

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОЛОДІЖНИМИ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

THE APPLICATION OF «OBJECTIVES TREE» METHOD IN STRATEGIC MANAGEMENT OF YOUTH NGO'S

У статті визначено необхідність використання стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями. Розглянуто приклад ефективного застосування методу «дерева цілей» у стратегічному управлінні. Запропоновано методіку розробки стратегічних цілей для молодіжних громадських організацій.

Ключові слова: стратегічне управління, молодіжні громадські організації, дерево цілей, декомпозиція, редукція цілей, невизначеність.

В статті определена необходимость использования стратегического управления молодежными общественными организациями. Рассмотрен пример эффективного применения метода «дерева целей» в

стратегическом управлении. Предложена методика разработки стратегических целей для молодежных общественных организаций.

Ключевые слова: стратегическое управление, молодежные общественные организации, дерево целей, декомпозиция, редукция целей, неопределенность.

The article defines the need for implementation of strategic management in youth NGOs. An example of the effective use of the «objectives tree» method in strategic management is reviewed. The methodology of development of strategic objectives for youth NGOs is suggested.

Key words: strategic management, youth non-governmental organizations, objectives tree, decomposition, reduction of objectives, ambiguity.

УДК 65.012.25

Копильчак Б.В.

аспірант кафедри менеджменту
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Постановка проблеми. Структурна побудова системи цілей у процесі стратегічного управління потребує детального дослідження, оскільки надає можливість виокремлювати цілі розвитку, порівнювати їх з потенціалом організації та приводити їх у відповідність до поточної діяльності за рахунок розробки та реалізації методів цільового підходу. Встановлення у процесі планування недосяжних чи неактуальних цілей ускладнює проведення стратегічного управління та уповільнює досягнення основної мети організації.

У сучасних умовах можна спостерігати появу значної кількості молодіжних громадських організацій та їх стрімкий розвиток, що зумовлює необхідність переходу від оперативного управління до стратегічного. Тому важливою проблемою, яка потребує вирішення є формування та розробка цілей як основи здійснення стратегічного управління організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи останні дослідження та публікації з даної проблематики, варто зосередитися на аналізі Арпітом Джаїною [1] терміну «Залізного трикутника стратегії» розробленого Джеком Ма, засновником та головою Alibaba Group. Цей термін визначає стратегію, як єднання трьох вимірів – цілей, ресурсів та можливостей, котрі взаємно підсилюють одне одного. Розглядаючи аналіз проблематики актуальності та досяжності цілей, необхідно звернути увагу на термін «стратегічне допущення», яке розкриває Джош Кауфман [2]. Стратегічні допущення – це набір фактів та характеристик реального світу, без яких діяльність організації не матиме успіху. Асоціація Скаутів [3] (The Scout Association) – національна скаутська організація Великої Британії, рекомендує для стратегічної діяльності послуговуватися мето-

дом «дерева цілей». У їх доповіді вказано спосіб застосування методу, однак, не достатньо проаналізовано поетапність розробки самого «дерева цілей». Також значне зацікавлення наукової спільноти даною проблематикою помітне завдяки працям А. Сельського [5], П. Вейла [8], З. Шершньової [9], П. Мейера [15], О. Глебушкіної [18] та інших, однак, побудова ефективної системи стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях у даних працях не має ґрунтового комплексного дослідження.

Формулювання цілей статті. На прикладі діяльності Львівського осередку ФРІ+ Всеукраїнської молодіжної громадської організації «Фундація регіональних ініціатив» можна побачити, що відсутність затверджених стратегічних цілей не дозволяє сповна досягати мети організації зазначеної у Статуті. Заради досягнення бажаних результатів та забезпечення успішного процесу управління ВМГО «ФРІ+» та інших молодіжних громадських організацій в Україні необхідною ціллю є розробити ефективну методіку формування стратегічних цілей. Головною метою цієї роботи є обґрунтування доцільності використання методу «дерева цілей» в стратегічному управлінні молодіжних громадських організацій в Україні.

На основі викладеного матеріалу можна провести дослідження, яке полягатиме у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями в Україні.

Виклад основного матеріалу. З початком незалежності України новостворені молодіжні громадські організації в силу незначних кадрових та фінансових ресурсів мали на меті вирішення лише локальних організаційних питань, а не побудови стратегічного управління. Однак, за 25 років

діяльності організації вийшли на такий рівень розвитку, при якому відсутність стратегічного управління зі стійкою структурою цілей зумовлює загрозу не тільки відсутності прогресу, але й існуванню загалом. Важливим кроком у побудові ефективної моделі стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях є застосування цільового підходу через формування стійкої структури цілей за допомогою методу «дерева цілей».

