

Бабиченко В. Є., ст. викладач кафедри обліку та аудиту (Ужгородський Національний Університет, м. Ужгород)

УДОСКОНАЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В статті проаналізовано розвиток неприбуткових громадських організацій на Україні та за кордоном. На підставі отриманого матеріалу виводяться механізми які впливають на процеси управління неприбутковими громадськими організаціями. Це є важливим з огляду на те що неприбуткові громадські організації є структурою зі специфічною моделлю організації роботи та її життєздатності. Від застосованих механізмів управління залежить наскільки ефективно буде працювати організація та який соціальний ефект отримає суспільство від роботи неприбуткової громадської організації.

Development of non-profit public organizations in Ukraine and abroad is analyzed in the given article. On the basis of the obtained material the mechanisms influencing the processes of non-profit organizations management are deduced. They are very important if we take into account the fact that non-profit public organizations are structures with specific model of organization of their work and viability. The efficiency of the organization's activity and the way it influences society depends on the mechanisms used.

Суспільству потрібні організації, що вирішували б проблеми, якими не займаються суб'єкти підприємницької діяльності, бо це не приносить прибутку. Держава регулює створення неприбуткових організацій і декларує їм свою підтримку саме тому, що вони впливають на розвиток будь-якого демократичного суспільства, а також вони значно впливають на розвиток світової економіки. Функції, що беруть на себе неприбуткові неурядові організації: розвиток демократії; інформування; сприяння кращому розумінню та реалізації прийнятій країною тактики суспільного розвитку; сприяння світовій інтеграції, - диктують умови вивчення світового досвіду діяльності неприбуткових неурядових організацій, та залучення найкращих світових зразків до розвитку Українських неприбуткових неурядових організацій. Автор, використовуючи власний досвід роботи в громадських організаціях та джерела, в яких описано досвід діяльності неприбуткових громадських організацій, намагається виокремити головні фактори, що впливають на розвиток громадських організацій, для того щоб уникнути помилок у становленні та діяльності неприбуткових неурядових організацій в Україні. Тому що, про-

блема функціонування та життєздатності громадських неприбуткових організацій полягає у недостатньо дослідженому питанні виокремлення та дослідженні саме факторів впливу на стійке функціонування й розвиток таких організацій.

Згідно чинної нормативної бази, що діє на Україні, громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів[2]. Відмінність такої організації від підприємства полягає в тому, що підприємство здійснює будь-які види господарської діяльності пов'язані з метою одержання прибутку[11]. Метою неприбуткової організації не є отримання прибутку. В своїй діяльності НО, основна статутна діяльність яких не передбачає операції підприємницького характеру, керується планування витрат статутної діяльності в межах коштів цільового фінансування, тобто дотримується попередньо затвердженого кошторису. При цьому в таких організаціях ведеться планування цільових коштів, характер видатків, оптимізуються структура капіталу, використання матеріально технічних ресурсів, розрахунки із споживачами послуг, державними організаціями, персоналом організації тощо [16].

За останні два десятиліття неприбуткові громадські організації зазнали істотних змін. Автор дійшов такого висновку при аналізі статистичних даних[8], та виходячи з досвіду роботи в неприбуткових громадських організаціях (далі по тексту – НГО) з 1998 р., а також аналіз розвитку НГО за кордоном[9], а також останніх досліджень[3-7] дає змогу зробити висновок, що на Україні в період «після перебудови» напрямки розвитку послуг некомерційних організацій не відповідають світовим тенденціям. На Україні за період 2000-2006 рр. відзначалося значне збільшення обсягів попиту та пропозицій послуг НГО. У той же час, за кордоном спостерігається стабілізація попиту та пропозиції послуг, що надаються громадськими організаціями. Набутий закордонними організаціями досвід, якій вони передають Українським організаціям, призвів до шаленого зростання кількості вітчизняних некомерційних громадських організацій на ринку та нестабільного їх економічного становища, а умови функціонування некомерційних організацій в Україні (низький добробут населення, скорочення бюджетного фінансування й ін.) створили вкрай несприятливі передумови для їх розвитку. Зокрема, у 2006 р. на фінансування громадського сектора направлялося 1,2% коштів бюджету України, що надзвичайно мало і не покриває потреби громадських організацій навіть на 0,009%[10].

