

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИМИ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ

Богдан Копильчак

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: kopul.chak@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2960-3828

Анотація. У роботі визначено найкращі підходи до управління змінами в процесі стратегічного управління розвитком в молодіжних громадських організаціях, які ефективно вирішують наслідки повномасштабного вторгнення держави-агресора на територію України. Досліджено розвиток ставлення молоді до волонтерства та їх обізнаність з діяльністю молодіжних громадських організацій як приклад позитивних змін у зовнішньому середовищі. Проаналізовано причини делегування повноважень та обов'язків керівництвом організації в залежності від підходу до управління змінами. Запропоновано використання адаптивного та когнітивного методів у процесі стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями. Рекомендовано продовжити дослідження порівняльною характеристикою та аналізом результатів досягнення ключових показників ефективності.

Ключові слова: підходи до управління змінами, стратегічне управління розвитком, ключові показники ефективності, делегування повноважень та обов'язків, молодіжна громадська організація.

Постановка проблеми. З початку повномасштабного вторгнення держави-агресора на територію України 24 лютого 2022 року, у молодіжній політиці країни відбулися світотворчі зміни. Чоловіки віком від 18 роки або стали до лав Збройних Сил України або стали менш публічними особами, що явно позначилося на активності молодіжних громадських організацій. Календарна планова операційна діяльність була порушена, а програми виходу з кризи спричиненою епідемією COVID-19 у світі та в Україні втратили свою актуальність.

В таких умовах багато молодіжних громадських організацій не мали можливості ефективно впоратися з критичними змінами зовнішнього середовища, які не були передбачені керівництвом в процесі операційної діяльності чи навіть при стратегічному аналізі за методами SWOT або PEST. Дві критичні зміни зовнішнього середовища протягом менше ніж 2 календарних років, мали в рази більший вплив на діяльність молодіжних громадських організацій ніж Помаранчева Революція чи Революція гідності. При цьому на відміну від революцій, після яких відбувався бурхливий спонтанний сплеск діяльності молодіжних громадських організацій, останні кризи

поставили перед керівництвом організацій нетривіальні завдання щодо збереження громадянського суспільства на території України.

Повномасштабне вторгнення держави-агресора змістило акценти громадянського суспільства. Громадяни України, що були залучені до активних організацій, незалежно від сфери їх діяльності, усвідомили необхідність сприяння Збройним Силам України у їх прагненні до відновлення територіальної цілісності держави.

Як важливий елемент громадянського суспільства, молодіжні громадські організації змушені пристосувати свою управлінську діяльність до умов нової дійсності. Відсутність наукових та практичних рекомендацій для молодіжних громадських організацій щодо адаптації до змін та управління їх наслідками було і залишається головною проблемою для їх керівництва.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Популярна наукова думка визначає молодіжні громадські організації як об'єкт дослідження через призму їх соціальних, педагогічних та політичних аспектів діяльності.

Базовою працею про розвиток менеджменту в громадських організаціях країн із розвинутою демократією ми вважаємо «The Management of Non-Governmental Development Organizations» написана Девідом Льюїсом (David Lewis) у 2001 році. При цьому базовою книгою для розуміння поняття управління змінами ми вважаємо книгу «Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change» у співавторстві Естер Камерон та Майка Грін видану у 2019 році, яка подається як посібник щодо моделей інструментів та методів організаційних змін.

З позиції менеджменту організації в Україні варто звернути увагу на працю В. Прокопенка, в яких автор приділяє увагу питанню «громадянської компетенції» в молодіжних організаціях як основи їх організаційної діяльності, а також на працю колективу авторів С. Панасюк та Ю. Боковикова, які вивчають питання діяльності студентських організацій як крок до публічного управління.

Також новим витком розвитку наукової думки в управлінні молодіжними громадськими організаціями, на нашу думку виступає праця 2023 року у співавторстві Б. Гурій та М. Школяр. Маючи загалом соціологічне спрямування, автори розкривають питання бізнесово-орієнтованих та управлінсько-орієнтованих типів життєвих стратегій членів молодіжних громадських організацій м. Львова.

На жаль на нашу думку в науковій літературі не достатньо розкрито питання теоретичних ідей та практичних методів здійснення управлінської діяльності в молодіжних громадських організаціях. Загалом варто зауважити, що в контексті аналізу останніх досліджень та публікацій відсутня навіть ідея наукової дискусії з питань управління молодіжними громадськими організаціями, що можна вважати катастрофічним прорахунком у прагненні розбудови громадянського суспільства. Зміною, що вказує на перспективу і можливість зародження даної дискусії, стала поява в Українському Католицькому Університеті магістерської програми «Управління неприбутковими організаціями». Лише за 2022 в рамках магістерських наукових праць було розроблено 5 стратегій розвитку для молодіжних громадських організацій чи їх підрозділів (Ю. Довгань, М. Павлічук, П. Лапчак, А. Іванічева, К. Дремлюженко) та розкрито теоретико-методологічні засади управління змінами в організації (О. Казакова).

