

СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТУДЕНТСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

<http://doi.org/10.23939/semi2019.04.055>

© Кулініч Т. В., Сороката А. В., 2019

Показано результати дослідження стратегічних можливостей і варіантів формування дієвих стратегічних ходів у розвитку молодіжних громадських організацій (МГО), зокрема студентських (СГО). Реальні стратегічні альтернативи відображено на прикладі декількох СГО, що конкурують у Західному регіоні України: “BEST Lviv”, “AISEC”, “AEGEE” та “ФРІ”. Проведена за рядом методів стратегічна діагностика дала змогу розробити рекомендації з підвищення конкурентоспроможності “BEST Lviv”. Результати дослідження також допомогли запропонувати альтернативні стратегічні заходи для розвитку названої СГО, які ґрунтуються на варіантах саморозвитку студентів (її активних і пасивних учасників) і водночас створюють основу для підвищення ефективності діяльності зазначеної організації.

Ключові слова: стратегія, можливості, розвиток, молодіжна громадська організація (МГО), студенти, учасники.

Постановка проблеми

Проблематику вивчення особливостей розроблення і реалізації стратегій розвитку молодіжних громадських організацій (МГО) окреслюють насамперед такими чинниками: 1) специфікою створення і організування їх діяльності; 2) складністю процесів переходу учасників у категорію працівників та / або керівників; 3) обмеженістю стратегічних цілей щодо захоплення нових сегментів ринку фінансовими можливостями і пріоритетами розвитку таких організацій. У цій публікації розглянуто насамперед неприбуткові МГО, організовані в студентському середовищі окремих українських ВНЗ або їх угруповань. Здебільшого правила функціонування і управління такими студентськими громадськими організаціями (СГО) обмежені або хоча б окреслені тими міжнародними МГО, які були їх родоначальниками, що у певний спосіб визначає вибір стратегічних ходів цих організацій.

На розвиток МГО і зокрема СГО також впливають світові тенденції і тренди: загальні й характерні для такого типу організацій. Зокрема, серед останніх підказок щодо забезпечення комплексного та цілісного стратегічного управління ефективним розвитком СГО – впровадження та активне використання концепції та методів соціального маркетингу. Така практика є стандартною формою діяльності СГО у більшості розвинутих країн, втім, український третій сектор звернувся до неї зовсім нещодавно.

Водночас культурні, психологічні, історичні, політичні й економічні особливості середовища тієї країни (або навіть регіону), де створена така організація, теж позначаються на формуванні її стратегії. Все зазначене лише коротко перераховує основні проблеми, з якими зіштовхується СГО у формуванні й реалізації своєї стратегії, тим самим відображаючи складність довгострокового планування у діяльності такої організації, розроблення і контролювання її проектів і програм.

Окрім того, статистика доводить появу в Україні все нових СГО і розростання їх мережі [1], ускладнення як конкурентних відносин, так й інших видів взаємодії СГО між собою та з іншими суб'єктами середовища (такими, як ВНЗ, студентські товариства, роботодавці, міжнародні інституції, рекрутингові агентства тощо). Отож, проблема дослідження стратегічних можливостей розвитку СГО актуальна і потребує розгляду альтернативних варіантів щодо її розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Відсутність ґрунтовного дослідження можливостей і варіантів стратегічного управління МГО (і їх підвидом СГО) створює передусім необхідність погляду в комплексі на визначення таких понять, як “стратегічне управління”, “соціальний маркетинг”, “маркетинговий менеджмент”, “управлінський потенціал”, “соціально-трудова потенціал”, “розвиток персоналу”, “інтелектуальний менеджмент”, які входять у сутність цієї основної теми (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних понять, дотичних до стратегічного управління СГО

Поняття	Сутнісна характеристика	Автор
Стратегічне управління	“Діяльність, пов’язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дає змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог”	І. Ансофф [2]
	“Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оціненням діяльності, реалізації й корекції стратегій”	А. А. Томпсон [3]
	“Управління організацією, яке ґрунтується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі”	О. С. Віханський [4]
Соціальний маркетинг	“Розроблення, реалізація та контроль над виконанням програм, мета яких – домогтися сприйняття і зміни в позитивну сторону суджень і думок певних цільових груп про соціальні ідеї, завдання або конкретну діяльність”	Ф. Котлер [5]
Маркетинговий менеджмент	“У широкому розумінні охоплює комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усебічного успіху у споживачів та його ефективну діяльність. Вузке розуміння ґрунтується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва”	В. В. Россоха [6]
Управлінський потенціал	“Сукупність знань, навичок (вміння), творчих можливостей та організаційної спроможності керівників усіх рівнів управління, які повинні формуватися та використовуватися ними для забезпечення сталого та ефективного функціонування підприємства”	Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин [7]
Соціально-трудова потенціал	“Поняття, що охоплює не лише професійно-кваліфікаційні ознаки людини, а загалом рівень освіченості, мобільності, можливість адаптування до соціально-економічних змін у суспільстві, демографічну та етнокультурну складові та інші кількісно-якісні характеристики”	Л. В. Галаз [8]
Розвиток персоналу	“Система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності”	І. І. Грибик, Г. Р. Копець [9]
Інтелектуальний менеджмент	Діяльність, спрямована на окремого індивіда, групу чи організацію для систематичного колективного процесу збирання, створення, передачі, зберігання, поширення та застосування знань для найкращого досягнення власних цілей.	Н. С. Луцак [10]

Тенденціям та важливим аспектам діяльності громадських організацій, зокрема стратегічному управлінню ними, присвячено наукові праці таких українських вчених як В. М. Бесчастний [11],

В. О. Кузьмінський [12] та ін. Серед закордонних класиків, на яких найчастіше посилаються дослідники специфіки функціонування громадських організацій, є Дж. Фішер [13], Д. Левіс [14], М. Хадсон [15]. Натомість питання застосування соціального маркетингу у практиці соціально спрямованих організацій, якими є СГО, розглянуто у працях Д. І. Акімова [16], В. А. Полторака [17] та ін. Однак загалом практичний розгляд варіантів і можливостей комплексного вирішення проблем стратегічного управління діяльністю вітчизняних СГО з урахуванням сучасних викликів і тенденцій потребують ретельнішого дослідження.