Ще раз наголошуємо, що некомерційні організації задовольняють потреби населення переважно в продуктах не особистого, а суспільного користування, вирішуючи тим самим завдання, які не здатні виконати підприємницькі структури. Некомерційні організації рухливі й гнучкі в задоволенні потреб населення й успішно можуть бути використані для виробництва соціальних послуг, необхідних вузькій групі населення. У той же час, НГО надають га-

рантії виконання соціальних, а не індивідуальних завдань, отже, тим самим мають більше підстав і можливостей в залученні благодійних коштів, субсидій, грантів, ніж підприємницькі структури.

На нашу думку, при одній механізмі управління діяльністю НГО необхідні мотивації, а рівень виконаної роботи трапляється не кількісним результатом, а творчим результатом роботи. Тому надзвичайно важливим є вимір продуктивності праці допоміжного персоналу. Як показує практика, не представляє проблеми, підняти рівень продуктивності праці. Це може бути зроблено за допомогою удосконалення мотивацій працівників, що реалізують соціальні потреби цільових груп громадських організацій. До таких мотивацій слід віднести і належна оплата праці, і отриманий соціальний ефект від їх роботи, який працівник може особисто спостерігати.

В цьому контексті хочемо зауважити, що низький рівень заробітної плати й кар'єрного росту у громадському секторі є неадекватним високій складності і якості роботи, що виконується працівниками, порівняно з іншими галузями; однак ступінь морального задоволення від роботи є заміником заробітної плати та кар'єрного росту, про це говорить у своїй праці «Финансовое обеспечение устойчивого развития некоммерческой организации» Павлова Э.Ю. з нею важко не погодитись.

Отже, одним з основних механізмів управління неприбутковою організацією є високий професійний рівень її працівників. Однак даний механізм забезпечує більш високу життєздатність неприбуткової організації у поєднанні з таким механізмом управління, як стабільне фінансування.

У сучасній вітчизняній і закордонній науковій літературі багато уваги приділено управлінським і економічним питанням діяльності неприбуткових громадських організацій в умовах трансформації економіки.

А тепер про основне: що ж таке організаційно-економічний механізм управління некомерційними громадськими організаціями в умовах перехідної економіки?

Як відзначає Шекова К. Л. в своїй праці, що це поняттєво-термінологічний апарат в області фінансування некомерційних організацій зокрема, поняття «спонсорства», «благодійності», «патронажу», «меценатства». Обґрунтовано використання в українській практиці поняття «резервних внесків» як джерела фінансування некомерційних громадських організацій.

Протягом тривалого часу вітчизняна економічна наука розділяла національне господарство на виробничу й невиробничу сфери, виходячи із процесів створення, розподілу й перерозподілу національного доходу, на відміну від закордонного досвіду, який розподіляє на державу, бізнес і третій сектор (неприбуткові громадські організації). До невиробничої сфери відносили такі галузі, як: «культура й мистецтво», «наука й наукове обслуговування», «охорона здоров'я», «соціальне забезпечення» і т.д. Термін «невиробничий» пояснювався тим, що дана сфера не тільки не відшкодовує використані фонди, але й не виробляє продукцію, що має самостійний рух.

На даний момент використання понять виробничої й невиробничої сфери втратило свою актуальність, що викликано, насамперед, переглядом ряду економічних категорій.

Будь-яку сферу економіки можна вважати «продуктивною», тому що вона займається створенням різного роду благ: матеріальних або нематеріальних. Під виробництвом нематеріальних благ найчастіше мається на увазі процес створення духовних, інтелектуальних, культурних і інших цінностей, спрямованих на збереження й розширення освітнього, трудового потенціалу суспільства, формування умов всебічного розвитку особистості, вплив на суспільну свідомість. Результати нематеріального виробництва мають різні форми прояву. Вони можуть виступати в якості індивідуальних (навчання, отриманої консультації, лікування й ін.) і суспільно-корисних ефектів (підвищення культурного, інтелектуального рівня й ін.). В остаточному підсумку, виробництво нематеріальних благ є одним з вирішальних факторів росту продуктивності праці в матеріальному виробництві.