Постановка завдання. Беручи до уваги напрямок розвитку наукової думки в Україні щодо молодіжних громадських організацій, ми ставимо перед собою завдання розглянути теоретичні та методологічні положення щодо підходів до управління змінами у молодіжних громадських організаціях. Також нашою ціллю є визначення

практичних рекомендацій щодо застосування конкретних підходів до управління змінами у контексті стратегічного управління розвитком. Нами було поставлено ціль визначити причину делегування повноважень та обов'язків керівництвом організації в залежності від підходу до управління змінами, який вони використовують у процесі.

Методи дослідження. У науковій статті були застосовані методи:

- спостереження за діяльністю молодіжних громадських організацій під тиском змін зумовлених повномасштабним вторгненням держави-агресора;
- наукового аналізу при оцінці стратегій розвитку;
- опитування для визначення зміни у ставленні молоді до волонтерства;
- порівняння та співставлення, при аналізі досвіду розробки стратегічного управління розвитку організаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблему управління змінами в організації наукова спільнота України пропонує розглядати за допомогою різноманітних підходів. На нашу думку в ході управління змінами керівництво молодіжних громадських організацій застосовує наступні підходи: процесний, ситуаційний, поведінковий, когнітивний, адаптивний, стратегічний та психодинамічний [1, с. 73-75].

Зважаючи на специфіку роботи з молоддю, застосування психодинамічного підходу до управління змінами на нижніх ланках організації є конкурентною перевагою при оцінці застосувань альтернативних підходів у комерційних та інших неприбуткових організаціях. Основою цього підходу є розуміння, що керівник (наставник, ментор) повинен допомогти члену організації усвідомити зміни через рефлексію і прийняти нову дійсність для продовження діяльності [2, с. 36-38].

Цей підхід не передбачає конкретних практик чи нормативних документів щодо застосування, а скоріше вибудовується інерційно через впровадження таких принципів та цінності діяльності, що мотивуватиме керівників на місцях до його застосування. Молодіжні громадські організації в яких психодинамічний підхід не впроваджений в культуру управлінського процесу часто можуть не усвідомлювати його важливість до моменту появи глобальних криз.

Для прикладу, відповідно до Стратегії розвитку ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» («ФРІ») від 31.01.2021 [3, с. 1-2] організації визначає за собою діяльність в межах наступних цінностей:

1. Відповідальність – Відповідаємо і звітуємо за свої дії, що творять наше спільне майбутнє.
2. Усвідомленість – Ми розуміємо місію організації, вплив власних дій і слів на команду та країну.
3. Довіра – Головна нитка взаємодії у «ФРІ», завдяки довірі ми об'єднуємось та діємо.
4. Рівність – Ми неупереджено ставимось до людей, незалежно від їх статі, віку, сексуальної орієнтації тощо і створюємо для них рівні можливості розвитку.
5. Взаємоповага – Ми здатні висловлювати власні позиції, при цьому не заперечувати думки інших, і проявляємо вихованість у спілкуванні з людьми незалежно від особистого ставлення.
6. Взаємодопомога – Дружня підтримка кооперує зусилля та збільшує ефективність нашої діяльності.
7. Патріотизм – Живемо, працюємо на благо України, поважаємо свою історію і культуру. Розуміємось на поточній соціально-політичній ситуації.

Продовжуючи дослідження підходів до управління змінами в молодіжних громадських організаціях, ми рекомендуємо розглядати наступні три підходи як

базові, без яких керівництво не буде здатне впоратися із змінами. Застосування процесного, ситуаційного та поведінкового підходів дозволяє комплексно оцінити масштаби змін на основі ситуації, яка склалася, розробити процес взаємопов'язаних дій для нейтралізації наслідків змін та підготувати членів організації за допомогою поведінкового підходу до нової дійсності [1, с.73].

Більш детальну увагу в даній праці ми б хотіли звернути на підходи до управління змінами в основі яких лежить результат. Зважаючи на практику їх застосування в управлінні молодіжними громадськими організаціями протягом останніх трьох років, можна з впевненістю заявити про їх ефективність. Такими підходами є стратегічний, адаптивний та когнітивний.