Постановка цілей

Мета статті – дослідити практичність проблеми вдосконалення процесу і поліпшення результатів продукування стратегічних можливостей розвитку СГО (зокрема на прикладі студентської МГО «BEST Lviv»). Розглянути, які чинники і ресурси підштовхують СГО до виділення різних стратегічних альтернатив, що загалом формують портфель стратегій розвитку.

Виклад основного матеріалу

Наше дослідження стратегічного розвитку СГО переважно зосереджено навколо типового представника такого типу організацій – МГО «Ради студентів технічних університетів Європи» (англ. Board of European Students of Technology (BEST)). Вибір такого об'єкта для дослідження пов'язано із доволі тривалим (три роки) досвідом роботи одного з авторів (А. В. Сорокатої) у діяльності саме цієї організації. Це неприбуткова, неполітична, неурядова та нерелігійна міжнародна студентська організація, яка почала функціонувати в Європі у 1889 році [18]. Основна її діяльність – надання комунікаційних, коопераційних та обмінних можливостей студентам з усіх країн Європи. 96 локальних осередків (англ. Local BEST Groups (далі LBGs)) з 34-х країн світу об'єднали понад 3 300 ініціативних волонтерів для створення зростаючої, добре організованої, потужної, молодіжної та інноваційної студентської мережі. В Україні усього нараховується 4 осередки BEST, а саме у Львові, Києві, Запоріжжі та Вінниці. Організація усіх LBGs відбувається за допомогою їхнього розподілу на 11 регіонів, керування якими здійснює Міжнародна Рада BEST.

Перший осередок BEST в Україні представлено у місті Львові, який функціонує з 2002 року та офіційно зареєстрований у 2006 році як МГО. Як й інші LBGs, львівський осередок прагне допомогти українським та закордонним студентам технічних університетів розвинути міжнародне мислення, удосконалюючи розуміння особливостей різних культур світу та розвитку потенціалу роботи на міжнародному рівні [19]. Можна виділити три основні напрями діяльності МГО: забезпечення додаткової освіти, кар'єрної підтримки, збільшення рівня залученості студентів у процес освіти.

Для реалізації поставлених цілей, організація об'єднала 423 студентів Національного університету «Львівська політехніка», серед яких (рис. 1): 1) 90 учасників активні, тобто беруть участь у житті організації; 2) 303 учасників є випускниками, тобто завершили свою діяльність в організації у зв'язку із закінченням навчання в університеті; 3) 30 учасників, що не є активними через особисті причини, проте ще не є випускниками університету. Учасники цієї організації діють суто на волонтерських засадах, що означає абсолютно неприбутковий характер їхньої діяльності. Тому характерною рисою МГО «BEST Lviv» є наявність визначених моральних цінностей, так званий BEST Spirit», які спонукають до дії волонтерів.

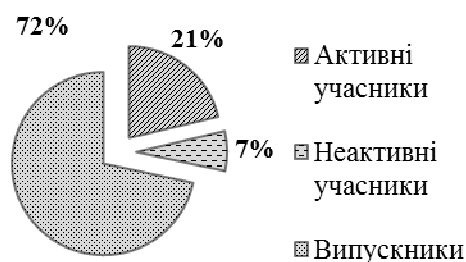


Рис. 1. Структура учасників МГО «BEST Lviv»

Джерело: побудовано за даними [19].

Для детального опису діяльності організації, проведено її VMOST-аналіз (рис. 2), де вказано головне кредо у візії МГО «BEST Lviv» – Сила в різноманітті». Організація слідує двом основним

напрямам, закладеним у її місії: розвитку міжнародного мислення студентів та особистісному розвитку студентів.

Основними інструментами в досягненні закладених у місії напрямів є організація низки проектів (рис. 3), а саме: змагань із програмування та інженерії, всеукраїнського та міжнародного ярмарків кар'єри, одноденних та тижневих тренінгів, літніх програм обміну та заходів щодо покращення освіти в Україні.

Для кращого розуміння конкурентних переваг цієї МГО, які мають враховуватися під час вибору стратегії, розглянуто конкуренти аналізованої організації. Для вибору базових конкурентів насамперед відокремлено та відібрано для аналізу сектори МГО: студентський рух, організації суспільної користі, культура і відпочинок, освіта, міжнародні та всеукраїнські, дієвого спрямування.