Проведений аналіз поняттєво-термінологічного апарата в сфері управління некомерційними організаціями, що існує у вітчизняній літературі, показав, що основним і найважливішим механізмом управління НГО є стабільне їх фінансування. У науково-практичній літературі існує різнобій думок відносно поняття «стабільне фінансування». Чинне законодавство не містить такого терміна. Не містить його і нормативно – правова база з питань бухгалтерсько-ї податкового обліку.

Сучасні дослідження з питань менеджменту по-різному називають явище «стабільне фінансування». У літературі іноді необгрунтовано ототожнюють цілі поняття, як: спонсорство й благодійність, спонсорство й меценатство, меценатство й патронаж, використовуючи їх як синоніми. Причини неадекватного використання цих понять зв'язані в значній мірі з суперечливими в українському законодавстві визначеннями «меценатства», обмеженістю трактування поняття «патронажу», недостатньою чіткістю формулювання поняття «спонсорства». На нашу думку, більш чітке, законодавче визначення зазначених категорій буде сприяти не тільки коректнішому їх використанню, а й ширшому їх застосуванню.

Фінансування некомерційних організацій відрізняється розмаїтістю джерел походів і перебуває в тісній залежності від національних особливостей. Так, у сфері культури США традиційно домінують власні й залучені джерела фінансування, тоді як в Україні значним джерелом виступають державні субсидії, хоча благодійні внески й доходи від власної діяльності відіграють все більшу роль у структурі фінансування некомерційних організацій.

В українській практиці існує поняття «резервних внесків» як джерела фінансування некомерційних організацій. Під резервними внесками розуміється особлива форма залучення коштів фізичних і юридичних осіб в некомерційні організації для збереження й просування культурної спадщини в суспільстві. На відміну від інших типів внесків (членських, спонсорських, благо-

дійних і ін.), кожний резервний внесок розміщується організацією на рахунок банку або інвестиційного інституту з метою одержання доходів. Головною особливістю резервних внесків є заборона використання самої суми внеску. Організація вправі розпоряджатися тільки накопиченими доходами від сумми «резервних внесків» отриманих на розрахунковий рахунок.

Використання резервних внесків має велике значення як джерела фінансування некомерційних організацій в умовах трансформації економіки. Резервні внески надають можливість створити своєрідний фонд у некомерційних організаціях культури, що виступить певним гарантом їхньої діяльності й дозволить підвищити їхню фінансову стабільність.

Для оцінки рівня самофінансування некомерційних організацій й можливостей виділення їм деяких форм позикового й спільного фінансування (кредити, поворотні й пайові субсидії й ін.) з боку держави, благодійних фондів, комерційних організацій рекомендується використовувати *соціальний індекс Вайсброта (PJ)*, що розраховується як відношення фінансових надходжень від створення суспільних благ до доходів від випуску приватних благ.

Доходи від створення суспільних благ у некомерційних організаціях виступають у формі благодійних внесків, грантів, державних дотацій і т.п. До випуску приватних благ ставляться реалізація товарів, послуг і робіт; членські й спонсорські внески й ін. Якщо індекс дорівнює нулю, то організація перебуває на повному самофінансуванні й може розраховувати на найбільшу суми позикового й спільного фінансування. Чим більше значення соціального індексу, тим нижче рівень самофінансування організацій і тим менші суми будуть пропонуватися їм у якості позикових і залучених джерел фінансування.

В умовах трансформації економіки великого значення набуває закордонний досвід некомерційних організацій. Використання іноземного досвіду повинне бути вибірковим і, в основному, стосуватися механізмів і конкретного управлінського інструментарію. До таких інструментів пропонується віднести *систему маркетингу і фандрейзингу*.

