

## УДОСКОНАЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Бабиченко В.С.

*В статті проаналізовано розвиток неприбуткових громадських організацій в Україні та за кордоном підставі отриманого матеріалу виводяться механізми, які впливають на процеси управління неприбутковими організаціями. Це є важливим з огляду на те, що неприбуткові громадські організації є структурно 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.*

*Кількість бібліографічних посилань – 5, мова – українська.*

*Ключові слова: неприбуткові неурядові громадські організації, суспільні фонди, місія організації, життєдіяльність, планування, менеджмент.*

### ВСТУП

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 тактиці соціального 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 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.

Згідно Закону України «Про об'єднання громадян», громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

За останні два десятиліття вони перетерпіли істотні зміни. Аналіз статистичних даних, досвід роботи автора в неприбуткових громадських організаціях, а також аналіз розвитку НГО за кордоном дають змогу зробити висновок, що в Україні напрям розвитку послуг некомерційних організацій не відповідає світовим тенденціям. На Україні за період 2000-2006рр. відзначалося значне збільшення обсягів

попиту та пропозиції послуг НПО. У той же час, з кордоном спостерігається стабілізація попиту та пропозиції послуг, що надаються громадськими організаціями. Це привело до шаленого зростання кількості вітчизняних некомерційних громадських організацій на ринку та нестабільного їх економічного становища.

Наприклад умови функціонування некомерційних організацій в Україні (низький добробут населення, скорочення бюджетного фінансування й ін.) створили вкрай несприятливі передумови для їхнього розвитку. Зокрема, у 2006рр. на фінансування громадського сектора направляється не менш 1,2% коштів республіканського бюджету України.

Ще раз наголошу на тому, що некомерційні організації задовольняють потреби 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 послуг, необхідних вузькій групі населення. У той же час некомерційні організації надають гарантії виконання соціальних, а не індивідуальних завдань і, отже, більші підстави й можливості в залученні благодійних коштів, субсидій, грантів, чим підприємницькі структури.

Очевидно, що цінність діяльності виконавців визначається не кількісним результатом, а творчим результатом роботи. Тому вимір продуктивності праці допоміжного персоналу, на наш погляд, не представляє проблеми, і ріст продуктивності праці може бути отриманий за допомогою удосконалювання мотивації працівників, що реалізують соціальні потреби і в тому числі належна оплата їх труда.

В цьому контексті зауважу, що низький рівень заробітної плати й кар'єрного росту можна вважати невідповідним роботі, що виконується працівниками.

чим в інших галузях, а ступінь морального задоволення від роботи – заміником заробітної плати та кар'єрного росту.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сформованих умовах перед некомерційними організаціями встають завдання пошуку різних джерел фінансування, диверсифікованості діяльності й ін.

У сучасній вітчизняній і закордонній науковій літературі багато уваги приділено управлінським і економічним питанням діяльності некомерційних організацій культури в умовах трансформації економіки

Як відзначає Шекова К.Л. у своїй праці, що організаційно-економічний механізм керування некомерційними організаціями культури в умовах перехідної економіки – це поняттєво-термінологічний апарат у сфері фінансування некомерційних організацій, зокрема, поняття «спонсорства», «добродійності», «патронажу», «меценатства». Обґрунтовано використання в українській практиці поняття «резервних внесків» як джерела фінансування некомерційних громадських організацій.

Протягом тривалого часу вітчизняна економічна наука підрозділяла національне господарство на виробничу й невиробничу сфери, виходячи із процесів створення, розподілу й перерозподілу національного доходу. 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 провадить продукцію, що має самостійний рух.

У цей час 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 (утворення, 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 області керування некомерційними організаціями, що існує у вітчизняній літературі показав, що в області фінансування некомерційних організацій ще не сформувалася стійка термінологія.

У літературі іноді ототожнюють такі поняття, як спонсорство й добродійність, спонсорство й меценатство, спонсорство й патронаж, використовуючи їх як синоніми. Причини неадекватного використання цих понять з'язані в значній мірі з відсутністю в українському законодавстві визначення «меценатства», обмеженістю трактування поняття «патронажу», недостатньою чіткістю формулювання поняття «спонсорства». Я думаю, що законодавче визначення зазначених категорій буде сприяти не тільки більше коректному їхньому використанню, але й більше широкому їхньому застосуванню.

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

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, благодійних і ін.), кожний резервний внесок розміщується організацією на рахунку банку або інвестиційного інституту з метою одержання доходів. Головною особливістю резервних внесків є заборона використання самої суми внеску. Організація вправі розпоряджатися тільки накопиченими доходами із цієї суми.

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 Вайсброда (PI), 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 культури перебуває на повному самофінансуванні й

може розраховувати на найбільші суми позикового й спільного фінансування. Чим більше значення соціального індексу, тим нижче рівень самофінансування організацій культури й тим менші суми будуть пропонуватися їм у якості позикових і спільних джерел фінансування.

В умовах трансформації економіки великого значення набуває закордонний досвід некомерційними організаціями. Використання іноземного досвіду повинне бути виборчим і, в основному, стосуватися механізмів і конкретного управлінського інструментарію. До таких інструментів пропонується віднести систему маркетингу й фандрейзинга.