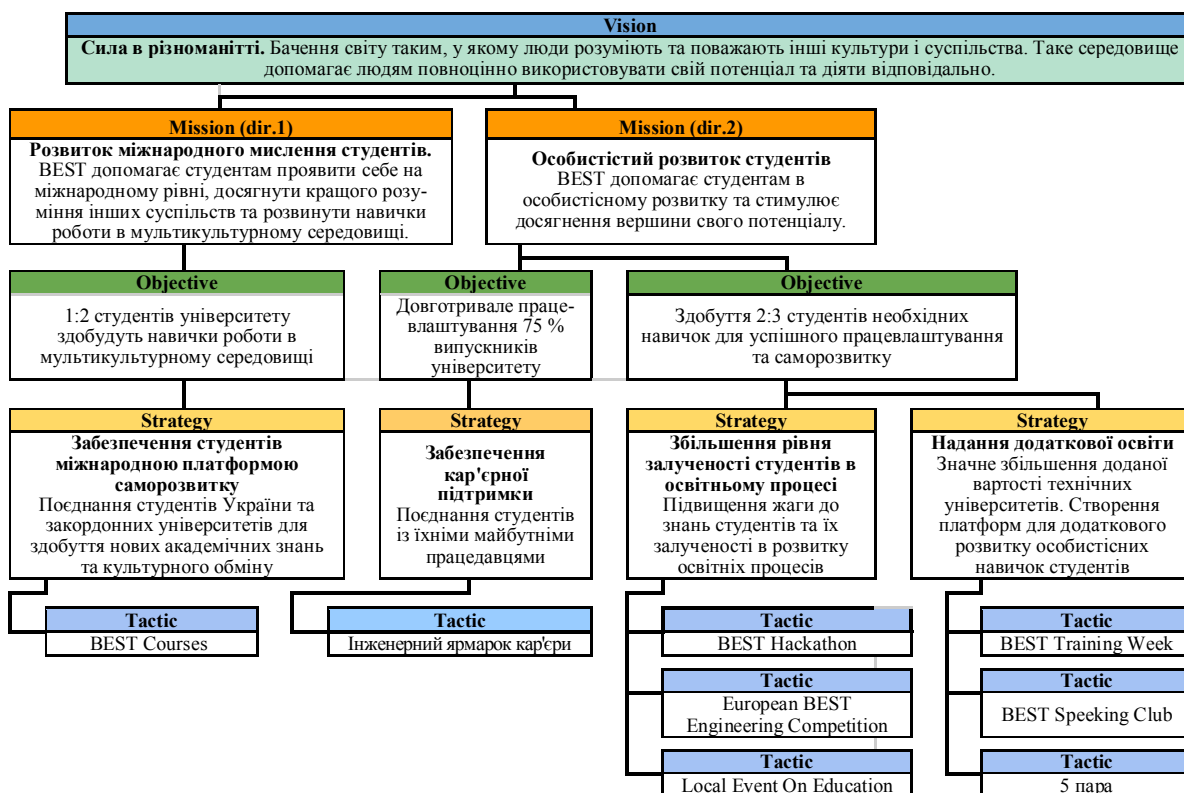



Рис. 2. VMOST-аналіз діяльності МГО "BEST Lviv"

Джерело: сформовано на основі даних МГО "BEST Lviv" [19].

Далі здійснено пошук серед таких організацій, які б найбільше відповідали вказаним нижче головним критеріям: 1) мета діяльності: розвиток та об'єднання студентів різних культур; 2) напрям діяльності: особистісний і міжнародний розвиток студентів, кар'єрна підтримка; 3) статус: неприбуткова студентська організація; 4) цільова аудиторія: студенти та молодь Львова; 5) кількість активних учасників: не менше 60; 6) наявність складної внутрішньої оргструктури.

Отже, виявлено три основних конкуренти МГО "BEST Lviv", які відповідають вищезазначеним критеріям, займають велику частку ринку та характеризуються високими темпами розвитку. Детальний аналіз цих конкурентів (зведений у табл. 1) дає змогу дійти висновку, що кожна з цих організацій є неповторною та має свої індивідуальні риси. Тим не менш, вони охоплюють одну цільову аудиторію, маючи на меті розвинути її або в міжнародному, або в особистісному, або навіть в громадському плані. Порівняння МГО "BEST Lviv" із розглянутими конкурентами, дає змогу виділити її слабку сторону – відсутність стабільної співпраці з міжнародними організаціями та компаніями, яка є до прикладу у МГО "AISEC" [20]. За іншими характеристиками "BEST Lviv" не гірша за інших основних конкурентів.

Стратегічні можливості розвитку студентських громадських організацій



«Інженерний ярмарок кар'єри» – виставка провідних компаній для амбітних студентів та молодих спеціалістів, які бажають зробити перший крок до своєї кар'єри. Компанії пропонують вакансії та стажування, а студенти наживо спілкуються з їхніми представниками.
Кількість учасників*: понад 6 000 студентів та 60 компаній

«European BEST Engineering Competition» – наймасштабніші командні інженерні змагання в Європі, проводяться у двох категоріях: Case Study (вирішення теоретичних, технічних чи управлінських завдань) та Team Design (практичне вирішення певного технічного завдання).
Кількість учасників: понад 40 студентів Національного університету «Львівська політехніка»

«BEST Hackathon» – це захід для розробників, дизайнерів, інженерів, щоб за обмежений час в режимі інтенсиву та командної роботи створити та презентувати свій проект.
Кількість учасників: понад 40 студентів Національного університету «Львівська політехніка»

«BEST Summer Courses» – міжнародні літні курси на технічну тематику, які поєднують в собі академічну та культурну частини. Кількість учасників: понад 35 студентів міжнародних технічних університетів

«BEST Training Week» – тиждень безкоштовних розвивальних тренінгів на найрізноманітніші теми. Це 5 прогресивних днів, на кожному з яких студенти матимуть змогу після навчання поспілкуватись із десятима висококваліфікованими тренерами та успішними людьми, отримати від них корисну інформацію, поради, досвід, серед активів – присмні спогади і знайомства.
Кількість учасників: понад 70 студентів Національного університету «Львівська політехніка»

