

Програма Європейського Союзу для України

В. О. Кузьмінський

Про автора

Кузьмінський Володимир Олександрович – кандидат економічних наук, випускник економічної школи Київського національного університету імені Тараса Шевченка. З 2002 року керує Представництвом благодійної організації "Кожній дитині" – міжнародної неурядової організації зі штаб-квартирою у Лондоні.

Свою першу освіту Кузьмінський здобув за спеціальністю "Гідрогеологія та інженерна геологія", закінчивши Київський національний університет імені Тараса Шевченка у 1998 році. У 1999 році закінчив магістратуру за спеціальністю "Менеджмент організацій" та здобув кваліфікацію магістра з менеджменту. У 2004 році захистив кандидатську дисертацію і здобув науковий ступінь кандидата економічних наук.

В. О. Кузьмінський – автор багатьох наукових публікацій з менеджменту, у тому числі з менеджменту соціальної роботи та захисту прав дітей. Під час роботи в Представництві пройшов численні курси підвищення кваліфікації та тренінги, у тому числі за кордоном (Великобританія). До наукових інтересів Кузьмінського належить стратегічне управління, управління проектами, моніторинг та оцінювання результативності організацій громадянського суспільства.

Управління неприбутковою організацією

Проект фінансується
Європейським Союзом



Проект виконується
ПБО "Кожній дитині"



В. О. Кузьмінський

**Управління
неприбутковою
організацією**

Київ
Видавництво "Логос"
2006

УДК 334.012.46:005
ББК 65.291–2
К 89

Рецензенти:

Стеченко Д. М., доктор економічних наук, професор,
Пелішенко В. П., доктор економічних наук, професор

Літературний редактор:
Є. П. Литвиненко



Проект фінансується Європейським Союзом

Видання підготовлено в рамках проекту "Сприяння розвитку можливостей недержавних організацій у наданні спрямованої соціальної підтримки сім'ям із дітьми", що фінансується Європейським Союзом за програмою Tacis "Розвиток інституційного партнерства" (IBPP). Думки, висловлені в посібнику, належать авторам, за винятком тих, на які є посилання, і не обов'язково відображають погляди Європейської Комісії.

Кузьмінський В. О.

К 89 Управління неприбутковою організацією. – К.: Логос, 2006. – 170 с.

У посібнику розглянуто систему управління неприбутковою організацією. Викладено сучасні погляди на місце стратегічного управління у діяльності організацій громадянського суспільства. Наведено інструменти посилення можливостей громадських організацій у розвитку стратегічного планування, встановленні цілей, управлінні результативністю, персоналом, формування гнучких управлінських структур. Подано механізм посилення потенціалу організації через забезпечення ефективної діяльності органу врядування.

Видання адресовано керівникам неприбуткових організацій, спеціалістам-практикам із розвитку громад, науковим працівникам, студентам, усім, хто працює над питаннями розбудови громадянського суспільства.

УДК 334.012.46:005
ББК 65.291-2

ISBN 966-581-662-4

© В. О. Кузьмінський, 2006
© О. Ю. Вінніков, додатки, 2006

ЗМІСТ

Передмова.....	5
Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА (ОГС).....	11
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОГС.....	15
РОЗДІЛ 3. РОЛЬ ОРГАНУ ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОГС.....	24
3.1. Поняття врядування як системи розподілу владних повноважень.....	24
3.2. Відмінність між врядуванням і управлінням.....	26
3.3. Життєвий цикл органу врядування.....	30
3.4. Основні функції й обов'язки органу врядування.....	34
РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОГС.....	42
4.1. Процес стратегічного управління.....	42
4.2. Концепція бачення, місії та цінностей у системі організацій третього сектору.....	46
РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ.....	57
5.1. Встановлення стратегічних цілей.....	57
5.2. Виявлення стратегічних проблем.....	62
5.3. Розроблення стратегічного плану.....	70
5.4. Загальні стратегічні дилеми.....	81
РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	87
6.1. Необхідність оцінки результатів діяльності ОГС.....	87
6.2. Теоретичні основи управління результативністю.....	89
6.3. Розроблення індикаторів результативності.....	92
6.4. Посилення системи управління результативністю.....	98
6.5. Застосування бенчмаркінгу для поліпшення результативності діяльності.....	101
6.6. Принципи менеджменту якості в управлінні результативністю.....	105
6.7. Використання фінансової інформації в управлінні результативністю.....	109

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	116
7.1. Персонал організації громадянського суспільства.....	116
7.2. Практична робота з персоналом неприбуткової організації.....	119
7.3. Основи мотивації персоналу організацій третього сектору.....	124
Перелік використаних джерел.....	128
ДОДАТКИ (ВІННИКОВ О. Ю.)	
Додаток 1. Оподаткування неприбуткових організацій в Україні	
I. Нормативна база оподаткування неприбуткових організацій в Україні.....	132
II. Прямі податки на доходи	
2.1. Податок на прибуток підприємств.....	133
2.2. Особливості оподаткування пожертвувань неприбутковим організаціям.....	149
2.3. Податок із доходів фізичних осіб.....	151
2.4. Збори на обов'язкове державне пенсійне страхування та обов'язкове державне соціальне страхування.....	156
III. Прямі податки на майно	
3.1. Плата за землю або податок на землю.....	159
3.2. Податок із власників транспортних засобів та інших самохідних механізмів і збір на обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів.....	160
IV. Непрямі податки	
4.1. Податок на додану вартість.....	160
4.2. Акцизні збори.....	162
4.3. Мито й митні збори.....	163
4.4. Державне мито.....	163
4.5. Збір за проведення гастрольних заходів.....	164
4.6. Збір за спеціальне використання природних ресурсів і збір за забруднення довкілля.....	165
V. Місцеві податки і збори	
5.1. Комунальний податок.....	165
5.2. Збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі та сфери послуг.....	166
5.3. Податок на рекламу.....	166
5.4. Збір за проведення місцевого аукціону, конкурсного розпродажу і речових лотерей.....	167
5.5. Збір за право використання місцевої символіки.....	167
VI. Деякі особливості застосування законодавства про оподаткування НПО.....	168

ПЕРЕДМОВА

Активізація громадянського суспільства стала потребою утвердження державності. В умовах розбудови демократичних інститутів країни, здійснення ринкових реформ постає багато питань гострого, дискусійного характеру щодо посилення ролі організацій громадянського суспільства (ОГС). Ці процеси з об'єктивною необхідністю вимагають обґрунтування нової методології стратегічного управління неприбутковим сектором, який має низку суттєвих особливостей в частині цілей і завдань зацікавлених осіб у порівнянні з бізнесовим та державним секторами. Саме розв'язанню вищезначеної проблеми присвячене дане видання, де логіко-структурним способом викладено особливості і концептуальні положення змісту стратегічного управління в ОГС, обґрунтовано принципи і конкретні пропозиції використання потенційних можливостей та цінностей у системі організацій третього сектору.

Своєчасність появи цієї публікації співпадає з тенденцією спрямованості менеджменту на споживача не стільки для отримання комерційного успіху від задоволення власних меркантильних інтересів людини, скільки для посилення впливу на суспільство організованих і керованих інститутів держави, що сприяють подальшому демократичному розвитку суспільства. Такий підхід на сьогодні характерний для цивілізованих країн і тих, що йдуть по шляху демократизації, для яких вирішення соціально-економічних проблем пов'язане з ефективною діяльністю некомерційних організацій.

