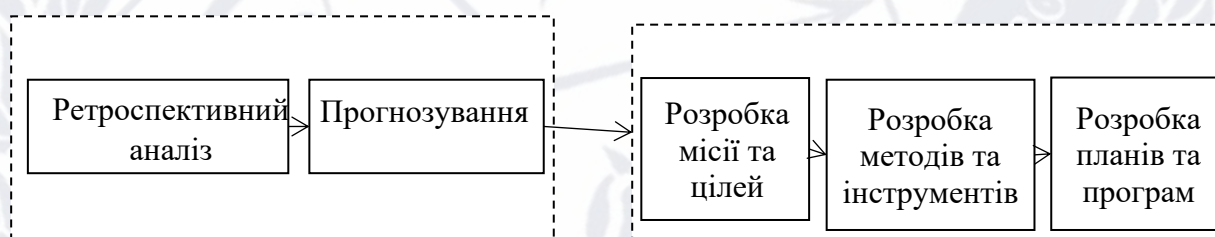


Рисунок 3.7 - Формування стратегії сталого розвитку ГО «Академія Успіху»

На перше запитання надається відповідь через ретроспективний аналіз, який описує всі аспекти діяльності організації у минулому. Друге запитання вирішується шляхом прогнозування. Керівництво використовує інформацію з ретроспективного аналізу та розробляє припущення щодо майбутнього, щоб уявити теоретичний стан організації на певному етапі її життєвого циклу. Застосовані на початку роботи методи та інструменти стратегічного аналізу оптимально підходять для громадських організацій.

На другому етапі - розробці стратегії розвитку - керівництво вирішує три ключові питання: що має досягти стратегія? чим (ким) вона має бути досягнута? коли вона буде досягнута?

За допомогою результатів прогнозування, керівництво організації визначає, що потрібно досягти стратегією, якими засобами або через кого це має бути здійснене, і коли це повинно бути досягнуте. Відповідно до цього, керівництво формулює місію та цілі, які уточнюють і урочисто визначають бажану перспективу розвитку організації. Після цього, для реалізації цих цілей, керівництво шукає підходящі методи та інструменти, які стануть основою для досягнення конкретних показників. Це допомагає відповісти на питання, яким чином і хто буде втілювати розроблену стратегію. Отже, розробка конкретних планів і програм означає завершення процесу формування стратегії розвитку та встановлення конкретних термінів досягнення цих цілей організації.

Щоб стратегія гарантувала сталий розвиток, відділ стратегічного управління повинен активно виконувати функцію контролю за досягненням встановлених показників розвитку організації. Процес контролю складається з чотирьох послідовних етапів (показано на рис. 3.8):

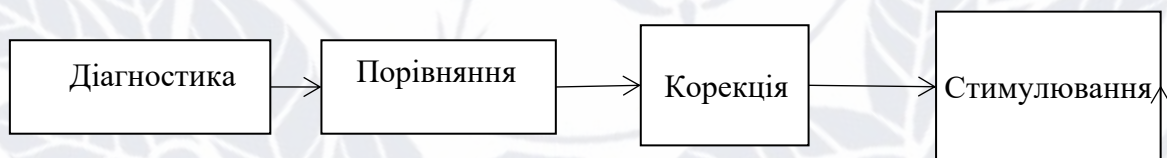


Рисунок 3.8 - Етапи здійснення контролю в ГО «Академія Успіху»

Під час діагностики, відділ стратегічного управління проводить постійний аудит за показниками діяльності та розвитку організації. Порівняння фактичних показників з планованими дозволяє коригувати стратегію. Зміни методів та інструментів досягнення цілей здійснюються за допомогою стимулювання вищого керівництва.

Інформація про стан організації та показники діяльності надходить від кожного структурного підрозділу за ієрархічною лінією, поки вона не систематизується відділом стратегічного управління. Цей процес дозволяє уникнути серйозних наслідків і забезпечує сталість стратегічного управління.

У громадських організаціях стратегічне управління відрізняється відмінною структурованістю та гнучкістю. Хоча вище керівництво встановлює конкретну місію, мету та цілі, воно не обмежує підзвітні відділи щодо методів та інструментів досягнення стратегії.

Сам процес стратегічного управління розвитком у громадській організації складається з циклу комплексних етапів:

- Формування стратегічних партнерств;
- Мобілізація ресурсів для операційних цілей;
- Проведення заходів та ініціатив;
- Управління знаннями всередині організації.

Особливість цього процесу полягає в тому, що ці етапи можуть взаємодіяти між собою, не обов'язково виконуватися послідовно. Також в деяких організаціях може виникати ситуація, коли реалізується лише частина цього циклу, що може негативно вплинути на їхні перспективи розвитку, але забезпечує можливість здійснювати стратегічне управління.

Укладення стратегічних партнерств з усіма зацікавленими сторонами, включаючи громадянські об'єднання, бізнес, та державу, є ключовим аспектом стратегічного управління. Ці партнерства сприяють більш ефективному досягненню інших цілей організації. Можливість залучення альтернативних ресурсів, зокрема вільного часу молоді, робить важливим чинником у розвитку.

Проведення заходів та проєктів має на меті досягнення основних цілей організації щодо поліпшення суспільства, а також забезпечення безперервності стратегічного управління. Частина таких заходів спрямована на укладення стратегічних партнерств, мобілізацію ресурсів та управління знаннями.

Управління знаннями є важливим аспектом стратегічного управління, особливо в контексті молодіжних громадських організацій. Зберігання та передача знань, накопичених усіма членами організації, є ключовим для її довгострокового і сталого розвитку, особливо у зв'язку з великою зміною кадрів.