В сучасному менеджменті некомерційних організацій маркетинг відіграє істотну роль і має яскраво виражену специфіку. У зв'язку з тим, що НГО поряд з основною діяльністю активно займаються залученням фінансових коштів з різних джерел, маркетинг у громадській сфері визначається як сукупність дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів і одержання зовнішньої підтримки (зовнішнього фінансування). Нами обґрунтовується актуальність виділених напрямків маркетингу в умовах трансформації економіки коли громадські організації вимушені шукати альтернативи державним джерелам фінансування, залучаючи фінансові кошти від населення, комерційних і некомерційних організацій усередині країни й за рубежом. Зміна механізмів планування й розподілу бюджетних коштів на основі системи грантів з різних фондів і формуючих кредитів з урахуванням єдиних стандартів, оціню-

потреби, територіальної мобільності й інших регіональних факторів, таких як:

1) створення системи довгострокових контрактів з підприємствами й організаціями на підготовку й перепідготовку кадрів, яка передбачає право замовника на участь у формуванні навчальних програм, оплату одержуваних послуг, у тому числі в не грошовій формі з віднесенням їх на собівартість продукції.

2) створення системи державних (бюджетних) цільових фінансових зобов'язань перед громадськими організаціями та фінансових інструментів, а також освітніх кредитів.

3) легалізація доходів від спонсорства, пожертвувань, здачі в оренду приміщень при відповідній системі контролю за їхнім використанням.

Зазначені зміни в природі неприбуткових громадських організацій в системі задоволення соціальних потреб населення роблять особливо актуальним розвиток методів оцінки й моделювання їхньої фінансової стабільності.

Додатковий захід стабілізації життєдіяльності та важливий в перспективі побудови керування організацією є *фандрейзинг* як система заходів, спрямованих на залучення в організацію фінансування.

У науковій літературі описано два види *фандрейзинга*. *Проектний фандрейзинг*, спрямований на залучення коштів під реалізацію проектів некомерційних громадських організацій. *Оперативний фандрейзинг*, що припускає використання залучених коштів на покриття поточних витрат неприбуткових громадських організацій.

Проектний фандрейзинг є найбільш зручною формою залучення коштів, як для самої некомерційної громадської організації, так і для сторони, що фінансує. Це пояснюється наявністю чітких цілей використання коштів, можливістю залучення значних фінансових джерел при низьких видатках на фандрейзинг, а також одержанням комерційних вигод від фінансування проекту.

Оперативний фандрейзинг спрямований на залучення нецільових коштів з некомерційну громадську організацію, які акумулюються в її поточному бюджеті. Вони можуть йти на виплату заробітної плати, покриття комунальних і матеріальних видатків і т.д.

Вивчення досвіду фандрейзинга в Українських НГО дозволило нам визначити його особливості. Фандрейзинг в некомерційних громадських організаціях орієнтований більшою мірою на залучення іноземних ресурсів як найбільш стабільного джерела фінансування в умовах глобалізації економіки. Залученням таких коштів займається переважна НГО, однак нічого не переважає у такий спосіб шукати фінансування всім НДО.

У ході роботи виявлено, що організація фандрейзинга в неприбуткових громадських організаціях відбувається в умовах дефіциту управлінських ресурсів і потребує удосконалення. В неприбуткових громадських організаціях важливими залишаються проблеми створення й збільшення штату спеціалізованих служб і розробки форм їхньої предметної спеціалізації. Низький

рівень координації і сприяння громадському сектору з боку держави України, вимагає від громадських організацій розробки єдиної фандрейзингової політики.

Отже надзвичайно важливим на думку автора є виокремлення п'яти моделей функціонування «донорів» (організацій, які фінансують громадський сектор), що дозволить удосконалити організацію фандрейзинга в умовах трансформації економіки.

Залежно від юридичного статусу таких донорів (фондів), що підтримують громадські організації, пропонується *внутрішня модель залучення коштів у НГО* (організація, через яку здійснюється фінансування, діє не як юридична особа, а як структурний підрозділ донорської організації); *прості і складні зовнішні моделі* (одна або кілька донорських організацій функціонують як юридичні особи й мають статутною метою підтримку конкретної громадської організації); *автономна модель* (донорська організація діє як юридична особа й має статутною метою підтримку обмеженого числа організацій); *незалежна модель* (донорська організація виступає як незалежна юридична особа й надає підтримку необмеженій кількості неприбуткових громадських організацій).