Ця робота має монографічну спрямованість, бо розкриває сутність потреб цивілізованого громадянського суспільства, яке у нас тільки починає формуватися, і визначає організаційні засади їхньої реалізації. Методологічно визначальним в організації громадянського суспільства автор вважає концептуальний підхід, що ґрунтується на партнерському використанні складових цього процесу, а не на конкурентній його побудові. Це дає можливість визначити паритетні інтереси суб'єктів і

окреслити спрямованість їхньої участі у процесі врядування, який не завжди потрібною мірою структурований. Тому в роботі доцільним є застосування моделі врядування, аналіз відмінностей між врядуванням і управлінням. Методично цікавим є введення паралельно до понять "життєвого циклу товару і ринку" в бізнесі поняття "життєвого циклу існування органу врядування". Такий універсальний підхід автора дає змогу управлінську спрямованість роботи поєднати з напрямками розвитку громадської організації. Автор вбачає вирішення багатьох соціальних проблем суспільства у розвитку професійних ОГС на етапі формування небізнесових нестатків у людей. У роботі піднімається актуальна проблема оцінки ефективності організацій третього сектору, яку автор пропонує вирішити інноваційним способом через введення індикаторів результативності діяльності ОГС і запровадження механізму управління цією результативністю.

Знайшовши завдяки використанню бенчмаркінгу, передові технології визначення оцінки результативності управління організацією, автор методично вірно для даного випадку використав поняття менеджменту як процесу управління людьми в умовах партнерських відносин у суспільстві. Поряд із такими відомими методами забезпечення якості як інвестиції в людей, соціальний аудит тощо, автор вводить концептуальну модель досконалості як комплексний інструмент поліпшення якості послуг організацій третього сектору.

Дане видання зорієнтоване на широке коло читачів, що мають інтерес до ОГС, але передусім воно призначене для середньої і вищої ланки керівників центральних та місцевих органів влади в Україні, а також фахівців-практиків, які працюють в неприбуткових організаціях. На сторінках цієї книги, крім методологічних положень, вони ознайомляться із прикладами провідного досвіду управління в організаціях громадянського суспільства. Видання містить докладні та послідовні практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління неприбутковим сектором.

На завершення хотілося б відзначити автора, який відчуває виникнення нових паростків у розвитку економічного життя

суспільства. Ця робота В.О. Кузьмінського дійсно відповідає потребам громади у XXI столітті. Нам залишається тільки чекати нових подібних робіт від автора і побажати йому подальших пошуків вдосконалення соціально-економічних відносин в Україні.

Рецензенти: *Доктор економічних наук, професор*
В. П. Пелішенко

Доктор економічних наук, професор
Д. М. Стеченко

ВСТУП

Політичні перетворення в Україні є найзначущішим і наймасштабнішим свідченням якісно нового етапу в процесі становлення і розвитку громадянського суспільства в Україні. Незалежні від уряду громадські організації відіграють дедалі більшу роль у всіх сферах життя українського суспільства. Щороку збільшується частка соціальних послуг, що надається неприбутковими організаціями, посилюється їхній професіоналізм та результативність діяльності. Саме це робить вочевидь актуальним проблему розробки й адаптації до умов України методологічних підходів до стратегічного управління організаціями третього сектору з метою посилення їхнього потенціалу у встановленні та досягненні місії і цілей.

Аналіз діяльності третього сектору в Україні протягом останніх десяти років засвідчив, що основними проблемами, які стримують розвиток українських недержавних організацій, є недостатнє фінансування й розуміння концептуальних основ стратегічного управління. Воно стало стандартною формою мислення і діяльності менеджерів організацій громадянського суспільства у більшості розвинутих країн. Утім, український третій сектор звернувся до цієї тематики зовсім недавно. Каталізатором вивчення і провадження методології стратегічного управління стали численні проекти технічної допомоги та гранти зарубіжних країн, чільне місце серед яких займає програма Європейського Союзу "Розвиток інституційного партнерства" (IBPP). У рамках проекту "Сприяння розвитку можливостей недержавних організацій у наданні спрямованої соціальної підтримки сім'ям із дітьми", що фінансувався за цією програмою й було підготовлене це видання.

Сподіваємося, що ця публікація задовольнить потребу в інформації про теорію та практику застосування стратегічного управління з метою вивчення і запозичення передового досвіду вітчизняними організаціями.

Книга складається із семи розділів та додатків. У першому розділі книги подано місце та роль організацій громадянського суспільства у структурі економіки, встановлено межі між державним, прибутковим та неприбутковим секторами. Це дає уявлення про зовнішнє середовище організації громадянського суспільства та їхню соціально-економічну природу.

Неприбуткова організація є своєрідним індикатором суспільних проблем. Її поява, напрями діяльності вказують на слабкі місця в державній системі освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо. Саме особливості взаємодії у межах третього сектору всіх суб'єктів і формує концептуальні засади для застосування системи стратегічного управління. Цим питанням присвячено другий розділ роботи.

Третій розділ стосується питань врядування в ОГС. У ньому подано деякі фундаментальні концепції ролі й структури правління, розглянуто відмінність між врядуванням та управлінням, запропонована ідея життєвого циклу органу врядування тощо. Розуміння значення органу врядування та необхідності розподілу функцій між правлінням та виконавчим органом є підґрунтям ефективного процесу стратегічного управління в організації.

Четвертий, п'ятий та шостий розділи присвячені розгляду процесу стратегічного планування. У розділах логіко-структурним способом викладено особливості і концептуальні положення змісту стратегічного управління діяльністю в організаціях громадянського суспільства, обґрунтовано принципи і конкретні пропозиції щодо використання потенціальних можливостей та цінностей у системі організацій третього сектору. Послідовно подаються ключові етапи процесу стратегічного планування від концепції бачення, місії та цінностей у системі організацій третього сектору через формування стратегічних цілей і завдань до оцінки результативності діяльності.

В останньому розділі розглядається актуальна тема управління персоналом неприбуткових організацій. Головні акценти зроблено на необхідність розроблення кадрової політики організації, розуміння формальних елементів в управлінні

персоналом, знання основ мотивації персоналу та оцінки професійної діяльності.

Зазначені процеси розвитку організацій третього сектору з об'єктивною необхідністю вимагають знання особливостей оподаткування неприбуткових організацій в Україні. Ці питання детально розглянуто у додатку, який підготовлений консультантом проекту, відомим юристом у сфері розвитку організацій громадянського суспільства О. Ю. Вінніковим.

Сподіваємося, що ця книга зацікавить керівників неприбуткових організацій, спеціалістів практиків із розвитку громад, наукових працівників, студентів та інших громадян, які хотіли б краще зрозуміти як посилити потенціал організацій третього сектору. Видання пропонує раціональну суміш теорії і практики, а тому сприятиме розумінню того, як змінити середовище своєї громади на краще.

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА (ОГС)

Економіка переважної більшості демократичних країн світу складається з трьох секторів: державного, приватного (бізнесу) і неприбуткового.

Державний сектор покликаний задовольняти потреби суспільства в освіті, охороні здоров'я, соціальному забезпеченні, охороні навколишнього природного середовища, працевлаштуванні тощо. Державні органи управління здійснюють регулювання економікою країни, перерозподіляючи дохід приватного сектору. Як правило, до державного сектору належать державні підприємства, установи й організації, які фінансуються з державного бюджету.

Приватний сектор – це бізнес-організації, що працюють з метою отримання прибутку їхніми власниками. Для цього їм необхідно задовольняти потреби своїх клієнтів, котрі оплачують їхні послуги.

Неприбутковий сектор – цей термін уперше вжито у Сполучених Штатах Америки. Попервах він означав незалежні неприбуткові університети, шпиталі, профспілкові об'єднання, професійні асоціації тощо, що можуть отримувати дохід, але не розподіляють його серед членів і засновників.