«Local Event on Education» має на меті змінити рівень освіти в Україні. Його учасниками є студенти, викладачі, а також представники відомих компаній. В ході обговорень, промов та дискусій організатори прагнуть знайти вирішення головних проблем нашої системи освіти.
Кількість учасників: понад 40 студентів, викладачів, представників компаній та громадських діячів

«5 пара» – це одноразові безкоштовні неформальні лекції для студентів та не тільки. Тема може бути найрізноманітніша, проте обов'язково спрямована на розвиток корисних навичок та знань слухачів.
Кількість учасників: понад 50 слухачів

«BEST Career Day» – це Європейський ярмарок кар'єри для технічнонаправлених студентів. Проект дає можливість поспілкуватись з представниками всесвітньовідомих компаній, взяти участь у воркшопах, відвідати презентації партнерів. Кількість учасників: 100 студентів технічних університетів Європи

Рис. 3. Основні проекти МГО «BEST Lviv»**

* Серед. значення кількості учасників за 2016–2019 рр.;

** Сформовано за даними офіційних сторінок проектів [19] та власних спостережень.

Таблиця 1

Характеристика основних конкурентів МГО «BEST Lviv»

Критерії	Назва молодіжної громадської організації		
	АІЕSEC	АЕГЕЕ	ФРІ
1	2	3	4
Мета діяльності	Створення дружньої та прогресивної атмосфери для студентів, розвиток міжнародних стажувань	Європа без кордонів: побудова та розвиток демократичної, різнобічної Європи, соціально та економічно інтегрованої	Розвиток молоді та поширення активної громадської позиції
Спосіб досягнення мети	Розвиток навичок, які потрібні для успішного влаштування на роботу, організування обмінів та стажувань, як стимулювання студентів до подорожей та дослідження нового	Заохочення студентів та молодих людей Європи брати активну участь у розвитку суспільства. Забезпечення платформи для діалогу та можливостей навчання студентів та молодих людей Європи, збільшення їхньої залученості в діяльності суспільства	Стимулювання молоді до свідомого життя, допомога у розвитку потрібних навичок задля подальшого влаштування на роботу. Впровадження навчальних таборів, форумів, тренінгів для молоді. Надання якісного досвіду волонтерства
Напрями діяльності	Вища освіта, кар'єрна підтримка, культурні обміни	Активна громадянська позиція, вища освіта, мир та стабільність, культурні обміни	Активна громадянська позиція, неформальна освіта, культурні обміни, мистецтво
Цільова аудиторія	Молодь віком від 17 до 25 років	Молодь віком від 17 до 25 років	Молодь віком від 14 до 24 років

1	2	3	4
Проекти	Youth Speak Forum, Global Talent, Global Volunteer	Action Days, Case Study Trips, тематичні проекти та тренінги, Summer Universities	Active Citizens, Всеукраїн. вуличний університет, All-Ukrainian Speaking club та ін.
Учасники	85 активних учасників	70 активних учасників	80 активних учасників
Сильні сторони	+ Налагоджена робота з міжнародними компаніям; + Відпрацьована стратегія розвитку організації, що й надалі постійно розвивається; + Надійні та стабільні партнери для фінансування організації; + Осередки існують майже у всіх великих містах Європи; + Необмежена кількість тем для проектів	+ Велика кількість осередків у міжнародних масштабах; + Присутня урядова підтримка; + Члени організації вносять кошти за членство, що пришвидшує темпи розвитку МГО; + Організація не прив'язана до університету, що призводить до великої кількості споживачів послуг	+ Різноманітність проектів за тематикою та структурою; + Потенційні спонсори заохочувані у її фінансуванні; + Мають стабільну підтримку з боку держави; + Привілейовані активною інформаційною підтримкою
Слабкі сторони	– Система градації ролей учасників потребує вдосконалення; – Низький рівень комунікації; – Потреба у якісному мотивуванні учасників організації	– Непопулярність осередку в Україні (зокрема і у Львові); – Організаційна структура серед учасників осередків потребує вдосконалення (збільшення кількості відділів)	– За період змін у структурі організації втрачено багато учасників з потрібними навичками; – Зниження популярності та кількості реалізованих проектів

Джерело: подано авторами з використанням даних МГО "AISEC" [20], "AEGEE" [21], "ФПІ" [22].

Перед формуванням рекомендованого попереднього переліку стратегічних заходів для МГО "BEST Lviv" покажемо підсумки стратегічної діагностики його середовища, наведені у табл. 2 за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2

SWOT-аналіз середовища МГО "BEST Lviv"