Автор також виявив, що успішне управління господарською діяльністю маркетингом і фандрейзингом вимагає від некомерційних громадських організацій перетворень існуючої організаційної структури. Дослідження структури управління в некомерційних громадських організаціях виявило, що наш час більшість НГО мають лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами проектного керування, яка допомагає бути життєздатними тільки невеликим НГО. Також життєздатними можуть бути великі НГО, як мають довгострокову стратегію розвитку, потребують специфічної організаційної структури, тобто нового варіанту, що дозволить підсилити загальний контроль у системі управління й забезпечити збалансований розвиток некомерційних і підприємницьких видів діяльності які вони використовують у своїй діяльності та умовах трансформації економіки. Для великих організацій України, під якими розуміються неприбуткові громадські організації з високою чисельністю персоналу й широкою диверсифікованістю діяльності, пропонується впровадження *паралельної організаційної структури*.

Дана структура ґрунтується на колегіальному управлінні й поділі влади на функціональному принципі. Поряд з директором, у чий повноваження входить управління основною статутною діяльністю (наприклад, науковою, освітньою тощо), вводиться нова посада управліня (менеджера) з функціями відмінними від функцій директора. Функціями такого менеджера є фінансове планування, проектний менеджмент, зв'язки із громадськістю й т.д. Директор і менеджер несуть повну відповідальність реалізацію всіх напрямків діяльності організації й мають рівні повноваження у вирішенні загальних управлінських питань, що дозволяє підсилити не тільки спеціалізацію, але й управлінський контроль в організації.

Пропозиції по вдосконаленню системи управління некомерційними організаціями України в цілому дозволяють сформулювати більш ефективний організаційно-економічний механізм управління некомерційними організаціями в умовах трансформації економіки.

1. Про благодійництво та благодійні організації: Закон України №531/97-ВР від 16.09.1997 року //Відомості Верховної ради України. - 1997.- № 46.- ст.292.
2. Про об'єднання громадян: Закон України № 2460-12XII від 16.06.1992 року //Відомості Верховної ради України. - 1992.- № 34.- ст.504
3. Панасенко С. В. Совершенствование системы принципов и методов управления некоммерческими организациями: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. -189 с.
4. Павлова Э. Ю. Финансовое обеспечение устойчивого развития некоммерческой организации: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук – Санкт-Петербург, 2002 – 192 с.
5. Клишин А. А. Право собственности некоммерческих организаций: Доктрина и практика: Диссертация на соискание ученой степени доктора юридических наук – Санкт-Петербург, 2001 – 353 с.
6. Шекова Е. Л. Совершенствование механизма управления некоммерческими организациями культуры в условиях переходной экономики: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук – Санкт-Петербург, 2002 – 192 с.
7. Стерлигов А. В. Административно-правовой статус некоммерческих негосударственных организаций: Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук – Хабаровск, 2002.
8. Стан та виклики розвитку неурядових організацій України 2002 – 2006 роки. Звіт за даними дослідження /Автори – упорядники: Любов Паливода, Оксана Кікоть – К., 2006 – 160 с. Рецензія: 9. Дослідження стану розвитку третього сектору 2002 – 2006рр., Творчий центр Каунтарт - <http://www.ccc.kiev.ua/Researchu/Resu.html?q=0>.
10. Закону України «Про державний бюджет на 2006р.», № 3367 – IV від 19.01.2006р. //Голос України - 2005.- № 249 від 30.12.2005р.
11. Про підприємства в Україні: Закон України № 444-ІІ від 27.03.91 року.
12. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України № 283/97-ВР від 22.05.97 року.
13. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України № 25 від 1991 року. //Відомості Верховної ради України. - 1991.- № 25.- ст.183.
14. Про гуманітарну допомогу: Закон України № 1192 – XIV ВР від 12.10.1999року.
15. Про систему оподаткування: Закон України № 1192 2939 – XII від 20.01.1993 //Відомості Верховної ради України. - 1993.- № 7.- ст.194.
16. Облік та контроль діяльності неприбуткових організацій: Монографія С.О. Левицькі. – Рівне 2005 – 343с.
17. Економіка Підприємства: Підручник/за заг. ред. С.Ф. Покропивног. – В.ЖНЕУ, 2001. – 528с.

Григоренко к.с.п., професор Даньків Й.Я. (Ужгородський національний університет)