На сьогодні поняття неприбуткового сектору значно розширилося, проте воно повною мірою не відображає сутності й змісту організацій, що належать до цього сектору. Організації неприбуткового сектору слугують соціальним потребам і цілям. До сектору входять різноманітні організації: деякі з них благодійні й фінансово незалежні (наприклад, всесвітньо відома благодійна організація Oxfam), інші отримують фінансування здебільшого від уряду (наприклад, Національна академія наук України, галузеві академії).

У світі й Україні зокрема, існує багато груп організацій, що асоціюються із цим сектором. Наприклад:

- **до благодійного сектору** належать організації, які відповідають суворим правилам реєстрації добродійної діяльності відповідно до окремих законів;

- **волонтерський сектор** – характерний для переважної більшості європейських країн. До нього належать благодійні й інші організації соціального і політичного спрямування, що не зареєстровані як благодійні, або не відповідають критеріям доброчинності;
- **організації, діяльність яких сприяє розвитку громадянського суспільства**, – цей термін уживається стосовно всіх неприбуткових установ, діяльність яких необхідна сучасному демократичному суспільству. Він став звичнішим із розвитком громадських організацій у країнах Східної Європи;
- **соціально-економічні (economie sociale) організації** – цей термін уживають переважно у країнах Європейського Союзу. Він характеризує діяльність бізнес-орієнтованих організацій, таких як страхові компанії, ощадні банки, кооперативи й сільськогосподарські маркетингові організації, прибутки яких приносять користь працівникам і споживачам послуг.

Поняття "неприбутковий сектор" означає те, що організації, які належать до нього, не повинні отримувати прибутків, хоча на практиці багато з них отримують прибуток від основної діяльності для відновлення власного капіталу й фінансування нових видів діяльності. Тому для характеристики організацій, що не належать до державного чи приватного сектору, у цьому виданні вживається термін "третій сектор" або "організації громадянського суспільства (ОГС)". До цього сектору належать організації, які:

- здійснюють свою діяльність переважно для досягнення соціальних цілей, а не задля отримання прибутків;
- є незалежними від держави, тому що керівництво здійснюється незалежною групою людей;
- вкладають усі фінансові надходження у послуги, які надають, чи у діяльність організації.

Межі секторів

Межі між приватним, державним і третім сектором – невідрізнювані. Деякі організації можна розмістити у центрі сектору, деякі – тільки на периферії (рис. 1). Чимало організацій мають характерні ознаки, притаманні третьому сектору, а також спільні риси приватного або державного секторів. Наприклад, такі організації, як вищі навчальні заклади, фінансуються переважно державою, але здійснюють свою діяльність із певним ступенем управлінської незалежності.



Рис. 1. Межі між третім, державним та приватним секторами

Упродовж багатьох років тривав рух організацій через межі сектору. Історично склалося так, що перехід через бар'єр третій – державний сектори відбувався тому, що держава дедалі більше брала на себе відповідальність за надання послуг населенню. Особливого розмаху цей процес набув у період радянської доби. Так, із середини 40-х до кінця 80-х років ХХ ст. близько 95% освітніх, медичних, соціальних та інших послуг надавалися за рахунок державного сектору. На сьогодні ця тенденція змінюється. Відповідні обмеження, що існують у держав-

ному секторі щодо ефективності надання певних послуг, переконують уряди більшості країн світу делегувати повноваження за надання послуг до третього сектору. У цьому плані Україна не є винятком. Яскравим прикладом зміни такої тенденції в Україні є прийняття законів України "Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку", "Про кредитні спілки", "Про соціальні послуги". Відповідно до Закону України "Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку" держава намагається стимулювати розвиток громадських організацій, спроможних розв'язати проблеми, що існують у ЖКГ.

Організації, що переходять із державного сектору на периферію третього сектору, керуються:

- політичною філософією, яка проголошує, що державні організації працюють неефективно. Послуги, які вони пропонують, не відповідають новим, часто змінним потребам населення;
- усвідомленням необхідності делегувати керівникам більше повноважень для управління їхніми організаціями;
- необхідністю здійснення суворішого контролю за суспільними видатками, які мають відповідати зростаючим соціальним потребам;
- переконанням, що конкуренція між надавачами послуг сприятиме підвищенню якості послуг;
- бажанням громадян бути залученими до процесу прийняття рішень і мати право вибору.

Як переконує світова практика, тенденція передачі до управління ОГС сфери соціальних послуг триватиме в Україні й далі, оскільки існує політична філософія підтримки роздержавлення надання послуг, а процес розвитку третього сектору набув динамічного характеру.

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОГС

Управління є неперервним і цілеспрямованим процесом впливу на об'єкт управління. Незважаючи на те, що об'єкти управління – організації можуть належати до різних секторів або периферії, існує багато подібностей в організації системи управління. Управління ОГС за своєю сутністю схоже на управління організаціями приватного (прибуткового) сектору. Подібність систем управління між різними секторами зростає й далі. Наприклад, бізнес-організації почали збільшувати ефективність діяльності шляхом посилення мотивації персоналу через відданість місії й основним цінностям. Цей спосіб мотивації співробітників давно сприймається як належне у неприбуткових організаціях.

Державний сектор і громадські організації значно доповнюють одне одного у вирішенні багатьох питань. Очевидно, що у партнерстві можна ефективно розв'язувати болючі соціальні проблеми, які постають перед суспільством. Певні обмеження, котрі існують для однієї сторони, можуть бути компенсовані перевагами іншої. Наприклад, державні органи, що мають значні фінансові ресурси й соціальну інфраструктуру, традиційно консервативні через існування великої кількості правил. З іншого боку, більшість недержавних організацій (НДО) є гнучкішими, бо вони менше бюрократизовані. Отже, НДО простіше адаптуватися до суспільних потреб, що постійно змінюються, і бути проміжною ланкою між суспільством у цілому і державними установами. Їм простіше впроваджувати новаторські рішення у сфері надання соціальних послуг. Встановлене партнерство сприяє ефективнішому використанню державних ресурсів для задоволення суспільних потреб. Така співпраця може набувати форми контракту між державним органом і НДО щодо надання соціальних послуг.

Партнерство державного, приватного і третього секторів дає змогу:

- краще визначити суспільні проблеми й способи їхнього розв'язання, що не до снаги жодному із секторів поодиночі;

- посилити мобілізацію ресурсів шляхом поєднання людського, технічного, інформаційного, матеріального та фінансового потенціалу й утворення ефекту синергії;
- забезпечити створення інтегрованого й стабільного суспільства через визначення потреб і ролей кожного із секторів;
- створити динамічні контактні мережі, що залучають широкі кола суспільства і впливають на політичні програми;
- замінити конфлікт співпрацею для всіх учасників. Конфлікт, на відміну від співпраці, коштує дорого, навіть якщо думка про співпрацю дається нелегко.

Ключові відмінності

Водночас управління ОГС дещо відрізняється від управління прибутковим чи державним сектором. Менеджери, які перейшли з державного чи приватного сектору до неприбуткового, починають швидко розуміти, що є певні відмінності у способі досягнення цілей ОГС. Досить важко розпізнати ці відмінності й виділити їх серед несуттєвих. Символи на кшталт неформального вбрання, маленького офісу і, на перший погляд, тривалих нарад приховують у собі суттєву різницю в людських переконаннях і цінностях. Проте саме ці переконання й цінності є джерелом основних відмінностей між організаціями з різних секторів.