Варто погодитися з думкою Приймака Н.С., що «згідно із стратегічним підходом, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін у ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації» [1, с. 75]. Це твердження можна також застосувати і до молодіжних громадських організацій, які, дотримуючись принципів стратегічного управління розвитком, мають розроблену систему цілей та стратегій на усіх рівнях організації і визначають її як основну мету свого існування на етапі їх реалізації незалежно від впливу змін.

Складність реалізації стратегічного підходу до управління змінами виникає у моменти, коли зміни не лише впливають на процеси досягнення стратегії, але й кардинально змінюють загальну кон'юнктуру середовища функціонування організації. Гнучкі молодіжні громадські організації із стабільною організаційною структурою спроможні впливати на ітерації операційного циклу зі зміщенням пріоритетів на шляху до спланованих результатів. Такий підхід варто вважати адаптивним, коли організація підлаштовується до динаміки зовнішнього чи внутрішнього середовища [4, с. 157-158].

Однак деякі негативні глобальні зміни несуть за собою каскад інших не менш глобальних змін, які можуть змістити акценти у діяльності молодіжної громадської організації. В такому випадку ми вбачаємо за доцільне застосування когнітивного методу для організацій зі стабільним членством, міцною організаційною структурою, традиціями та принципами діяльності. Цей підхід на думку Приймака Н.С. «розглядає поведінку в контексті переконань та фокусує свою увагу здебільшого на результатах, а не на зміні поведінки. Змінюючи свій процес мислення, можна змінити свою реакцію [на зміни]» [1, с.75].

Ознайомившись з найкращими підходами до управління змінами в молодіжних громадських організаціях, ми вважаємо за доцільне розглянути їх застосування в контексті стратегічного управління розвитком як найефективнішої концепції функціонування організації.

Для цього нам варто ознайомитися зі змінами, які зачепили молодь як головний суб'єкт та об'єкт управління. Для цього проведемо аналіз Дайджестів опитувань U-Report за 2021-2022 рік у питання пов'язаних з громадянською позицією, волонтерством та молодіжними громадськими організаціями. У перед воєнний період IV кварталу 2021 року, з огляду на відповіді на запитання: «Назвіть українські громадські ініціативи, що мають найбільший вплив на суспільне життя», більшість респондентів не знають таких ініціатив (58,6%) і лише 6,2% назвали ініціативи молодіжних громадських організацій «УАЛ», «УВС», «U-Report», «ФРІ» тощо). В даному опитуванні, що відбулося 17-27 вересня 2021 року взяли участь 6041 U-репортер віком від 13-34 роки. Відповідно до нього середнє значення зацікавленості громадськими ініціативами/змінами серед респондентів віком 14-34 роки становить

3,28 (за шкалою від 1 до 5, де 1 – не цікавлюсь зовсім, а 5 – активно цікавлюсь), N = 2543 [5, с.208].

При цьому уже наступне опитування 11-19 квітня 2022 року у відповідь на запитання «Як війна вплинула на Вашу діяльність?» показало, що 15% U-репортерів з 3629 опитаних розпочали волонтерську діяльність (зокрема, благодійну) [6, с.184].

За даними опитування проведеного з 27 лютого по 10 березня 2022 року спільно з УВС (Українською волонтерською службою) серед 6444 U-репортерів, 80,5% молоді зазначили, що мають змогу займатися волонтерством, з яких фізично – 34,4%, а дистанційно – 46,1% і лише 19,5% відповіли, що такої змоги не мають [7, с. 130].

Волонтерство молоді без участі у молодіжних громадських організаціях часто є спонтанним і не тривалим, а також не сповна покриває зацікавленість молоді у процесі волонтерства. З попереднього опитування помітна тенденція до зростання участі молоді у волонтерських ініціативах на шляху до громадянського суспільства, як позитивної зміни спричиненої повномасштабним вторгненням держави-агресора. Управління цією зміною в процесі стратегічного управління розвитком є основним викликом перед керівництвом молодіжних громадських організацій.

Важливо розуміти, що долучення нових активних членів до організації повинне супроводжуватися мотиваційними кроками. Відповідно до опитування, що проводилося спільно з Будуємо Україну Разом (БУР) з 26.11.2022 р. по 05.12.2022 р. за участі 3843 U-репортерів віком 14–34 роки респонденти очікують отримати такі бонуси від волонтерської діяльності (рис. 1) [8, с.97].