	<p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> + Чіткий горизонтальний поділ обов'язків та відповідальності; + Розвинена система кваліфікаційного розвитку учасників МГО; + Широкий спектр можливостей самореалізації волонтерів; + Наявність ради керівників та ревізійної комісії; + Зовнішня матеріальна підтримка діяльності МГО; + Наявність постійних партнерів; + Чітко визначені письмові норми діяльності організації; + Велика кількість проектів на різну тематику, деякі з них виконують на високому рівні; + Підтримка зв'язку з випускниками МГО; + Наявність власного необхідного обладнання; 	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Слабкий контроль над дотриманням правил вертикального поділу праці; – Відсутність власного ергономічно облаштованого офісу; – Значний рівень залежності від університету; – Прогалини в системі мотивації та наставництва волонтерів; – Нестача коштів для фінансової підтримки розвитку учасників МГО; – Значні обмеження у встановленні цільової аудиторії специфікою організації; – Висока конкуренція на ринку послуг; – Нестабільність та невизначеність процесу аналізу ринку
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> + Міжнародний рівень діяльності організації; + Підтримка міцних дружніх відносин між осередками МГО в Європі 	
<p>Можливості (О):</p> <ul style="list-style-type: none"> + Співпраця з міжнародними компаніями та організаціями; + Зацікавленість компаній у постійному партнерстві; + Можливість співпраці з іншими ГО; + Велика кількість зовнішніх тренінгів, грантів, обмінів для учасників громадських організацій; + Популярність спеціальності проєкт-менеджменту на ринку праці; + Високий попит на проєкти з тематики інформаційних технологій, програмування 	<p>Поле S-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залучення нових міжнародних партнерів; • Організування групових міжнародних поїздок учасників між осередками “BEST”; • Посилення партнерства з міжнародними організаціями (запрошення на внутрішні та зовнішні події, проєкти з метою обміну досвідом, ідей та знань); • Залучення зовнішніх кваліфікованих проєкт-менеджерів для покращення діяльності організації; • Залучення учасників МГО в спеціалізованих зовнішніх тренінгах, обмінах 	<p>Поле W-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація та підтримка систематичного процесу аналізу ринку; • Збільшення ролі ІТ-тематики в організації проєктів; • Виокремлення джерел фінансування діяльності самої організації, а не тільки проєктного фінансування встановленням нових партнерств, отримання грантів, завдяки чому з’являються гроші на розвиток самої МГО; • Посилення контролю над дотриманням правил вертикального поділу праці, пояснення членам організації про важливість правил; • Удосконалення системи мотивування та наставництва
<p>Загрози (Т):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Непередбачувані події в політичному та економічному середовищі країни; – Відмова компаній у проєктному партнерстві через вже встановлену співпрацю з іншими МГО; – Ризик неплатоспроможності; – Зменшення рівня організації проєктів через нестачу фінансових ресурсів; – Втрата пільгового податкового статусу неприбуткової організації; – Втрата зацікавленості молоді в участі в проєктах та волонтерстві в МГО; – Надзвичайно швидкі темпи розвитку онлайн-технологій, що загрожують збільшенню рівня пасивності молоді; – Поява сильніших конкурентів на ринку послуг; – Зростання витрат на організацію проєктів 	<p>Поле S-T:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Покращення відносин із постійними партнерами, закріплення відносин із тими компаніями, які часто є спонсорами проєктів, пошук нових партнерів; • Вдосконалення конкурентоспроможності пакету пропозицій партнерства; • Вкладення коштів у необоротні активи МГО; • Пошук та реалізація способів оптимізації витрат; • Покращення соціального мікроклімату в організації; • Підтримка наявних та створення нових можливостей самореалізації та розвитку учасників МГО; • Пошук, визначення та підтримка “своїх родзинки” живої присутності в проєктах 	<p>Поле W-T:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Систематичний контроль радою керівників дотримання правил вертикального поділу праці; • Удосконалення системи мотивації та наставництва; • Удосконалення волонтерами навички гнучкості для швидшого їхнього пристосування до непередбачуваних змін; • Оптимізація витрат організації

Джерело: розроблено авторами на основі власних спостережень та досліджень.

Завдяки застосуванню методу SWOT у межах удосконалення стратегічного управління МГО “BEST Lviv” розроблено перелік заходів, спрямованих на максимізацію ефективності діяльності цієї організації. Під час формування пропозицій враховано специфіку діяльності МГО та її конкурентів на ринку, її основну мету та бачення, сильні та слабкі сторони МГО “BEST Lviv”, можливості та загрози її розвитку, теперішній стан та майбутні перспективи.

Забезпечення сильних сторін організації відбуватиметься в результаті чітко визначеної організаційної структури, посиленої уваги до розвитку волонтерів, завдяки відповідального встановлення корпоративних зв'язків, вшанування історії МГО та підтримці міжнародних взаємовідносин. Водночас треба зважати на слабкі сторони, що є наслідками обмежень встановленої специфіки організації "BEST", недосконалості функції контролювання, системи мотивації та наставництва, використання коштів лише на організацію проектів, а не для розвитку МГО. Усі ці слабкі сторони можуть посилюватися завдяки стратегічним заходам, зведеним на полях W-O і W-T матриці (табл. 2).

Під час розроблення стратегій розвитку МГО "BEST Lviv" мають враховуватися можливості міжнародного розвитку та співпраці, насиченості ринку попиту та пропозицій. Причинами виявлення основних загроз розвитку стали непередбачуваність розвитку України, зокрема економічного, політичного, технологічного та фінансового, тенденція збільшення пасивності молоді та фінансова нестабільність організації. Але їм теж можливо протистояти завдяки комплексу заходів, показаних на полях S-T і W-T.

Тим часом, проведений SWOT-аналіз показав, що організація не використовує усіх наявних можливостей, завдяки чому з'являється потреба удосконалення наявної стратегії досягнення "BEST Lviv" соціального ефекту. Так, проаналізувавши розвиток наявних і потенційних учасників у діяльності МГО "BEST Lviv" залежно від їх статусу, виявлено, що організація значно впливає на життя студентів Національного університету "Львівська політехніка", своїх волонтерів та навіть на молодь, яка не задіяна в житті МГО та не бере участі у її проектах. Оскільки стратегія розвитку МГО "BEST Lviv" має бути соціально орієнтованою, охоплювати аспекти соціального маркетингу, враховувати специфіку розвитку цієї студентської ГО, запропоновано удосконалену стратегію розвитку студентів (рис. 4).