Керівники неприбуткових організацій часто приходять із державного чи приватного секторів. Менеджери з досвідом роботи у прибутковому секторі, як правило, приносять із собою економічну логіку ринкових відносин та цінності акціонер – клієнт – прибуток. Фахівці, котрі приходять із державного сектору, несуть політичну перспективу й цінності державної служби, що безпосередньо впливають на громадський сектор. Водночас практика демонструє чимало прикладів, коли талановиті бізнесмени або державні діячі зазнали невдачі, очоливши громадську організацію. Однією з причин невдачі було те, що люди не врахували відмінностей між згаданими секторами у процесі управління.

У приватному секторі існує відносно прямий взаємозв'язок між постачальниками й клієнтами. Постачальники пропонують клієнтам товари і послуги, а клієнти, у свою чергу, платять за ринковими цінами. У державному секторі центральні й місцеві органи влади надають послуги населенню, а у відповідь громадяни обирають уряд, який, на їхню думку, пропонує найвигіднішу програму оподаткування і державних послуг.

У третьому секторі застосовується інша модель взаємодії (рис. 2). Якщо організація фінансується тільки донорами, кошти використовуються для фінансування проектів, надання послуг чи проведення досліджень. Такі організації як Oxfam, Королівська

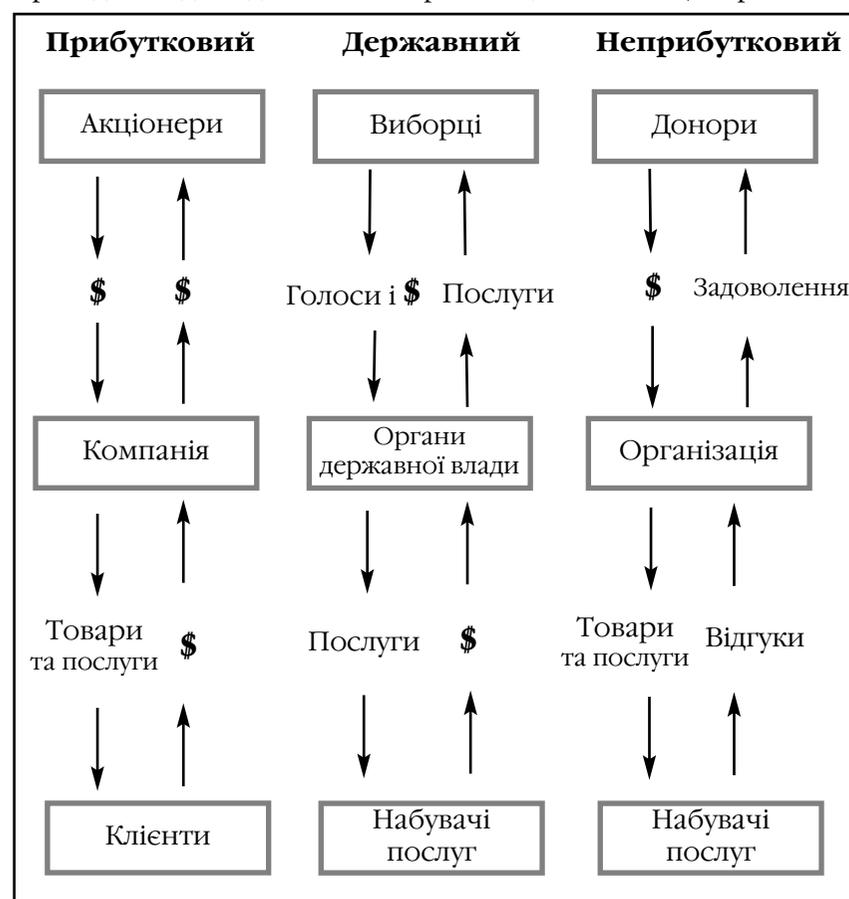


Рис. 2. Природа взаємодії у різних секторах

національна фундація "Рятувальний човен" (Royal National Lifeboat Institution) та Центр дослідження ракових захворювань (Cancer Research UK) є типовими прикладами цього підходу. Іншим варіантом взаємодії є модель, коли кошти надходять до ОГС через контракти й державні закупівлі. Це джерело фінансування набуває дедалі більшого поширення, зокрема й в Україні.

Хоча вважається, що контрагування є порівняно новим джерелом фінансування, ця схема широко застосовувалась у першій половині минулого століття у Великобританії. Так, у 1905 році ліберальний уряд субсидував ОГС, які надавали послуги, що були складовою урядових реформ¹.

Змішаною моделлю взаємодії є варіант, коли послуги частково фінансуються їхніми користувачами, а частково – через гранти, контракти і донорські пожертви. Таке практикується, наприклад, в об'єднаннях співвласників багатоквартирного будинку, в організаціях, що надають послуги для людей з особливими потребами, у мистецьких товариствах і навчальних установах. І все-таки в усіх цих випадках ключова відмінність між неприбутковим і рештою секторів полягає в тому, що між клієнтами й тими, хто фінансує послуги, існує слабкий зв'язок. Зворотний зв'язок, який компанії отримують від своїх клієнтів, а державний сектор – від електорату, є надзвичайно слабким у громадському секторі (рис. 2).

Ця ключова відмінність у природі взаємодії означає, що ОГС необхідно долати такі проблеми:

- обмежувати нескінченний попит на послуги або стримувати потік клієнтів через скорочення маркетингових заходів і обмеження реклами;
- уникати потенційної пастки між різними очікуваннями донорів та клієнтів;
- забезпечувати мінімальний автоматичний зворотний зв'язок від клієнтів.

Окрім наведених на рис. 2 особливостей взаємодії, існують ще вісім характеристик ОГС, які разом здатні перетворити управління цими організаціями у надзвичайно складне завдання.

1. Значний ризик сформулювати нечіткі цілі. Досить важко встановити конкретні цілі, пов'язані із соціальним благополуччям, здоров'ям, освітою, захистом навколишнього природного середовища, духовним розвитком. ОГС повинні чітко визначати свої стратегічні цілі, як це показано у наступних розділах. Однак коли вони це роблять, відразу стає зрозуміло, що:

- чим більше вони намагаються прив'язати цілі до конкретики, тим важче збагнути, чого саме організація прагне досягти у кількісному плані;
- різні представники організації акцентують на різних цілях – у результаті виникає спокуса обрати широкі твердження про добрі наміри, навіть якщо вони не є основою для ефективного менеджменту.

2. Важко визначити вплив. Позаяк складно конкретизувати цілі, нелегко виміряти вплив від наданих послуг. Наскільки ефективним є консультування? Чи завдяки діяльності організації скорочується число безпритульних? Чи громадяни стали отримувати кращі поради? На ці запитання не так просто відповісти. Здобутки тут рідко бувають такими очевидними, як, наприклад, досягнення цілей, орієнтованих на обсяг продажу, фінансових надходжень тощо.

3. ОГС підзвітні різним партнерам. Члени організації, інституційні й фізичні донори, персонал, волонтери і клієнти мають різноманітні запити до громадської організації. Часто вони неабияк впливають на саму організацію, маючи при цьому різні погляди на пріоритети, а інколи й на політику ОГС.

4. Складна структура управління. Необхідність дотримуватися балансу інтересів призводить до комплексної організаційної структури управління. У ній можуть бути виконавчі органи, комітети, групи клієнтів і донорів, кожна з яких має легітимне становище у структурі. У комплексі це створює складний механізм організації управління. Щоб забезпечити успішну діяльність, необхідно ефективно здійснювати обмін інформацією, ко-

¹ Hudson, Mike. Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change, 2004, p17.

ординацію та управління. Навіть ті організації, що максимально спростили свою оргструктуру, часто мають складніші взаємозв'язки, ніж такі самі за кількістю персоналу організації приватного сектору.