Відповідно до особливостей молодіжних громадських організацій, вказаних А. М. Половинцем, фундаментом прийняття управлінських рішень у таких організаціях є інтуїція та ситуативність, що зумовлено дефіцитом апробованих управлінських методів та інструментів. У таких випадках, використовуючи свій інноваційний потенціал на операційну діяльність, в стратегічному ракурсі молодіжні громадські організації залишаються біля «розбитого корита», не маючи відповідних знань і навичок [4].

Сама ж концепція стратегічного управління відтворюється через ідею врахування взаємовпливу та взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища організації при формуванні цілей суб'єкта управління [5].

Традиційним вважається визначення І. Ансоффа про те, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [6].

Для молодіжних громадських організацій стратегічне управління часто виглядає недоцільним, адже вимагає часу та ресурсів – двох речей, яких зазвичай не вистачає більшості організацій. Однак парадокс полягає в тому, що заощадження часу також потребує часу на його ефективне планування [7].

Пітер Вейлл у своїй праці "Мистецтво менеджменту" зазначав, що стратегія – це декларація намірів зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, які надають право вибору [8]. На жаль, в Україні в більшості випадків молодіжні громадські організації потрапляють в складну ситуацію саме в моменти, коли необхідно зробити правильний вибір, тобто ухвалити управлінське рішення. Причиною цьому є відсутність в організаціях цільового підходу до стратегічного управління.

Цільовий підхід – це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-еко-

номічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід [9].

На практиці найчастіше застосовують такі варіанти цільового підходу:

- а) управління за цілями;
- б) управління за результатами;
- в) програмно-цільовий метод управління.

Управління за цілями – це вид управлінської діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей організації, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими її членами [10].

Науковці по різному трактують термін «ціль» у науковій літературі, тому важливо взяти до уваги декілька його визначень:

1. Ціль – бажаний та очікуваний результат, якого необхідно досягти шляхом активної і цілеспрямованої діяльності членів організації для задоволення колективних та індивідуальних потреб [11].

2. Ціль – опис кінцевих і проміжних станів організації в ході реалізації стратегії [12].

3. Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність [13].

При цьому цілевстановлення – це процес усвідомлення та формування мети. Воно виступає одним із найважливіших компонентів процесу управління, що визначає вид та спрямованість цільової функції системи. У менеджменті мета виступає як передбачення результату управлінської діяльності, як орієнтир, до якого спрямовуються зусилля та в порівнянні з яким оцінюються кінцеві результати діяльності будь-якої організації [14].

Для ефективного цілевстановлення рекомендується використовувати метод SMART. Відповідно до нього цілі повинні бути [15]:

- Specific – конкретні;
- Measurable – вимірювальні;
- Achievable – досяжні, реалістичні;
- Result-oriented – орієнтовані на результат, а не на процес;
- Time-based – обмежені часовими рамками.

Для застосування цільового підходу повинна бути встановлена «повна і відносно стійка структура цілей, проблем, напрямів, тобто така структура, яка протягом певного періоду часу мало змінюватиметься за неминучих змін, що відбуватимуться в системі управління [16]». При побудові такої структури рекомендовано використовувати метод «дерева цілей».

Глосарій відділу ООН з питань освіти, науки і культури [17] при визначенні терміну «дерево цілей» зазначає, що на початку процесу розробки програм і проектів виникає необхідність логічної класифікації системи цілей в об'єктивній основі

планування. Зазвичай таку систему цілей представляють як поєднання коренів і стовбура. Відповідно до цього вигляду і була розроблена її загальна назва – дерево цілей.

Описуючи приклад використання терміну «дерево цілей», глосарій [17] наводить цитату фахівців CGIAR (Консультативної групи із Міжнародних досліджень сільського господарства): «Поділ загальної цілі, що не підлягає виміру, на проміжні та елементарні підцілі шляхом визначення їх причинно-наслідкових зв'язків гарантує, що система оцінки буде введена в експлуатацію. Розщеплення спільної мети на підцілі зазвичай називають деревом цілей».

Проаналізувавши наукові джерела, можна стверджувати, що метод «дерева цілей» полягає у графічному відображенні сталих послідовних зв'язків між стратегічною метою та цілями.