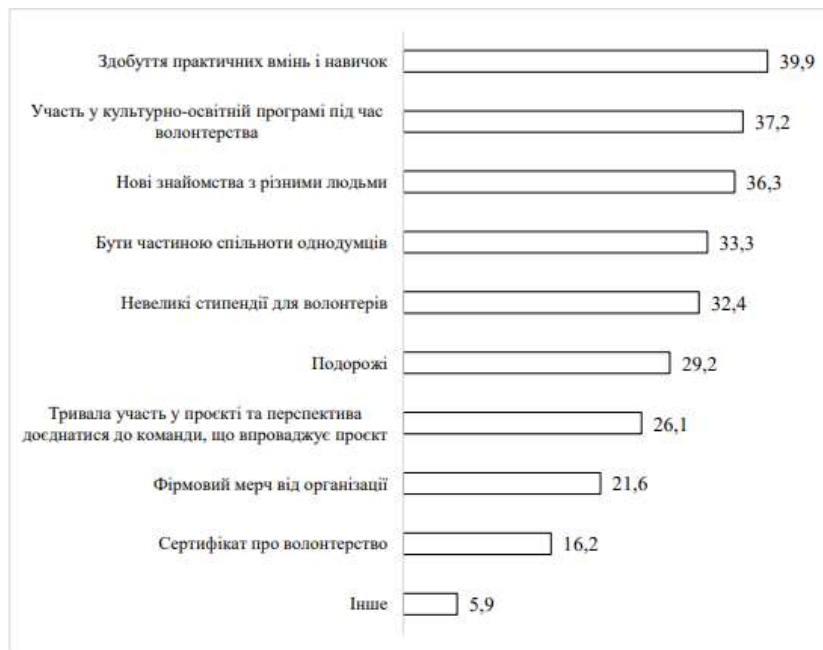


Рис. 1. Розподіл відповідей U-репортерів на запитання: «Які бонуси Ви очікуєте від волонтерства?», N = 3375, % [8, с .97]

Зацікавленість у бонусах має різницю за статевою ознакою. Так чоловікам найбільше хочеться:

- здобути практичні вміння та навички – 38,1%;
- отримати нові знайомства з різними людьми – 32,9%.
- бути частиною команди – 33,3%;

При цьому серед жінок окрім перших двох важливим є також програмне наповнення волонтерства:

- здобути практичні вміння та навички – 40,5%;
- отримати нові знайомства з різними людьми – 37,2%;
- участь у культурно-освітній програмі під час волонтерства (екскурсії, неформальна освіта, тренінги, зустрічі з відомими людьми) – 40%.

В подальших напрацюваннях даної статі важливо визначити, які організації здатні скористатися позитивною зміною у поглядах молоді щодо волонтерства. На нашу думку це в першу чергу молодіжні громадські організації, котрі вели системну роботу із залученням членства протягом тривалого періоду часу або внесли це питання як одну з цілей власної стратегії.

Для початку розглянемо приклад організації, яка без змін в управлінських методах не буде здатна отримати ефективного результату в питанні залучення активного членства. Для цього процитуємо висновок з роботи Плюсквік О.А. щодо розвитку відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль.

«В АIESEC спостерігається позитивна динаміка без сталості довгострокових стратегій. Зі зміною лідера, організація виросла, пройшла через етап розморожування, формації й зараз знаходиться на етапі закріплення новостворених організаційних процесів. Для запровадження змін потрібно використовувати стратегічний, а не ситуаційний підхід до управління, що може забезпечити трансформаційний лідер, з низхідним типом управління та менеджерським кодом раЕІ. Під час аналізу було виявлено ряд слабких та сильних місць, а також потенційних загроз. Наприклад: організація стає менш публічною в місті, комерціалізованою та закритою, сфокусованою лише на одному типі проектів, нераціонально використовує фінансові ресурси та при стратегуванні проектів залежна від центрального офісу АIESEC Україна» [9, с. 59-60].

Як бачимо відсутність публічності та стратегічного управління розвитком є ключовими перешкодами на думку автора з чим ми також і погоджуємося в контексті ефективного управління наявними змінами.

На контрасті з негативним досвідом важливо представити організації, які, як і АIESEC, є відокремленими підрозділами ВМГО і мають ефективні результати щодо публічності та розробки стратегії. Усвідомлюючи зміни у зовнішньому середовищі, керівництво «ФРІ Луцьк», що є відокремленим підрозділом ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» в процесі стратегічної сесії зробили акцент на публічність та залучення нових членів у 2022-2023 роках. Орієнтуючи свою стратегічну діяльність у сфері HR та PR, керівництво очікує результати завдяки методам та принципам проектного менеджменту. Реалізація стратегії на думку керівництва організації можлива лише шляхом досягнення наступних цілей [10, с. 9-12]:

- розбудова системи інтеграції кандидатів (+5 рекрутерів);
- зростання кількості нових кандидатів (в середньому +15 на місяць);
- ініціація групового навчання менторів (+5 менторів);
- поява нових партнерів (5 громадських і 10 комерційних організацій)
- збільшення охоплення у соцмережах (5000 підписників у Instagram)
- створення медіа-карти підрозділу (10 партнерів ЗМІ та 30 інфо-партнерів)

Варто також звернути увагу, що попередня стратегія відокремленого підрозділу «ФРІ Луцьк» була розроблена у 2019 році до епідемії COVID-19 і, незважаючи на кризові зміни, була реалізована у достатньому обсязі. Тоді в процесі SWOT аналізу було вказано невідомість і погану комунікацію як слабку сторону, а відтік кадрів як загрозу (табл.1) [11, с. 10]. При цьому ціллю на 2020 рік щодо збільшення охоплення у соцмережах було лише 1000 підписників у Instagram [11, с. 11], що у 5 разів менше ніж нова стратегічна ціль у 2022 році [10, с. 10].

З наукової точки зору варто зауважити, що розробка стратегії організації на 1-2 роки як це відбувається у відокремленому підрозділі «ФРІ Луцьк» є скоріше прикладом адаптивного методу до управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком. Як приклад когнітивного підходу, що є стійкішим до каскаду змін, які останніми роками є невід'ємною ознакою зовнішнього середовища в Україні, варто вказати Дорожню карту Стратегії Станиці Львів 2025, що є нормативним документом відокремленого підрозділу НСОУ Пласт. Розроблений у 2020 році від передбачає стратегічні пріоритети, каденції, проекти, реченці, виконавців та очікуваний кінцевий результат протягом наступних 5 років до 2025 року [12].

Таблиця 1

SWOT-аналіз відокремленого підрозділу «ФРІ Луцьк» у 2019 році [11]

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|------------------------------|-------------------------|
| Партнерство з іншими ГО | Надмірна толерантність |
| Незаангажованість | Страх відповідальності |
| Велика команда | Неефективний менеджмент |
| Всеукраїнськість | Невідомість |
| Хороша репутація | Погана комунікація |
| Можливості | Загрози |
| Співпраця з бізнесом | |
| Онлайн-освіта | Відтік кадрів |
| Міжрегіональні зв'язки | Відтік молоді закордон |
| Осередки ФРІ в інших країнах | Хибні думки про ФРІ |
| Партнерські зв'язки | |

З наукової точки зору варто зауважити, що розробка стратегії організації на 1-2 роки як це відбувається у відокремленому підрозділі «ФРІ Луцьк» є скоріше прикладом адаптивного методу до управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком. Як приклад когнітивного підходу, що є стійкішим до каскаду змін, які останніми роками є невід'ємною ознакою зовнішнього середовища в Україні, варто вказати Дорожню карту Стратегії Станиці Львів 2025, що є нормативним документом відокремленого підрозділу НСОУ Пласт. Розроблений у 2020 році від передбачає стратегічні пріоритети, каденції, проекти, реченці, виконавців та очікуваний кінцевий результат протягом наступних 5 років до 2025 року [12].

Передбачаючи майбутні загрози, виклик та перспективи, які виникатимуть під впливом змін, керівництво відокремленого підрозділу Станиці Львів визначило такі стратегічні пріоритети до 2025 року [12, с. 2]:

- ефективна структура управління;
- довготермінова фінансова стабільність;
- залучення, мотивація та розвиток волонтерів;
- налагодження комунікації;
- безпека.

Особливістю управління змінами в контексті стратегічного управління розвитку є дотримання когнітивного підходу, а саме орієнтація на визначений у Стратегії Станиці Львів 2025 результат, а не на зміну поведінки членів організації. Таку управлінську методику на практиці можна описати цитатою І. Я. Франка, батька одного із трьох засновників організації Пласт – Петра Франка, з вірша «Каменярі» [13, с. 60-68]:

У кожного в руках тяжкий залізний молот,
І голос сильний нам згори, як грім, гримить:
«Лупайте сю скалу! Нехай ні жар, ні холод.
Не спинить вас! Зносить і труд, і спрагу, й голод,
Бо вам призначено скалу сесю розбить».

Такий підхід є загальноприйнятим для ВМГО «Пласт», що також має відображення у стратегічному управлінні розвитком усією молодіжною громадською організацією. ВМГО «Пласт» та його відокремленні підрозділи наскрізь просякнуті загальною управлінською культурою та її принципами, яка, з певними змінами, доводить свою ефективність протягом більше ніж 100 років. Делегування повноважень та обов'язків на місця в процесі управління змінами є основою горизонтальної взаємодії організації, а підпорядкованість усім ідеї та візії організації з великою часткою ініціативи окремого виконавця на місцях є особливістю управлінської культури, якій нема аналогів в Україні.