5. Добровільність є невід'ємною складовою. У більшості недержавних організацій члени правління працюють на громадських засадах. Це ускладнює залучення фахівців до роботи у ньому. Часто членами правління стають люди, які не мають управлінського досвіду. Крім того, багато з ОГС покладаються на волонтерську працю і волонтерську відданість працівників. Необхідно вміти підтримувати мотивацію волонтерів без фінансових стимулів. Часто люди очікують, що за свою волонтерську діяльність їхня точка зору буде вислухана, і вони братимуть активну участь у прийнятті рішень.

6. Мета суттєво впливає на підходи у менеджменті. Ідеологія організації може сильно впливати на припущення людей щодо того, яким чином потрібно управляти організацією. Наприклад, люди з організацій, чиїм пріоритетом є проведення різноманітних кампаній, мають тенденцію до дещо політичного підходу у менеджменті. Вони радше створюватимуть коаліції спільників, ніж застосовуватимуть формальні методи прийняття рішень. Вони лобіюватимуть ключових осіб і робитимуть виклик владі. На противагу їм, працівники терапевтичних організацій практикують дуже посередницький стиль менеджменту. Вони бачать проблему з різних боків, і їм нелегко дається швидке прийняття рішень.

7. Цінності необхідно берегти. ОГС сягає найвищої ефективності, коли працівники поділяють цінності й припущення щодо необхідності існування організації. Інтенсивна девальвація цінностей швидко призводить до різкого зниження мотивації і тривалих суперечок. Йдеться не про те, що організації з інших секторів не мають власних цінностей, а про те, що цінності є основним мотиваційним чинником для людей, які працюють у третьому секторі.

8. Фінансові межі не завжди визначають пріоритети.

При плануванні пріоритетних напрямів діяльності й інвестицій менеджери неприбуткових організацій рідко можуть керуватися такими фінансовими інструментами, як точка беззбитковості чи дисконтування інвестиційних вкладень. ОГС змушені більше покладатися на складний процес переговорів для узгодження пріоритетної діяльності з усіма зацікавленими сторонами.

Крім наведених вище особливостей організації управління ОГС, існує ще й так званий людський чинник. Це необхідно зрозуміти, щоб отримати повну картину потенційних проблем, із якими можна зіткнутися у процесі управління. Такі питання рідко обговорюються відкрито, проте вони є ключовими для розуміння специфіки управління ОГС.

Фактично всі, хто витрачає свій час і зусилля на неприбуткові організації, мають тверді альтруїстичні й філантропічні мотиви. Очевидно, що третій сектор не зміг би існувати без таких людей. Водночас люди часто керуються іншими, "корисливими" мотивами у підтримці ОГС:

- можливістю стати членами правління (особливо, якщо це велика і престижна організація). Це забезпечує визнання, повагу, можливість налагодити контакти з потрібними особами на високих посадах, збільшити власний вплив і статус;
- дехто з донорів жертвує свої кошти, щоб здобути загальнонаціональне визнання – для самореклами і зв'язків або для заспокоєння власного сумління. Інколи це допомагає їм збільшити свій вплив на діяльність організації;
- волонтери витрачають свій час через потребу у дружніх зв'язках і соціальній активності, щоб набути необхідних навичок або мати перспективу подальшого працевлаштування тощо;
- дехто влаштовується на роботу в третій сектор, бо відчуває себе некомфортно в умовах комерційної ідеології або державної служби.

Вищенаведене не є аргументами того, що альтруїзму не існує взагалі. Він притаманний більшості осіб, які працюють в організаціях громадського сектору. Проте варто знати, що люди керуються й іншими мотивами.

Наведені особливості створюють певні умови в організації. Це пояснює, чому управління ОГС має базуватися на розумінні особливостей їхньої природи. Вони також ілюструють, чому певні інструменти і методи менеджменту, що спрацьовують в інших сферах, підлягають лише частковому застосуванню у громадському секторі. Крім того, такі особливості пояснюють, чому теорії менеджменту повинні містити низку пропозицій, розроблених спеціально для менеджерів неприбуткових організацій.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ

Природа ОГС

- Економіка переважної більшості демократичних країн світу складається з трьох секторів: державного, приватного (бізнесу) і неприбуткового.
- Поняття "неприбутковий сектор" не відображає повною мірою сутність організацій, які туди входять. Доречнішим є вживання терміна "третій сектор" або "організації громадянського суспільства".

Межі третього сектору

- До третього сектору належать організації, які:
 - існують переважно задля соціальної місії;
 - відокремлені від державних структур і не залежать від держави;
 - повторно інвестують фінансові ресурси, отримані від основної діяльності.
- Межі між третім та державним і прибутковим секторами є нечіткими.
- Час від часу організації виходять за свої межі.

Менеджмент неприбуткових організацій

- Основною різницею між третім і рештою секторів є те, що зв'язок між донорами й набувачами послуг ледь помітний.
- Решта вісім відмінних чинників громадських організацій такі:
 - існує ризик сформувати нечіткі цілі;
 - вплив важко виміряти;
 - громадські організації підзвітні різним партнерам;
 - складна структура управління;
 - добровільність є невід'ємною складовою;
 - мета суттєво впливає на підходи у менеджменті;
 - цінності необхідно берегти;
 - фінансові межі не завжди визначають пріоритети.
- Менеджмент ускладнюється тим, що люди, які роблять свій внесок у діяльність неприбуткових організацій, керуються комбінацією мотивів, що можуть бути одночасно альтруїстичними і корисливими.

РОЗДІЛ 3. РОЛЬ ОРГАНУ ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОГС

3.1. Поняття врядування як системи розподілу владних повноважень

Одним із чинників стабільності й успішності організацій третього сектору є ефективне врядування (від англ. governance). Термін "врядування" чи "урядування" є типовим українським словом, яке з давніх-давен асоціювалося із прозорим процесом прийняття рішень при залученні всіх членів громади (віче, сходина, сходки тощо). Це слово означає демократичність, можливість урахування голосу кожного і має давні традиції місцевого самоврядування в Україні¹.

У сучасному розумінні цей термін означає спосіб розуміння, передачі й здійснення владних повноважень у суспільстві або організації. На думку зарубіжних фахівців, "належне врядування" – це розподіл функцій у прийнятті рішень, щоб влада й ресурси не були акумульовані в руках однієї людини чи групи. У державному секторі урядування ґрунтується на системі розподілу влади (законодавча, виконавча, судова). На думку робочої групи з питань врядування неприбуткових організацій країн Центральної та Східної Європи, належне врядування у третьому секторі – це "зрозумілий і прозорий процес прийняття рішень, який дає змогу колегіальному органу врядування неприбуткової організації в ефективний і підзвітний спосіб використовувати ресурси і застосовувати владу, спираючись на спільні цінності"². Отже, в організації здійснюється належне врядування, коли вона має внутрішню систему розподілу влади, а це забезпечує те, що ОГС слугують інтересам громади чи суспільства у цілому.

Підґрунтям врядування ОГС є, як правило, законодавство, що відображається у внутрішній структурі організації залежно від форми реєстрації ОГС. Іншими словами, органи врядування

¹ Див. Лейкі, Беріт М. Врядування неприбуткових організацій: Підзвітність та повноваження – головні принципи врядування / Пер. с англ. - К.: Вид. дім "КМ Академія", 2003. - С. 5.

² Вайетт Мерлін. Посібник з врядування для неприбуткових організацій / Пер. з англ. – К.: СПД Самуляк, 2004. - С. 6а.