Варто зауважити, що метод «дерева цілей» потребує побудови складної системи цілей. Для цього організації варто скористатися методом декомпозиції. Саме декомпозиція, як науковий метод, є визначальною для класифікації методу «дерева цілей», як такого. Завдяки процесу розділення будь-яка система, що досліджується, може розглядатися, як така, що містить у собі окремі взаємопов'язані підсистеми, а отже, є складною [18].

У процесі декомпозиції відбуватиметься редукація цілей, тобто представлення кожної цілі певного рівня у вигляді розгорнутого комплексу підцілей наступного рівня. Обов'язковою умовою правильної побудови «дерева цілей» є саме повнота редукації. Так, наприклад, якщо ціллю є «задоволення потреб членів організації» важливо конкретизувати всі підцілі. Таким чином, зазначення як підцілі «задоволення матеріальних потреб» буде порушенням принципу повноти редукації, адже необхідно також вказати «задоволення духовних потреб» і т. д. [9].

Також важливу роль в ефективному використанні методу «дерева цілей» відіграє його побудова згідно з принципом ієрархічної структури, в якій:

- ціль вищого рівня є орієнтиром для розробки цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової цілі.

Важливо також не забувати, що стратегічне управління безпосередньо пов'язане з діяльністю організації у довгостроковому періоді. У такому випадку його основна мета полягає у створенні потенціалу для виживання та розвитку організації в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що, відповідно, породжує невизначеність щодо можливих перспектив [18].

При цьому невизначеність виникає за умови неповного та нечіткого сприйняття ситуації, недо-

статньої її усвідомленості та невпевненості в необхідних діях, які пов'язані з подіями в майбутньому. Ухвалене в умовах невизначеності рішення може мати негативний вплив на діяльність організації та неочікувані наслідки на запланований результат. Якщо враховувати, що невизначеність – це стан особи, який визначається її системою знань в конкретній ситуації відносно неможливості чи можливості прийняття рішення про подальшу діяльність, то використання цільового підходу і методу «дерева цілей», зокрема, дозволяє керівництву організації мінімізувати ризик. Адже ризик – це стан діяльності об'єкта управління, під час якого вияв подій здатний привести до відхилення від запланованого результату. Уникнення ризику можливе саме за умов, що прийняття рішення про діяльність організації реалізується в умовах визначеності стратегічних цілей [19].

Розглядаючи цілі, що ставлять перед собою молодіжні громадські організації, А. М. Половинець у своїй праці ділить їх на дві великі групи [4]:

1. Організації взаємної вигоди чи об'єднання за інтересами. Кожна з таких організацій має об'єднуюче начало і корпоративні інтереси. Її діяльність орієнтована на саму себе, тобто на власних членів. До таких організацій можна віднести розважальні спортивні та скаутські молодіжні громадські організації.

2. Організації суспільної користі. Вони слугують громадським інтересам у широкому сенсі. Їх діяльність спрямована «зовні», тобто на інших. До них відносять благодійні, правозахисні організації, молодіжні парламенти та інші громадсько-політичні організації.

Для аналізу використання методу «дерева цілей» у молодіжних громадських організаціях скористаємося системою стратегічних цілей на 2016-18 роки, яка розроблена керівництвом «Пласт – Національна скаутська організація України» (далі НСОУ Пласт) для здійснення ефективної діяльності.

Відповідно до встановленої місії організації було розроблено ключову стратегічну ціль, що дозволяє уникнути ризиків поточної діяльності та забезпечить стратегічний розвиток. Зважаючи на більш, ніж задовільні показники діяльності минулих років, основною стратегічною ціллю організації було обрано завдання забезпечити щорічне чисельне зростання місцевих осередків НСОУ Пласт на рівні 10% від загального їхнього членства, щоб досягнути на кінець зазначеного періоду чисельності організації в Україні у розмірі 8900 осіб.

Заради досягнення даної цілі керівництвом НСОУ Пласт були розроблені головні стратегічні пріоритети, які поділені на окремі складові відповідно до характерних ознак [20]:

1. Залучити та навчити 1000 нових волонтерів;
2. Залучити щонайменше 100 000 гривень грантової допомоги;

3. Спростити та надати «клієнто-орієнтованості» процедурам у критичних моментах функціонування організації;

4. Створити 60 нових виховних частин по 16-32 осіб кожна;

5. Реалізувати PR-програму «В Пласті росте новий люд».