На відміну від Стратегії Станиці Львів 2025, яка була розроблена лише на 5 років, загальна Стратегія Пласту 2030 була розроблена у тому ж 2020 році на цілих 10 років. Як і у випадку з стратегічним управлінням розвитком відокремленого підрозділу, реалізація стратегії усієї молодіжної громадської організації відбувається завдяки аналізу та контролю за її дотриманням. Керівництво не відповідальне за фактичне досягнення стратегічних цілей організації під впливом змін, а лише сприяє організаційному розвитку в цілому та на місцях. У їх компетенції залишаються питання [14, с. 1-2]:

- політики та процедури;
- врядування;
- стратегічного планування;
- операційного планування та управління проектами;
- комунікаційної стратегії;
- диверсифікації джерел фінансування.

У висновках Стратегічної Комісії Пласту за перші 2 роки було зазначено, що за кількісною оцінкою комісії було досягнуто 48% завдань стратегічної цілі щодо розвитку Пласту як спроможної організації з побудованими організаційними системами [14, с.2].

Повертаючись до позитивних змін у ставленні та залученості молоді до волонтерства, варто зауважити, що такі зміни є одним з ключових показників ефективності досягнення стратегічної цілі ВМГО «Пласт» щодо суспільно-корисних діл та мережування. Сам показник зазначений так «зріс запит молоді до волонтерства, залучення до суспільно корисних проектів (дослідження та соціологічні опитування серед молоді щодо їхньої участі у проектах, волонтерських ініціативах, НГО)» [14, с.16]. Незважаючи на негативні висновки Стратегічної Комісії Пласту щодо досягнення ключових показників ефективності зазначеної стратегічної цілі, ми повинні визнати, що позитивні зміни з перспективою їх росту відбуваються за опосередкованої участі організації чи навіть без її відома.

Оцінивши аспекти управління змінами через методи та практики когнітивного підходу у ВМГО «Пласт» важливо також звернути увагу на аспекти адаптивного підходу у ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив».

І першим таким аспектом, який максимально вказує на застосування адаптивного підходу до управління змінами під час стратегічного управління розвитком, є твердження зазначене у Стратегії Розвитку ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» 2022 символом «*» у кінці документу (цитата): «*Залежно від епідеміологічної ситуації в Україні цілі та індикатори плану реалізації Стратегії можуть відрізнятися від зазначених за попереднім схваленням Ради Старійшин» [3, с.7].

Розроблена ще у 2021 році до початку повномасштабного вторгнення держави-агресора на територію України, дана Стратегія Розвитку відповідає та сприяє реалізації «Національної стратегії державної молодіжної політики в Україні до 2030 року», але передбачає досягнення ключових показників ефективності лише до кінця 2022 року. На відміну від Стратегії Пласту 2030, де керівним органам ВМГО «Пласт» відводиться роль топ-менеджменту, обов'язками керівних органів ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» є організація та координація процесу реалізації стратегії, що ближче до функцій менеджерів середньої ланки. При цьому керівництво ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» використовує можливість делегувати частину своїх повноважень та обов'язків, а також диверсифікувавши шляхи та способи досягнення ключових показників ефективності завдяки діяльності відокремлених підрозділів, таких як «ФРІ Луцьк» та інших.

Ці та інші відмінності у процесі стратегічного управління розвитком організації формують також і відношення до підходу в управлінні змінами. Для керівництва молодіжних громадських організацій без культури стратегічного управління, таких як ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернопіль, ми рекомендуємо спланувати заходи щодо інтеграції адаптивного підходу до управління зміни з подальшим розвитком організації до можливостей застосування когнітивного підходу.

Варто зауважити, що у своїх стратегіях молодіжні громадські організації не згадують про підходи щодо мінімізації впливу, який відбувається через опір змінами зі сторони членів. Серед найвідоміших підходів варто виділити [15, 57-59]:

1. Communication (комунікація);
2. Training and development (навчання і розвиток);
3. Involvement (залучення членів організації);
4. Support and challenge (підтримка та виклик);
5. Negotiation (переговори);
6. Coercion (примус).

Ми вважаємо, що вказані підходи можуть бути вдало поєднаними між собою в процесі реалізації стратегій розвитку молодіжними громадськими організаціями. Їх фактичне застосування не є проаналізованим і потребує фактичного документування та подальшого наукового дослідження.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління змінами в процесі стратегічного управління розвитком має декілька підходів, що довели свою ефективність в молодіжних громадських організаціях в Україні. Керівникам молодіжних громадських організацій, які зацікавлені у виборі конкретного підходу, особливу увагу варто звернути на адаптивний підхід, який у свої діяльності застосовує ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» та когнітивний підхід, яким послуговується ВМГО

«Пласт». Також керівникам варто звернути увагу на позитивні зміни у ставленні молоді до волонтерства та розробити стратегію організації із врахуванням необхідності зацікавлення молоді у перспективі їх членства.