Важливо розуміти, що розвиток організації не обмежується лише досягненням зовнішніх результатів. Він також має на меті вирішення найважливіших питань, які організація вважає важливими для себе або для суспільства в цілому. Питання, які стосуються найважливіших пріоритетів розвитку громадських організацій в Україні, та можливі шляхи їх досягнення, повинні бути ретельно розглянуті у майбутніх наукових дослідженнях.

У підсумку, слід зазначити, що вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями є можливим лише за умови використання інноваційних підходів. Серед них особливу увагу слід приділити застосуванню трендових принципів управління, найбільш ефективним управлінським практикам і передовим методам.

Найбільш вдалим методом вдосконалення управління, на нашу думку, є комплексне визначення пріоритетів розвитку та їх поетапне досягнення. Для цього керівництво організації повинне розробити робочий алгоритм впливу на процес стратегічного управління, що включатиме забезпечення чіткої управлінської структури та формування стратегії розвитку.

Сам процес стратегічного управління розвитком має складатися з циклу комплексних етапів, таких як укладення стратегічних альянсів, залучення ресурсів для операційної діяльності, проведення заходів та проєктів, а також управління знаннями в межах організації.

ВИСНОВКИ

Визначено, що стратегічний підхід до забезпечення ефективного управління організацією служить фундаментом для її довгострокового розвитку. Цей підхід сприяє вибору найбільш придатних стратегічних напрямків дій та зменшує ризик помилкового прийняття рішень на основі недостовірної інформації про можливості організації та її зовнішнє середовище. Під час розробки стратегії надзвичайно важливо досягти максимальної ясності, що дозволить організації вчасно передбачати зміни у зовнішньому середовищі та ефективно на них реагувати.

Доведено, що доцільно розглядати взаємозв'язок між корисним результатом, що впливає з використання механізму стратегічного управління для досягнення поставлених цілей, і витратами на його формування та функціонування. Ми вважаємо, що процес реалізації стратегічного управління організацією в сучасних умовах та його оцінка є ключовим фактором для успішного розвитку організації в цілому.

В ході аналізу діяльності ГО «Академія Успіху» досить розвинена та відома в регіоні. За період існування було реалізовано достатньо багато освітніх та просвітницьких проектів. Аналіз економічних показників показав чітку тенденцію до зростання, зокрема, це прослідковується по показниках оцінки стану балансу та дохідно-витратних показників. Громадська організація – не прибуткова організація і результатом ефективної роботи є покриття усіх витрат доходами, тобто коли в кінці року організація виходить на нуль.

Аналіз зовнішнього оточення показав, що ГО «Академія Успіху» потрібно постійно моніторити зміни в ньому та систематично переглядати свої цілі та завдання. Так як через війну з росією виникає багато загроз, уникнути яких неможливо, а лише можна гнучко реагувати на ці зміни.

Загалом, враховуючи на умови функціонування, система стратегічного управління може бути оцінена як задовільна. В перспективі потребують певного удосконалення окремі напрями, по яких наразі оцінка невисока.

У підсумку, слід зазначити, що вдосконалення системи стратегічного управління розвитком громадськими організаціями є можливим лише за умови використання інноваційних підходів. Серед них особливу увагу слід приділити застосуванню трендових принципів управління, найбільш ефективним управлінським практикам і передовим методам.

Найбільш вдалим методом вдосконалення управління, на нашу думку, є комплексне визначення пріоритетів розвитку та їх поетапне досягнення. Для цього керівництво організації повинне розробити робочий алгоритм впливу на процес стратегічного управління, що включатиме забезпечення чіткої управлінської структури та формування стратегії розвитку.

Сам процес стратегічного управління розвитком має складатися з циклу комплексних етапів, таких як укладення стратегічних альянсів, залучення ресурсів для операційної діяльності, проведення заходів та проєктів, а також управління знаннями в межах організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. «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-portretnovogo-parlamentu-iakoju-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-gosklikannia](http://opora.ua.org/news/vybory/parlamentski-vybory/parlamentski-vybory-2019/19404-portretnovogo-parlamentu-iakoju-bude-verkhovna-rada-ukrayini-9-gosklikannia)
2. 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. No. 2. P. 71–92.
3. 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-globalgivingkickstarter](http://theguardian.com/global-development/2016/sep/13/crowdfunding-development-aid-funds-globalgivingkickstarter)
4. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: individual and organizational effectiveness. New York : Harper & Row, 1981. 714 p.
5. Obati D. Non-governmental organizations, strategic management and planning under uncertainty: an independent conceptual study paper submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in business administration. Nairobi : University of Nairobi, 2010. 51 p.
6. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
7. Аппело Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Ранок ; Фабула, 2019. 432 с.
8. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 122-125.

9. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. *Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф.*, Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
10. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
11. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.
12. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.
13. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.
14. Дідух О. В., Партин Г. О. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доп. Міжнар. наук.- практ. конф. Львів : Вид-о Львів. політехніки, 2011. С. 637–639.
15. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.
16. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2015. № 4. С. 68–75.
17. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
18. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.

19. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85–89.
20. Кжаклевська Е., Вільямсон Г. Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи. Страсбург : Вид-во Ради Європи, 2013. 187 с.
21. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.
22. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.
23. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
24. Лазебник М. Р. Механізм формування комплексу маркетингових комунікацій промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 22.03.19. Херсон, 2019. 264 с.
25. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ.конф.*, м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64-69.
26. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
27. Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні : матеріали ІV Міжнар. наук.-практ.конф. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 380 с.

28. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 302 с.

29. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

30. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 162-168.

31. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегії розвитку інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3, Т. 2. С. 79-84.

32. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222-229.

33. Що таке Agile і як його застосовувати в бізнесі. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/что-takoe-agile-ua/>

34. Що таке Agile Methodology (гнучка методологія)? URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile.html>

ДОДАТКИ