Головні стратегічні пріоритети – це ряд цілей, які мають переважне право на те, щоб бути досягнутими в першу чергу у порівнянні з іншими цілями. Зазначені п'ять пріоритетів мають рівноправний характер, що передбачає одночасний процес їх досягнення. Визначення головних стратегічних пріоритетів надає можливість керівництву організації краще усвідомити шляхи досягнення стратегічної цілі на кінець періоду, але цього не достатньо, щоб бачити покроковий процес її реалізації. Використовуючи метод декомпозиції, керівництво організації розробило критерії досягнення головних стратегічних пріоритетів, які можна подати в графічному відображенні таким чином (рис. 1).

Перевагою використання методу «дерева цілей» молодіжною громадською організацією є те, що він уможлиблює поділ складного завдання, яке важко формалізувати, на сукупність простіших завдань, для розв'язання яких існують перевірені прийоми і методи. Послідовний поділ цілі на її частини є важливим етапом цільового підходу в стратегічному управлінні. Поділ продовжують доти, доки не отримають прості та очевидні завдання, які можна розв'язати відомими методами [21].

Основний недолік методу – неоднозначність його реалізації через брак чітких правил побудови системи і методики аналізу організаційної системи управління. При цьому в графічному відображенні методу «дерева цілей» не позначається взаємодія між цілями з одного рядка, а також зворотний зв'язок, за якого наслідки стають причинами і навпаки [22].

Для формування ефективної структури стратегічних цілей на основі вдалих управлінських рішень молодіжним громадським організаціям варто пам'ятати про основні функції менеджменту. Проаналізувавши детальніше структуру та зміст стратегічних цілей НСОУ Пласт, важливо звернути увагу на те, що ухвалені відповідно до методу «дерева цілей» рішення за своєю суттю відтворюють основні функції управління організацією:

1. Визначення стратегічних цілей та завдань;
2. Децентралізація повноважень на нижні ланки управління;
3. Консолідація усіх структурних гілок та процесів над досягненням стратегічної цілі;
4. Можливість контролю на кожному рівні досягнення цілі.

Для молодіжних громадських організацій важливо передбачати показники діяльності організації, що можливе завдяки визначенню стратегічних цілей та завдань. Таким чином, через деталізацію шляхів і засобів досягнення глобальної цілі відтворюється функція планування.

Важливим елементом досягнення стратегічної мети є почергова реалізація кожної підцілі. Організуючи даний процес, організація надає владні повноваження на нижні ланки управління заради досягнення критеріїв на місцях, при цьому не віддаляючись від загального стратегічного курсу.

Консолідація усіх структурних гілок та процесів над досягненням стратегічної цілі реалізує функцію мотивації. В організації, де діяльність будується на внутрішній мотивації її учасників, надзвичайно важливо мати «пряник», до якого всі прагнуть. Коли такий «пряник» з'являється у вигляді стратегічної мети, організації вдається ефективніше спрямовувати зусилля її членів у спільне русло. У тактичному аспекті може виявитися ефект відтоку кадрів, які усвідомили недоцільність такої

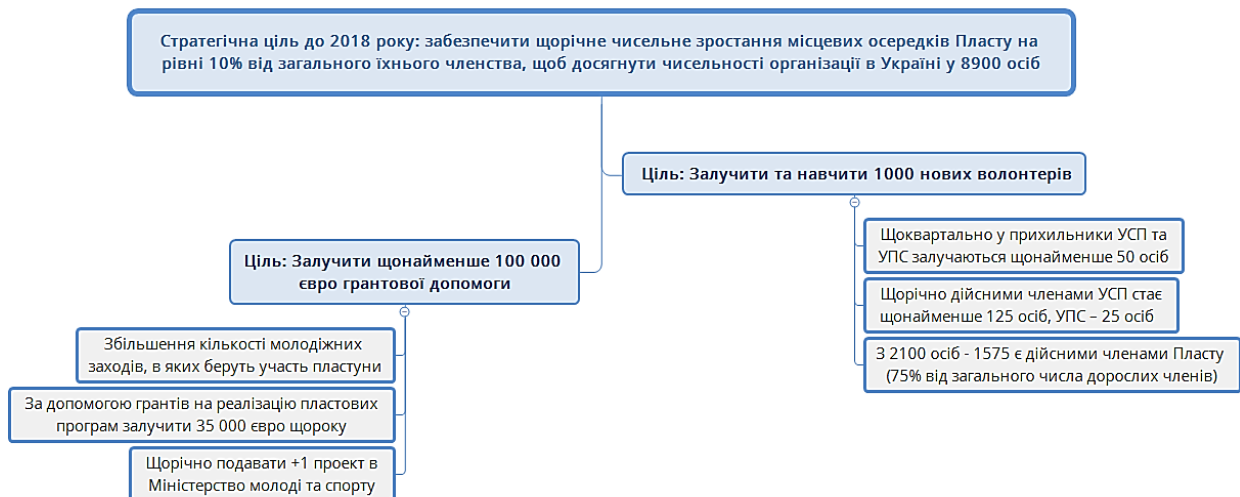


Рис. 1. Графічне відображення методу «дерева цілей» [20]