З даних на рис. 4 зробимо висновок: що соціально активніший студент, то більше у нього є можливостей для розвитку. Будучи учасником МГО "BEST Lviv", можна навчитись та розвинути безліч навиків завдяки активній роботі у відділах, організації проектів, відвідування тренінгів та розвиваючих подій, подорожуванню та навіть просто спілкуванню з людьми. Організація піклується про емоційний стан своїх учасників, підтримує їхню мотивацію та натхнення, надає їй безліч можливостей кар'єрного зросту та розвитку в самій МГО.

Розвиваючи волонтерів та учасників проектів, організація також здійснює зміни на ринку праці. Завдяки отриманому досвіду, активна молодь підвищує свою конкурентоспроможність, а тенденція збільшення зацікавленості компаній у співпраці з громадськими організаціями підвищує їхню лояльність до молоді загалом. Окрім зазначених змін, МГО "BEST Lviv" також вносить свою лепту в розвиток вищої освіти в Україні внаслідок проведення проекту "Local Event on Education". Такими діями організація опосередковано впливає на розвиток пасивної молоді країни.

Удосконалення стратегії розвитку студентів передбачає реалізацію низки запропонованих заходів (окремі з названих на рис. 4), які детально описано в табл. 3.

Наведені в табл. 3 заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку студентів потребують значної кількості ресурсів, а саме людських та фінансових. З метою забезпечення МГО фінансової стабільності рекомендовано збільшити кількість постійних партнерів не тільки на українському, а й на міжнародному ринках. Враховуючи дозвіл про щорічне отримання прибутків у розмірі до 25 % від розміру доходів, запропоновано збільшити кількість вільних коштів МГО для утримання самої організації, зокрема для реалізації запропонованих заходів.

Варто зауважити, що різні пропозиції потребують для їхньої реалізації різний проміжок часу. Для прикладу, заходи 1.1, 2.1, 3.1 та 3.2 – коротко- та середньострокові, тобто потребують часу від 1 місяця до півроку. А заходи 1.2 та 1.3 – довгострокові та передбачають роботу над їх виконанням більше ніж 1 рік, оскільки процес виходу на міжнародний ринок тривалий.

У результаті реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку студентів очікується досягнення таких результатів:

1. Унаслідок оптимізації системи розвитку членів організації прогнозовано збільшення практичної кваліфікації волонтерів щодо виконання функціональних обов'язків та інституту «BEST» як міжнародної організації; нагромадження теоретичної бази організації, збільшення зацікавленості учасників МГО у міжнародному рівні організації, подачі на міжнародні посади; надання можливості колишнім членам організації працевлаштуватись закордоном.

2. Здійснення запропонованих заходів щодо розвитку учасників проектів забезпечить збільшення зацікавленості студентів брати участь у проектах, їх подальше працевлаштування, та рівня організації проектів.



Рис. 4. Запропоновані варіанти стратегічного розвитку МГО «BEST Lviv» через розвиток студентів
Джерело: розроблено авторами на основі власних спостережень та даних МГО «BEST Lviv» [18, 19].

Рекомендовані заходи щодо розвитку пасивних студентів дадуть змогу збільшити зацікавленість молоді брати активну участь у проектах МГО «BEST Lviv», самовдосконалюватись, набувати і розвивати «м'які» та «тверді» навички. У кінцевому результаті це зменшить рівень

безробіття в країні та збільшить відсоток молоді, що задовольнить свої запити щодо розвитку внаслідок участі у студентських МГО.

Таблиця 3

Запропоновані заходи удосконалення стратегії розвитку студентів МГО “BEST Lviv”

№	Захід	Опис	Ресурси	Відповідальні
1	Розвиток членів організації			
1.1	Підтримка участі у зовнішніх тренінгах, проектах розвитку	Організація групової участі волонтерів у зовнішніх тренінгах, мотивування брати участь у проектах розвитку навичок, необхідних для успішної роботи МГО	Людські та за крайньою необхідністю фінансові ресурси	Віце-президент з людських ресурсів, скарбник
1.2	Підтримка участі у внутрішніх міжнародних подіях “BEST”	Фінансова (часткова або повна) підтримка участі волонтерів, за умови збільшення рівня їхньої відповідальності: звітування після події, проведення тренінгу для осередку, реалізація поставленої цілі розвитку осередку згідно з тематикою подій	Фінансові та людські ресурси	Рада керівників
1.3	Кар’єрна підтримка в Україні та закордоном	Створення та підтримка міжнародних каналів зв’язку із вітчизняними та закордонними компаніями, створення єдиної бази резюме для усіх волонтерів “BEST”	Людські ресурси	Рада керівників (в Україні й міжнародна)
2	Розвиток учасників проектів			
2.1	Допомога у післяпроектній самореалізації особистості	Просування результатів роботи на змаганнях, написання рекомендаційних листів для активних студентів	Людські ресурси	Команда організаторів проектів
3	Розвиток “пасивних” студентів			
3.1	Сприяння розвитку проведенням конкурсів	Проведення онлайн-конкурсів за виконання певного розумового завдання. Призи та завдання можуть бути як від компаній, так і від організації	Людські ресурси, фінансові ресурси за необхідністю	Віце-президенти зі зв’язків з громадськістю та дизайну
3.2	Забезпечення корисного контент-наповнення сторінок МГО у соц. мережах	Систематичне опублікування на сторінках в Instagram та Facebook потрібної інформації для розвитку, навчання, працевлаштування та самореалізації молоді	Людські ресурси	Віце-президенти зі зв’язків з громадськістю та дизайну

Джерело: сформовано авторами на основі власних спостережень та даних МГО “BEST Lviv” [18, 19].