(керівні органи) організації повинні формуватися відповідно до вимог нормативно-правової бази й значитися у статутних документах. Кількість членів і структура органу врядування, процедура обрання можуть значно відрізнятися в різних ОГС. Проте незалежно від того, якою є структура врядування організації, вона повинна мати один орган постійного й послідовного нагляду за діяльністю організації з повноваженнями ухвалювати рішення. Інакше кажучи, орган врядування – це організована група людей, що має право колективно контролювати й стимулювати діяльність організації, якою керує кваліфікований виконавчий директор¹. Тут і надалі такий орган називатимемо правлінням.

У цьому розділі наведено деякі фундаментальні концепції ролі й структури правління, а саме:

- розглядається відмінність між врядуванням і менеджментом;
- вводиться ідея життєвого циклу правління;
- визначаються основні функції ефективних правлінь.

Вважається, що не існує єдиної структури правління й ролі, яку воно виконує. Кожна організація має визначити їх самостійно за своїми потребами. Однак є низка рекомендацій щодо формування ефективного врядування. Коротко їх можна описати так.

Ефективне врядування здійснюється невеликою групою людей:

- правління оперативне й може зустрічатися відповідно до потреб;
- члени групи відчують особисту відповідальність;
- під час зустрічей легше досягти узгодженої позиції.

Правління мусить бути відкритою системою, яка має ефективні механізми взаємодії:

- процес врядування потребує ефективного менеджменту;
- члени правління мають бути підзвітними перед організацією в цілому, а також перед своїм електоратом.

¹ Cyril O. Houle, Governing Boards.

Ефективна структура правління важлива, але вміло організований процес комунікацій є основою ефективного врядування.

Це означає:

- менеджери і члени правління розуміють свої ролі;
- менеджери відповідають за організацію правління й добре інформують членів правління;
- голова правління має забезпечити роботу комісій відповідно до узгоджених функцій.

Регулярний перегляд виконання своїх функцій має бути невід'ємною складовою роботи правління:

- правління і постійні комісії зобов'язані приділяти час своєму розвитку.

Як уже зазначалося, немає єдино прийнятої моделі врядування. У більшості країн, де розвинуте громадянське суспільство, використовується модель врядування, що базується на партнерстві. В Україні, як і в інших країнах Центральної та Східної Європи, де законодавство постійно змінюється і досить нечітке, була створена власна модель врядування (рис. 3). Проте існує тенденція переходу до класичної й партнерської моделей.

3.2. Відмінність між врядуванням і управлінням

Правління виконує багато функцій. По-перше, члени правління несуть повну відповідальність за визначення й прийняття **місії і стратегії** організації. Вони погоджують і приймають політики й процедури, що відповідають головній меті діяльності організації й стандартам її роботи (наприклад, як вчинити із невикористаними коштами). Правління також має здійснювати моніторинг діяльності відповідно до затверджених планів.

По-друге, правління виконує **представницьку** функцію. Обов'язок членів правління – прислухатися до думки всіх людей, зацікавлених у діяльності організації. Сюди входять користувачі послуг, донори, персонал, а часто також члени громади, які зацікавлені у роботі ОГС.

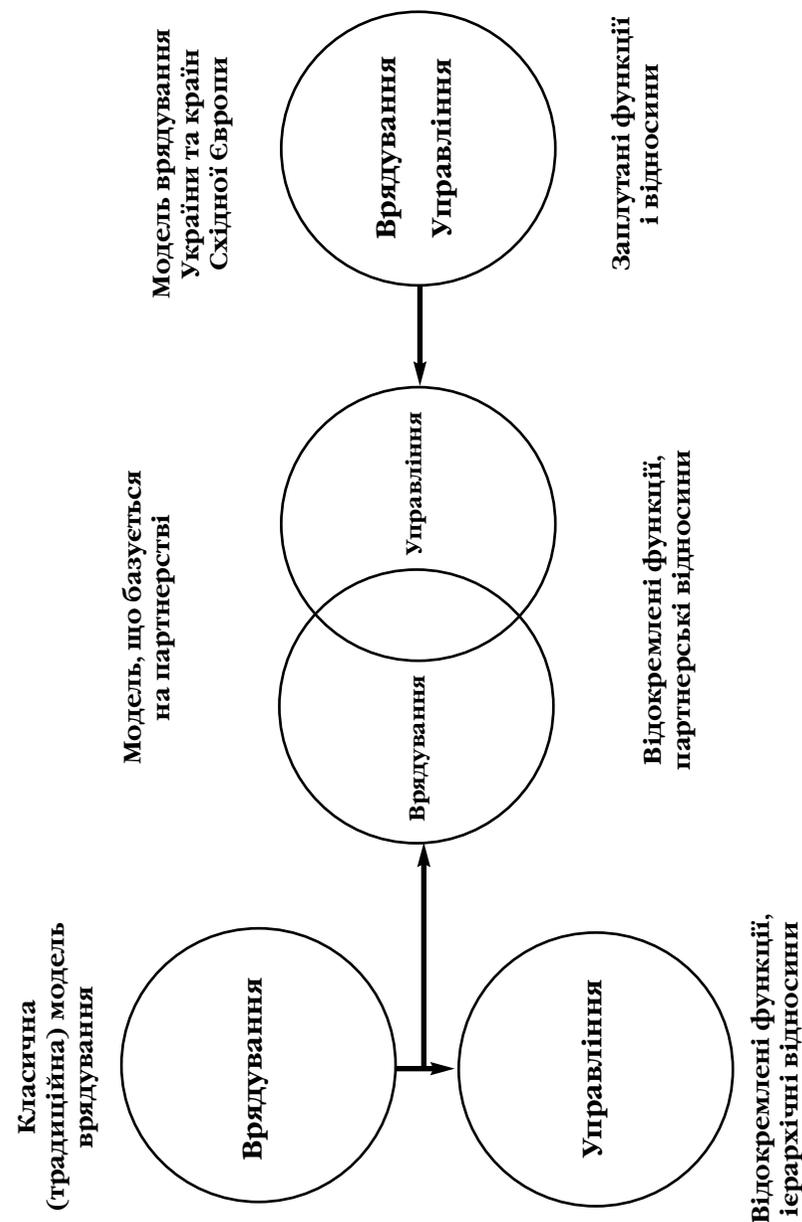


Рис. 3. Моделі врядування

По-третє, правління є **відповідальним** за організацію. Воно несе відповідальність за ефективне планування діяльності організації, за призначення виконавчого директора, за дотримання законів і етичних стандартів та за звітність організації.

Наступна функція, яку виконує правління, полягає у **розв'язанні конфліктних ситуацій**, що виникають усередині організації. Як уже мовилося, організації третього сектору є коаліціями, що репрезентують інтереси різних категорій людей, а саме: споживачів послуг, донорів, персоналу і волонтерів, тому правління має виступати в ролі арбітра, котрий може вирішувати спірні питання.

За той обмежений час, що члени правління приділяють організації, їхні зусилля мають зосереджуватися на головних функціях, яких ніхто, крім них, не може виконувати. Найбільша помилка, якої припускаються члени правління, – це витрачання часу на виконання завдань, котрі потрібно делегувати персоналу.

Не існує чітко окреслених відмінностей між функціями органу врядування і менеджменту. Проте, на думку багатьох фахівців, базовим принципом належного врядування є розділення принаймні головних функцій врядування й управління¹. Розділення основних функцій врядування й управління наведено на рис. 4. Як бачимо, лідерство у неприбутковій організації розподіляється між органом врядування і виконавчими органами (у більшості випадків директором). Саме ця особливість системи управління ОГС, з одного боку, створює додаткові можливості для розвитку, з другого – може спричинити конфлікт.

Основним обов'язком органу врядування є забезпечення дотримання організацією місії і стратегії, хоча розроблення останніх не обов'язково є тільки завданням правління. Обов'язок правління – забезпечити ефективний менеджмент, а не безпосередньо управляти організацією тощо. Врядування – це відповідальність за ефективну діяльність організації в цілому, а не заглиблення у деталі вимірювання цієї ефективності.