стратегічної мети, що покращуватиме якість процесу спрямованого на її досягнення.

Зазначення абсолютних та відносних показників у документі дозволяє організації не тільки деталізувати критерії досягнення цілей, але й проводити контроль за їх досягненням через систему звітності.

Висновки з проведеного дослідження.

У даній роботі визначено необхідність удосконалення стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях на основі застосування цільового підходу і відповідного управління за цілями. Для цього необхідна повна і відносно стійка структура цілей, яка формується за допомогою використання методу «дерева цілей». Заради ефективного застосування методу «дерева цілей» необхідно скористатися методом декомпозиції, у процесі якої відбуватиметься редукація цілей. Використання цільового підходу і методу «дерева цілей» дозволяє керівництву мінімізувати ризик та позбутися невизначеності в перспективах діяльності організації.

Варто зазначити, що НСОУ Пласт вдалося ефективно застосувати усі принципи побудови та вдало сформулювати стратегічні цілі організації за допомогою методу «дерева цілей». Зважаючи на це, застосування методу «дерева цілей» є доцільним при використанні цільового підходу в стратегічному управлінні молодіжних громадських організацій, а його графічне відображення варто використовувати як приклад для наслідування іншими організаціями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Arpit Jain The Iron triangle of Strategy, – Business Strategies, LinkedIn, 2017
2. Josh Kaufman The Personal MBA: Master the Art of Business, Penguin, – Business & Economics, 2010. – 464 p.
3. Cameron Sheila The MBA Handbook: an essential guide to effective study. London, UK: Pitman, 1991. – 369 p.
4. Половинець А. М. Молодіжні громадські організації: критерії класифікації [Електронний ресурс] / Половинець А. М. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10patmokk.pdf> – Дата перегляду: 29 квіт. 2017.
5. Сельський А.А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності / А. Сельський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 01/2012. – N1. – С. 57-64.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
7. Чотири кроки до успіху: посібник для менеджера неурядових організацій «Голос громадськості» / «Каунтерпарт». – К: «МАКАР», 2005. – 248 с.
8. Peter B. Vaill Managing as a Performing Art: New-Ideas for a World of Chaotic Change, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989. – 236 p.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / А. В. Музиченко-Козловський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 109-113.
11. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005 – т. 2: А – Н. – 2005. – 616 с.
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
13. Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / А.А. Пилипенко, В.І. Отенко. – Харків: ВИД. ХНЕУ, 2001. – 208 с.
14. Морохова В.О. Концептуальні основи стратегічного управління / уклад. В.О. Морохова, О.В. Кошій. – Луцьк: Луцький НТУ, 2016. – 56 с.
15. Paul J. Meyer. Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond, Meyer Resource Group, Incorporated, 2003. – 26 p.
16. Коротков Е. М. Дослідження систем управління: підр. / Е. М. Коротков. – 2-е вид., – М.: декан, 2004. – 336 с.
17. Глосарій відділу ООН з питань освіти, науки і культури [Електронний ресурс] / Визначення терміну «дерева цілей» – Режим доступу: <http://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/Arbre%2520des%2520objectifs>
18. О. Глебушкіна Поради для початківців в громадській діяльності: збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп / упор.: О. Глебушкіна, Г. Качура. – Херсон: Молодіжна організація «Нова генерація», 2015. – 144 с.
19. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа / Д. В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – №3(47). – С. 146-164.
20. Стратегічні цілі «Пласт – Національна скаутська організація України» на 2016-18 роки / матеріали XIV Крайового Пластового З'їзду – Київ, 2015. – 2 с.
21. Шарапов О. Д. Системний аналіз : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. – К. : КНЕУ, 2003. – 154 с.
22. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами: навч. посіб. / А. М. Третяк, О. С. Дорош. – К. : ТОВ «ЦЗРУ», 2006. – 462 с.