Перспективу подальших наукових досліджень ми бачимо у наведених порівняльних характеристик та аналізу результатів досягнення ключових показників ефективності у 2026 та 2030 роках для ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» та ВМГО «Пласт» як яскравих представників адаптивного та когнітивного підходів до управління змінами. Також важливо буде розглянути у майбутніх працях заходи щодо конкретних підходів у подоланні опору змінам членами організації згаданих у нашій праці.

1. Приймак, Н. С. Сучасні підходи до управління змінами. Причорноморські економічні студії, 2019, 38 (1). С. 72-76
2. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУ «КПІ», 2015. 231 с.
3. Стратегія Розвитку ВМГО «Фундація Регіональних Ініціатив» 2022, від 31.01.2021 № 17-11 (Протокол № 3), Київ, 2022. 7 с.
4. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2011. № 714С. 155–161
5. Людоговська К. В., Бурак Д. І. Дайджест опитувань U-Report: IV квартал 2021 р. (громадські ініціативи, вплив пандемії COVID-19 на практики дитинства, участь молоді в екологічних ініціативах). Український соціум. 2021. № 4 (79). С. 204–215. <https://doi.org/10.15407/socium2021.04.204>
6. Демчук В. С., Бурак Д.І. Дайджест опитувань U-Report: II квартал 2022 р. (зайнятість молоді під час війни, молодь Львівщини у воєнний час). Український соціум. 2022. № 2 (81). С. 181–190. <https://doi.org/10.15407/socium2022.02.181>
7. Демчук В. С. Дайджест опитувань U-Report: I квартал 2022 р. (національне кіно, цифрові професії, молодь в умовах війни: безпека та волонтерство, фінансова допомога). Український соціум. 2022. № 1 (80). С. 123–134. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2022.01.123>
8. Демчук В. С. Дайджест опитувань U-Report: IV квартал 2022 р. (медіаграмотність, молодіжні ради, бонуси від волонтерства). Український соціум. 2022. № 4 (83). С. 92–104. <https://doi.org/10.15407/socium2022.04.092>
9. Плюсквік О. А. Вплив лідерства на управління розвитком громадських організацій (на прикладі відокремленого підрозділу ВМГО «АЙСЕК в Україні» у м. Тернополі та «Українська Молодь Христові м. Тернопіль» осередку парафії Покрови Пресвятої Богородиці) - Львів: УКУ, 2021. 69 с.
10. Стратегія Луцького ВП ВМГО «ФРІ» 2022-2023, Луцьк, 2022. 13 с.
11. «ФРІ Луцьк». Стратегія 2020, Луцьк, 2019. 22 с.
12. Станиця Львів, Дорожня карта Стратегії 2025, Львів, 2020. 15 с.
13. Франко І. Я. Зібрання творів у 50-и томах. – К.: Наукова думка, 1976 р., т. 1, с. 66 – 68.
14. Стратегічна комісія Пласту. Звіт про виконання Стратегії Пласту 2030, Львів, 2023. 21 с.
15. Cameron, E., & Green, M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers, 2019, p. 531.