¹ Див. Вайєт Мерлін. Посібник з врядування для неприбуткових організацій /Пер. з англ. – К.: СПД Самуляк, 2004. – 68 с.

Здійснення управління – це обов'язок персоналу. Персонал відповідає за підтримку процесу розробки стратегії і за її впровадження після узгодження з правлінням, за втілення намірів правління у дію та за адміністрування систем і процедур, необхідних для отримання результатів.

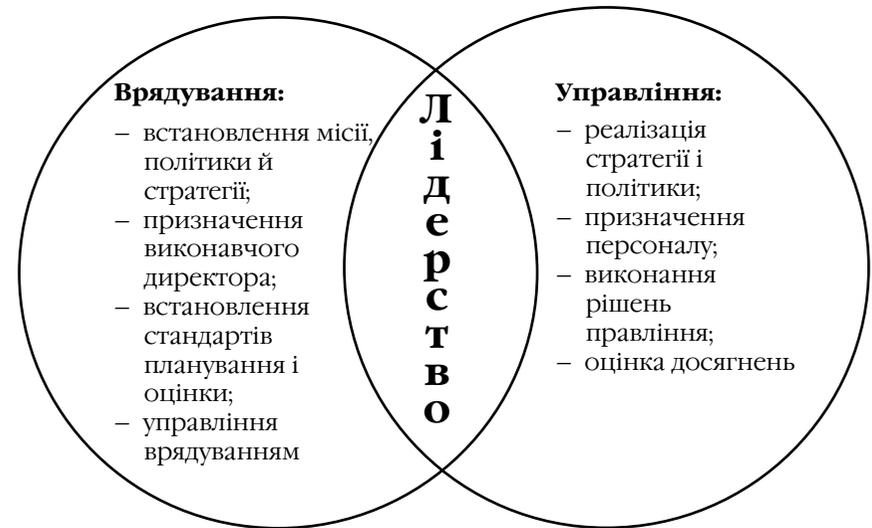


Рис. 4. Відмінності функцій врядування й менеджменту

Гармонійне поєднання відповідальності між правлінням і менеджментом залежить від обставин. Організації, у яких персонал працює ефективно й поділяє спільні цінності, потребують меншого втручання з боку правління. У таких випадках правлінню легше виконувати свою роль.

Організації із сильним правлінням і слабким менеджментом частіше матимуть справу з втручанням із боку правління, яке змішуватиме функції управління й врядування. Такі ситуації часто трапляються у невеликих організаціях із малим штатом, де члени правління працюють на волонтерських засадах. В організаціях із професійним персоналом і слабким правлінням існує ризик, що в довгостроковій перспективі знизиться прозорість і підзвітність діяльності.

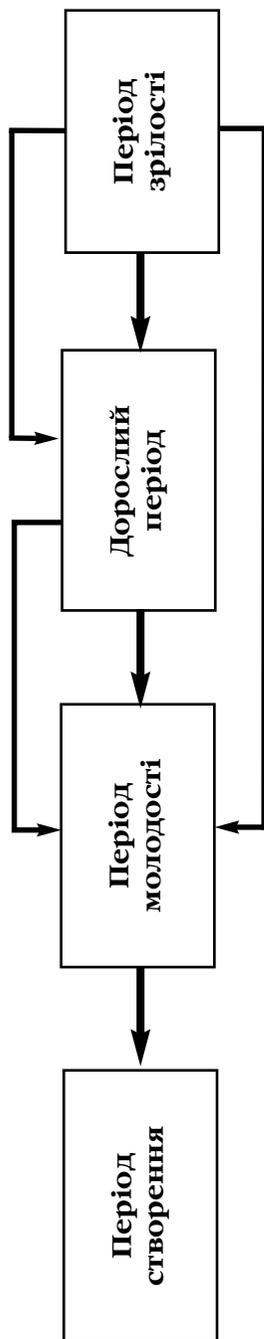


Рис. 5. Фази розвитку органу врядування

Організації із слабким правлінням і персоналом мають найсерйозніші труднощі, адже ніхто не може ефективно вирішувати робочі питання. Наявність такої ситуації може утворити спіраль занепаду. Вона починається з погіршення репутації, що, у свою чергу, призводить до проблем із залученням кваліфікованого персоналу та членів правління, а це врешті веде до погіршення якості надання послуг. Змінити ситуацію можна шляхом призначення висококваліфікованого виконавчого директора, залучення компетентного й відданого голови правління чи зовнішнього консультанта.

3.3. Життєвий цикл органу врядування

Одним із способів розуміння роботи правління й еволюції взаємовідносин з персоналом є аналіз на основі життєвого циклу. Це універсальний підхід, що дає змогу зрозуміти, як має бути організована робота правління відповідно до напрямів розвитку організації. Основні фази розвитку органу врядування наведено на рис. 5.

Період створення

Чимало організацій створюють харизматичні люди, які мають бачення й відповідні якості щодо визначення соціальних і культурних проблем у середовищі громади. Для розв'язання цих проблем і створюється ОГС. Засновник добирає групу одностудців і реєструє організацію. Часто засновник (засновники) працює безоплатно й виконує функції директора або голови правління аж до моменту добору персоналу.

Призначення персоналу часто призводить до першої кризи. Члени правління (засновники) можуть відчувати, що їхня роль як виконавців і відповідальних за прийняття рішень несправедливо обмежується. Виникнення такої кризи викликає необхідність першої трансформації органу врядування, на якій слід чітко розмежувати завдання органу врядування і найманого персоналу.

Період молодості

У процесі розвитку організація росте, змінюється. Невдовзі з'являються менеджери вищого рангу, які беруть відповідальність за виконання більшої частини завдань ОГС. Із часом правління відходить на задній план. Зустрічі відбуваються у певному режимі, зменшується кількість присутніх, дискусії вже не мають гострого характеру. Виникає криза, що може бути пов'язана з недостатньою повагою до правління. Це може свідчити про те, що організація переросла потенційні можливості своїх засновників чи виконавчого директора, або ж має місце розбіжність у поглядах між правлінням і персоналом. Незважаючи на причини, орган врядування має модифікуватися відповідно до змін, що відбуваються в організації, й оновити персональний склад для забезпечення подальшого розвитку організації.

Дорослий період

У процесі переоцінювання своєї ролі правління часто робить висновок про необхідність залучення нових членів, які мають ширші знання й навички. Коли такі люди стають членами правління, після періоду складних стосунків багато хто із

засновників залишає організацію. Настає третя стадія циклу – дорослий період. Нові члени правління привносять раціональні механізми постановки цілей, проведення моніторингу й управління бюджетом. Водночас, на цьому етапі існує ризик відходу від місії, що спочатку консолідувала організацію.

Оскільки правління складається з нових людей, вони відчувають потребу детально ознайомитись із діяльністю організації. Правління збирається частіше й створює підкомісії. Зростає обсяг документації і перевірок, персонал може звинуватити правління у втручанні в деталі. На цьому ґрунті виникає нова криза, у процесі подолання якої робиться висновок про необхідність чітко дотримуватися розподілу повноважень між врядуванням і менеджментом. Важливою на цьому етапі розвитку правління є діяльність комісій, що розробляють нові процедури, а роль правління знову трансформується. Члени правління можуть перепочити, вони зустрічаються вже не так часто і дають персоналові більше свободи у межах його функціональних обов'язків.