Висновки

Під час формування стратегічних альтернатив розвитку МГО та їх підвиду СГО має насамперед бути врахована їхня головна відмінність від інших організацій: під час управління ними основний акцент переводять з фінансових ресурсів на людські, а витрати вимірюють не грошима, а витраченими часом та зусиллями волонтерів. Так, стратегічні можливості розвитку вітчизняних СГО у цій публікації розглянуто на прикладі МГО “BEST Lviv”, яка є неприбутковою, неполітичною, нерелігійною та неурядовою, існує при технічному університеті (а саме Національному університеті “Львівська політехніка”); членство у ній обмежене тільки студентами зазначеного ВНЗ.

Продукування можливих стратегій МГО “BEST Lviv” має враховувати такі внутрішні чинники та наявні ресурси: високу кваліфікацію учасників і керуючих, якісну організацію діяльності за системою VMOST, адекватну оргструктуру, продуманий соціальний мікроклімат, прописані норми і правила.

Щодо врахування зовнішніх чинників, то розроблення стратегічних альтернатив має ґрунтуватися на результатах конкурентної діагностики МГО “BEST Lviv”, яка у цьому разі передбачала визначення основних конкурентів організації (МГО “AISEC”, “AEGEE” та “ФРІ”) за власно сформованими критеріями та їх детальне дослідження. В результаті запропоновано конкурентну стратегію аналізованої МГО, засновану на реалізації таких заходів: досягнення фінансової стабільності залученням нових партнерів; укріплення зв'язків з уже наявними та отримання грантів; використання вільних коштів на оренду нового офісу, покращення якості організації проектів та фінансову підтримку рекрутменту; удосконалення системи мотивації та менторства.

Результати дослідження також дали змогу запропоновувати альтернативні стратегічні заходи для розвитку МГО “BEST Lviv”, що ґрунтуються на варіантах саморозвитку студентів (активних і пасивних учасників), які мають підвищити ефективність її діяльності: підтримання участі у зовнішніх тренінгах, проектах розвитку, внутрішніх міжнародних подіях “BEST”; кар'єрна підтримка закордоном; допомога у післяпроектній самореалізації особистості; сприяння розвитку проведенням конкурсів; забезпечення корисного контент-наповнення сторінок МГО у соціальних мережах.

Перспективи подальших досліджень

У планах подальших досліджень поглиблене застосування інструментарію соціального маркетингу для ґрунтовнішого розроблення стратегій розвитку окремих вітчизняних СГО.

1. Кармазіна О. О. (ред.) (2018). *Діяльність громадських організацій в Україні у 2017 р.* Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України.
2. Ансофф І. (2009). *Стратегічне управління*. М.: Економіка.
3. Томпсон А., Стрікленд Дж. (2008). *Стратегічний менеджмент. Искусство разработки и реализации*. М.: Юнити.
4. Виханский О. С. (2007). *Стратегічне управління*. М.: Гардарики.
5. Kotler P. (1982). *Marketing for Nonprofit Organizations*. NJ: PrenticeHall.
6. Россоха В. В. (2013). *Маркетинговий менеджмент*. К.: Каравела.
7. Петрович Й. М., Прокопишин Л. М. (2009). Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2. 71–80.
8. Галаз Л. В. (2007). Трудовий потенціал як фактор економічного зростання. *Проблеми економіки та управління. Вісник Нац. університету “Львівська політехніка”*. 582. 19–23.
9. Грибик І. І., Копець Г. Р. (2009). Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Проблеми економіки та управління. Вісник Нац. університету “Львівська політехніка”*. 640. 258–265.
10. Луцак Н. С. (2012). Нарощування інтелектуального капіталу для інноваційної модернізації економіки України. *Проблеми економіки та управління. Вісник Нац. університету “Львівська політехніка”*. 2012. 725. 156–163.
11. Бесчастний В. М. (2007). *Громадські об'єднання в Україні*. К.: Знання.
12. Кузьмінський В. О. (2006). *Управління неприбутковою організацією*: монограф. К.: Логос.
13. Fisher J. (2008). *Nongovernments: NGOs and the Political Development of the Third World*. Connecticut: Kumarian Press.
14. Lewis D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction*. London, NY: Ruetledge.
15. Hudson M. (2004). *Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change*. London: Ruetledge.
16. Акимов Д. И. (2010). *Соціальний маркетинг и соціальная сфера общества*: монограф. Харьков: ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
17. Полторак В. А. (2013). Освітній маркетинг в умовах розвитку ринку освітніх послуг в сучасній Україні. *Український соціологічний журнал*. 1–2. 24–29.
18. Site of International Non-governmental Organization “Board of European Students of Technology (European region)” (2019, June 12), available at: <https://www.best.eu.org/>.
19. Official site of Youth NGO “Board of European Students of Technology” in Lviv (2019, June 12), available at: <https://best-lviv.org.ua>.
20. Official site of Youth NGO “AISEC” in Ukraine (2019, June 12), available at: <http://aiesec.ua/>.
21. Official site of Youth NGO “AEGEE” in Ukraine (2019, June 12), available at: <http://www.aegee.kiev.ua/>.

22. Молодіжна громадська організація “Фундація Регіональних Ініціатив” (2019). *Офіційний сайт*, available at: <http://fri.com.ua>.