References

1. Pryimak, N. C. Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy [Modern Approaches to Change Management] *Black Sea Economic Studies*, 38(1), 2019, pp. 72-76 [in Ukrainian]
2. Shevchenko I. B. Upravlinnia zminamy: navchalnyi posibnyk [Change Management: a textbook], Kyiv: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", 2015, pp. 231 [in Ukrainian]
3. Stratehiia Rozvytku VMHO "Fundatsiia Rehionalnykh Initsiatyv" 2022 vid 31.01.2021 [Development Strategy of the NGO "Foundation of the Regional Initiatives" 2022, dated January 31, 2021], Kyiv, 2022. № 17-11 (Protocol № 3). pp. 7 [in Ukrainian]
4. Stetsiv S. R. Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [The Essence and Stages of Change Management in an Enterprise] *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*. 2011. № 714. pp. 155-161 [in Ukrainian]
5. Liudohovska K.V., Burak D.I. Daidzhest opytuvan U-Report: IV kvartal 2021 r. (hromadski initsiatyvy, vplyv pandemii COVID-19 na praktyky dytynstva, uchast molodi v ekolohichnykh initsiatyvakh) [U-Report Survey Digest: IV Quarter 2021 (community initiatives, impact of the COVID-19 pandemic on childhood practices, youth participation in environmental initiatives)], *Ukrainian Society*. 2021. №. 4 (79). pp. 204-215 [in Ukrainian]
6. Demchuk V. S., Burak D.I. Daidzhest opytuvan U-Report: II kvartal 2022 r. (zainiatist molodi pid chas viiny, molod Lvivshchyny u voiennyi chas) [U-Report Survey Digest: II Quarter 2022 (youth employment during the war, youth in Lviv region during wartime)], *Ukrainian Society*. 2022. № 2 (81). pp. 123-134 [in Ukrainian]
7. Demchuk V. S. Daidzhest opytuvan U-Report: I kvartal 2022 r. (natsionalne kino, tsyfrovi profesii, molod v umovakh viiny: bezpeka ta volonterstvo, finansova dopomoha) [U-Report Survey Digest: I Quarter 2022 (national cinema, digital professions, youth in the conditions of war: safety and volunteering, financial assistance), *Ukrainian Society*. № 1 (80), 2022. pp. 123-134. [in Ukrainian]
8. Demchuk V. S. Daidzhest opytuvan U-Report: IV kvartal 2022 r. (mediahramotnist, molodizhni rady, bonusu vid volonterstva) [U-Report Survey Digest: IV Quarter 2022 (media literacy, youth councils, benefits of volunteering)], *Ukrainian Society*. № 4 (83), 2022. pp. 92-104. [in Ukrainian]
9. Pliuskvik O.A. Vplyv liderstva na upravlinnia rozvytkom hromadskykh orhanizatsii [The Influence of Leadership on Development Management of Civil Organizations], Lviv: UCU, 2021, pp. 69 [in Ukrainian]
10. Stratehiia Lutskoho VP VMHO FRI 2022-2023 [Strategy of the UNGO "Foundation of the Regional Initiatives" in Lutsk for 2022-2023], Lutsk, 2022, pp. 22 [in Ukrainian]
11. FRI Lutsk. Stratehiia 2020 [Foundation of the Regional Initiatives, Lutsk. Strategy 2020], Lutsk, 2019, pp. 22 [in Ukrainian]
12. Stanytsia Lviv Dorozhnia karta Stratehii 2025 [Stanytsia Lviv, Roadmap of the Strategy 2025], Lviv, 2020, pp. 15 [in Ukrainian]
13. Franko I. Ya. Zibrannia tvoriv u 50-y tomakh. [Collected Works in 50 volumes], Kyiv: Naukova Dumka, 1976, vol. 1, pp. 66-68 [in Ukrainian]
14. Stratehichna komisiia Plastu. Zvit pro vykonannia Stratehii Plastu 2030 [Strategic Commission of Plast. Report on the Implementation of the Plast Strategy 2030], Lviv, 2023. pp. 21 [in Ukrainian]
15. Cameron, E., & Green, M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers, 2019, p. 531.

**ANALYSIS OF APPROACHES TO CHANGE MANAGEMENT IN THE PROCESS
OF STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF YOUTH NGOS IN
UKRAINE****Bohdan Kopylchak***Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
e-mail: kopol.chak@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2960-3828*

Abstract. The full-scale aggression has shifted the focus of civil society. As an important element of civil society, youth NGOs are compelled to adapt their management activities to the changes in the new reality. Considering the direction of scientific thought regarding youth NGOs in Ukraine, our task is to explore the theoretical and methodological foundations of change management approaches in youth NGOs.

The study identifies the best approaches to change management in the process of strategic development management in youth NGOs, which effectively addresses the consequences of full-scale aggression on the territory of Ukraine. The research examines the development of youth attitudes towards volunteering and their awareness of the activities of youth NGOs as examples of positive changes in the external environment. The reasons for delegating authority and responsibilities by the organization's leadership are analyzed based on the approach to change management. The use of adaptive and cognitive methods in the process of strategic development management by youth NGOs is proposed. Further research is recommended to include a comparative analysis and examination of the results in achieving key performance indicators.

Change management in the process of strategic development management encompasses several approaches that have proven to be effective in youth civic organizations in Ukraine. For the management of the youth organizations which is interested in choosing a specific approach, special attention should be given to the adaptive approach used by the NGO "Foundation of Regional Initiatives" and the cognitive approach used by the NGO "Plast". It is also important for management to take note of the positive changes in youth attitudes toward volunteering. This will help to develop an organizational strategy that considers the need to engage youth members in the long term.

Keywords: Approaches to change management, strategic development management, key performance indicators, delegation of authority and responsibilities, youth NGOs

*Стаття надійшла до редколегії 09.06.2023
Прийнята до друку 29.06.2023*