В сучасному менеджменті некомерційних організацій маркетинг відіграє істотну роль і має яскраво виражену специфіку. У зв'язку з тим, що некомерційні громадські організації поряд з основною діяльністю активно займаються залученням фінансових коштів з різних джерел, маркетинг у сфері культури визначається як сукупність дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів і одержання зовнішньої підтримки. Автором обґрунтовується актуальність виділених напрямків маркетингу в умовах трансформації економіки, коли громадські організації змушені шукати альтернативи державним джерелам фінансування, залучаючи фінансові кошти від населення, комерційних і некомерційних організацій усередині країни й за рубежом. Зміна механізму планування й розподілу бюджетних коштів на основі системи грантів з різних фондів і формуючих кредитів з урахуванням єдиних стандартів, оцінок потреби, територіальної мобільності й інших регіональних факторів, таких як:

1. Створення системи довгострокових контрактів з підприємствами й організаціями на підготовку й перепідготовку кадрів, передбачуваної премо замовника на участь у формуванні навчальних програм, оплати одержуваних послуг, у тому числі в не грошовій формі з віднесенням їх на собівартість продукції.

2. Створення системи державних іменних фінансових обов'язків 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 залучення в організацію фінансування.

В літературі зустрічаються два види фандрейзинга. Проектний фандрейзинг, спрямований на залучення коштів під реалізацію проектів некомерційних громадських організацій. Оперативний фандрейзинг, що припускає використання притягнутих 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 чітко певних 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 в 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 авторові виявити 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 займаються вісі без виключення неприбуткові громадські.

## ВИСНОВКИ

У ході роботи виявлено, що організація фандрейзинга в неприбуткових громадських організаціях відбувається в умовах дефіциту управлінських ресурсів і має потребу в удосконаленні. В неприбуткових громадських організаціях важливими залишаються проблеми створення й збільшення штату спеціалізованих служб і розробки форм їхньої предметної спеціалізації. Низький рівень координації й контролю за діяльністю представництв і благодійних організацій як у Україні, так і за рубежом, жадає від громадських організацій розробки єдиної фандрейзингової політики.

Існує п'ять моделей функціонування благодійних організацій, що дозволяють удосконалити організацію фандрейзинга в умовах трансформації економіки. Залежно від юридичного статусу благодійних громадських організацій або фондів, що підтримують громадські організації, пропонуються внутрішня модель (благодійна організація діє не як юридична особа, а як структурний підрозділ громадської організації); прості й складні зовнішні моделі (одна або кілька благодійних організацій функціонують як юридичні особи й мають статутною метою підтримку конкретної громадської організації); автономна модель (благодійна організація діє як юридична особа й має статутною метою підтримку обмеженого числа установ культури); незалежна модель (благодійна організація виступає як незалежна юридична особа й надає підтримку необмеженій кількості неприбуткових громадських організацій).

Успішне управління підприємницькою діяльністю, маркетингом і фандрейзингом жадає від некомерційних громадських організацій перетворення існуючої організаційної структури. Дослідження

структури управління в некомерційних громадських організаціях виявило, що в цей час більшість розглянутих організацій мають лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами проектного керування.

Є і зовсім новий варіант організаційної структури керування великими організаціями, що дозволить підсилити загальний контроль у системі управління й забезпечити збалансований розвиток некомерційних і підприємницьких видів діяльності в умовах трансформації економіки. Для великих організацій України, під якими розуміються громадські організації високою чисельністю персоналу й широкою диверсифікованою діяльністю, пропонується впровадження паралельної організаційної структури.

Дана структура ґрунтується на колегіальному керуванні й поділі влади по функціональному

принципі. Поряд з директором, у чій повноваження входить управління науковою, освітньою діяльністю, уводиться нова посада управління з функціями відмінними від функцій директора, функціями якого є фінансове планування, проектний менеджмент, зв'язки із громадськістю й т.д. Директор і менеджер несуть повну відповідальність за виділені напрямки діяльності й мають рівні повноваження в рішенні загальних управлінських питань, що дозволяє підсилити не тільки спеціалізацію, але й управлінський контроль в організації.

Пропозиції по вдосконалюванню системи керування некомерційними організаціями України в цілому дозволяють сформувати більше ефективний організаційно-економічний механізм керування некомерційними організаціями в умовах трансформації.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про благодійництво та благодійні організації №531/97-ВР від 16.09.1997року.
2. Панасенко С. В. Совершенствование системы принципов и методов управления некоммерческими организациями: Диссертация. - 189с.
3. Павлова Э. Ю. Финансовое обеспечение устойчивого развития некоммерческой организации: Диссертация. - Санкт-Петербург, 2002 - 192 с.
4. Клишин А. А. Право собственности некоммерческих организаций: Доктрина и практика: Диссертация. - Санкт-Петербург, 2001. - 353 с.
5. Шекова Е. Л. Совершенствование механизма управления некоммерческими организациями культуры в условиях переходной экономики: Диссертация. - Санкт-Петербург, 2002. - 192 с.
6. Стерлигов А. В. Административно-правовой статус некоммерческих негосударственных организаций: Диссертация. - Хабаровск, 2002.