1. Karmazina O. O. (Ed.). (2018). *Diialnist hromadskykh orhanizatsii v Ukraini u 2017 r.: Statystychnyi zbirnyk*. K.: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [In Ukrainian].
2. Ansoff I. (2009). *Strategicheskoe upravlenie : sokr. per. s angl.* (L. I. Evenko, nauch.red.translit. i avt. predisl.). M.: Ekonomika. [In Russian].
3. Tompson A., & Striklend Dzh. (2008). *Strategicheskyy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizaci : per. s angl.* M.: Yuniti. [In Russian].
4. Vihanskiy O. S. (2007). *Strategicheskoe upravlenie: Uchebnik* (2th ed.). M.: Gardariki. [In Russian].
5. Kotler P. (1982). *Marketing for Non-profit Organizations* (2nd ed.). New Jersey: PrenticeHall.
6. Rossokha V. V. (Ed.). (2013). *Marketynhovyy menedzhment: navch. posib.* K.: Karavela [In Ukrainian].
7. Petrovych Y. M., & Prokopyshyn L. M. (2009). Upravlinskyi potentsial ta yoho vplyv na efektyvnist diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, 71–80 [In Ukrainian].
8. Halaz L. V. (2007). Trudovyi potentsial yak faktor ekonomichnoho zrostantia. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”. Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of economy and management*, 582, 19–23 [In Ukrainian].
9. Hrybyk I. I., & Kopets H. R. (2009). Problemy rozvytku personalu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”. Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of economy and management*, 640, 258–265 [In Ukrainian].
10. Lushchak N. S. (2012). Naroshchuvannia intelektualnoho kapitalu dlia innovatsiinoi modernizatsii ekonomiky Ukrainy. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”. Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of economy and management*, 725, 156–163 [In Ukrainian].
11. Beschastnyi V. M. (2007). *Hromadski obiednannia v Ukraini: navch. posib.* K.: Znannia [In Ukrainian].
12. Kuzminskiy V. O. (2006). *Upravlinnia neprybutkovoioi orhanizatsiieiu: monohrafiia.* K.: Lohos [In Ukrainian].
13. Fisher J. (2008). *Nongovernments: NGOs and the Political Development of the Third World*. Connecticut: Kumarian Press.
14. Lewis D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction*. London; NY: Ruetledge.
15. Hudson, M. (2004). *Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change*. London: Ruetledge.
16. Akimov D. I. (2010). *Social'nyy marketing i social'naya sfera obschestva: monografiya.* Har'kov: HNUim. V. N. Karazina [In Russian].
17. Poltorak V. A. (2013). Osvitnii marketynh v umovakh rozvytku rynku osvitynykh posluh v suchasniy Ukraini. *Ukrainskyi sotsiologichnyi zhurnal – Ukrainian Sociological Journal*, 1–2, 24–29 [In Ukrainian].
18. Site of International Non-governmental Organization “Board of European Students of Technology (European region)” (2019, June 12). Retrieved from <https://www.best.eu.org/>
19. Official site of Youth NGO “Board of European Students of Technology” in Lviv (2019, June 12). Retrieved from <https://best-lviv.org.ua>.
20. Official site of Youth NGO “AISEC” in Ukraine (2019, June 12). Retrieved from <http://aiesec.ua/>.
21. Official site of Youth NGO “AEGEE” in Ukraine (2019, June 12). Retrieved from <http://www.aegge.kiev.ua/>.
22. Molodizhna hromadska orhanizatsiia “Fundatsiia Rehionalnykh Initsiatyv”: Ofitsiynyi sait. (2019, June 12). Retrieved from <http://fri.com.ua/> (дата звернення: 12.06.2019) [In Ukrainian].

T. Kulinich, A. Sorokata

Lviv Polytechnic National University,
Department of Management of Organizations

STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT OF STUDENT SOCIAL ORGANIZATIONS

© Kulinich T., Sorokata A., 2019

The object of analysis is strategic management of Youth Non-governmental Organization (YNGO) activities (in particular, Student NGO). At this publication we have purpose to show the results of a study of strategic opportunities and options for formation of effective strategic moves in the

development of SNGOs. It is important to display different real strategic alternatives at the example of several SNGOs which represent the Western region of Ukraine.

The results of the research are following. YNGOs and their subspecies of SNGOs differ from other organizations primarily in the fact that during their management the main emphasis is transferred from financial resources to human resources, and expenses are measured not by money, but by the time and efforts of volunteers. The strategic opportunities for development of domestic SNGOs in this article were examined at the example of the “BEST Lviv” YNGO, the main features of which are: non-profit, non-political, non-religious and non-governmental nature; existence at a technical university (namely, Lviv Polytechnic National University); membership in it is limited only to students of the specified university.

In addition to the study of the YNGO “BEST Lviv”, there was also identified the main competitors of the organization (YNGO “AISEC”, “AEGEE” and “FRI”) at the own established criteria and their detailed study was realized. The implementation of strategic diagnostics was accompanied by SWOT analysis. The following strengths of the YNGO “BEST Lviv” were identified: highly qualified members, high-quality organization of activities according to the VMOST system, well-structured system, well-thought-out social microclimate, spelled out norms and available human resources. The weakness is the lack of public support for the organization.

As a result, there were developed recommendations to improve the competitiveness of the analyzed YNGO: achieving financial stability by attracting new partners; strengthening ties with existing ones and receiving grants; the use of available funds for renting a new office, improving the quality of project organization and financial support for recruitment; improving the system of motivation and mentoring; conducting in-depth analysis of the supply and demand market.

The results of the study also permit us to propose alternative strategic measures for the development of YNGO “BEST Lviv”, based on self-development options for students (active and passive participants), which could increase the effectiveness of this YNGO: support for participation in external trainings, development projects, internal international events of “BEST”; career support abroad; assistance in post-project self-realization of personality; development assistance through competitions; providing useful content-filling of pages of YNGO in social networks.

The practical significance of the paper lies in the invention of new opportunities for effective strategic management of real YNGOs.

Key words: strategy, opportunities, development, youth non-governmental organization (YNGO), students, participants.