Період зрілості

З роками правління починає працювати за принципом невтручання. Організація, працюючи ефективно, легко залучає нових членів правління, які часто є лідерами й висококваліфікованими фахівцями у своїй галузі. Проте вони значно менше часу можуть приділяти роботі у правлінні. Деякі організації залучають до співпраці славетних особистостей, які додають ваги організації своїм іменем, але не бажають вдаватися у подробиці її діяльності. Засідання правління стає схожим більше на ритуал, ніж на конструктивні обговорення проблем і ухвалення рішень. Зрештою правління повертається до своїх давніх звичок, що спричиняє кризу. Дехто залишає організацію, а правління опиняється на попередній стадії розвитку.

Незважаючи на індивідуальні особливості розвитку ОГС, запропонована модель аналізу роботи правління на основі життєвого циклу дає змогу зрозуміти причини виникнення проблем у роботі правління. Усвідомлення, на якій стадії розвитку перебуває правління, допомагає визначити проблему і знайти прийнятні для всіх шляхи її розв'язання (рис. 6).

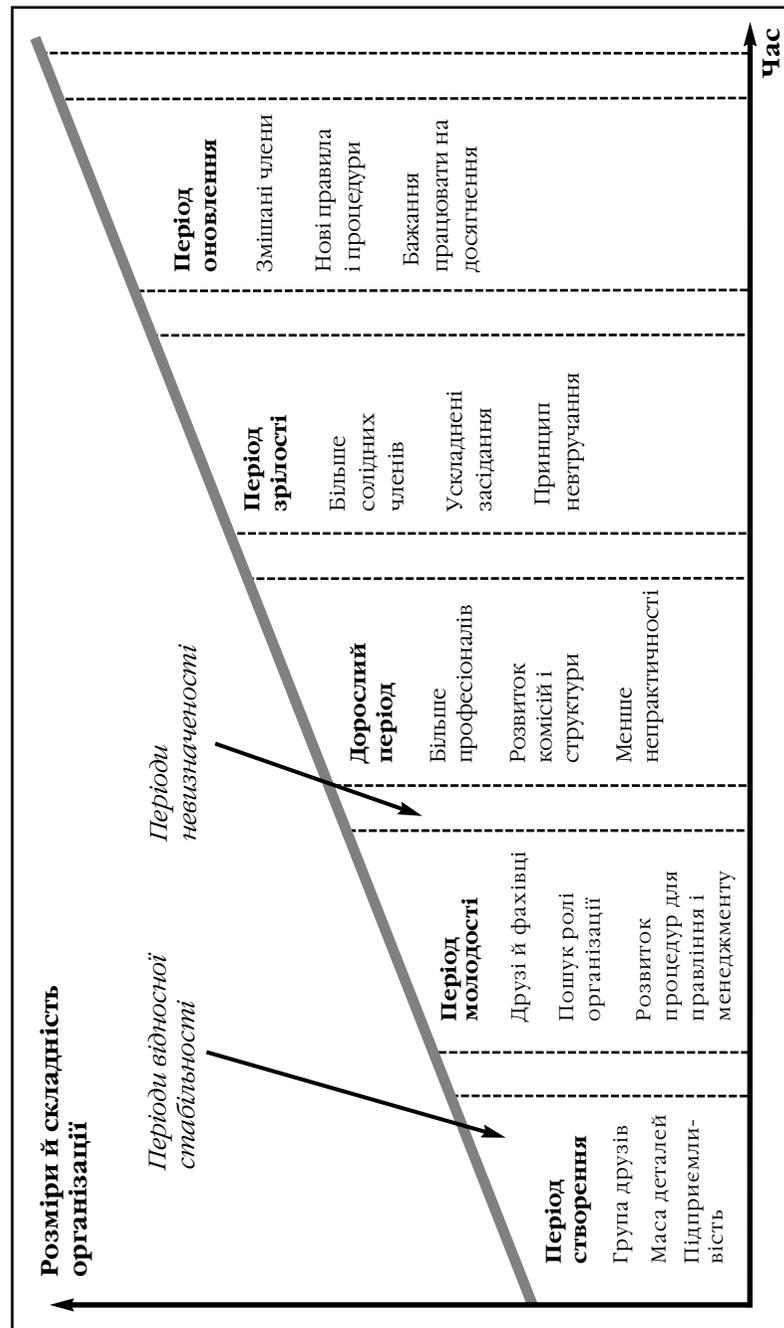


Рис. 6. Етапи життєвого циклу органу врядування

3.4. Основні функції й обов'язки органу врядування

Правління є колективним органом, який представляє інтереси різних зацікавлених сторін ОГС. Колективне лідерство допомагає організації залишатися націленою на виконання місії й опиратися спробам нав'язати рішення, вигідні окремим особам чи групам. У цьому розумінні правління доповнює лідерство виконавчого директора. Водночас базовим принципом належного врядування є розділення функцій врядування й управління, на основі якого будується **партнерство** між членами правління і персоналом організації. Це партнерство, у якому правління є першим серед рівних. Є організації, у яких домінує правління, а є такі, де лідирує персонал, але жодна з ОГС не працює ефективніше, ніж та, що реалізує модель врядування, де функції відокремлені й панують партнерські відносини (див. рис. 3). У таблиці 1 наведено основні функції органів врядування й менеджменту, дотримання яких сприятиме формуванню стійкого партнерства між правлінням і співробітниками організації.

Таблиця 1.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ ВРЯДУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ПРИ ПАРТНЕРСЬКІЙ ВЗАЄМОДІЇ*

№	Функції		
	<i>правління</i>	<i>персоналу</i>	<i>спільні</i>
1.	Визначення і прийняття чітко визначеної місії	Запровадження місії шляхом реалізації ефективних програм і видів діяльності	Максимізація впливу програм завдяки ретельному плануванню й оцінці роботи
2.	Контроль за дотриманням етичних і професійних стандартів	Виконання щоденних завдань на високому професійному рівні з дотриманням етичних норм	Підвищення іміджу й репутації організації і людей, які з нею асоціюються

№	Функції		
	<i>правління</i>	<i>персоналу</i>	<i>спільні</i>
3.	Сприяння ефективній діяльності через встановлення внутрішніх правил	Дотримання встановлених правил, розроблення і подання доповнень за необхідності	
4.	Пошук, відбір і призначення виконавчого директора. Делегування відповідних повноважень і підтримка виконавчого директора	Знати розподіл обов'язків в організації і розуміти методи прийняття рішень	Інтенсивно здійснювати обмін інформацією Формувати ефективні комунікаційні канали
5.	Визначення потреб організації у ресурсах і сприяння процесу їхнього залучення	Відповідально отримувати, інвестувати й ефективно витратити ресурси	Забезпечити легальне використання ресурсів відповідно до їхнього призначення
6.	Контроль за фінансовим станом організації	Вести облік фондів відповідно до прийнятих правил використання	Регулярно і прозоро звітувати перед зацікавленими сторонами
7.	Забезпечення механізму управління персоналом на основі демократичних підходів	Максимізувати цінність людських ресурсів за допомогою командної роботи, навчання оцінки досягнень	
8.	Забезпечення зв'язку між усіма зацікавленими сторонами і суспільством (громадою)	Задовольняти потреби зацікавлених сторін шляхом реалізації ефективних програм і заходів	Відчувати й реагувати на зміни середовища

* Складено за матеріалами тренінгу Marilyn Wyatt.

ОСНОВНІ ОBOB'ЯЗКИ
ОРГАНУ ВРЯДУВАННЯ OTC

Роль, яку виконує правління, має створювати **додаткову вартість** організації. Ключове питання для оцінки звучить так: що змінилося у результаті роботи правління? У деяких випадках саме правління є найважливішим чинником, який сприяє успішній і ефективній діяльності організації.

Важлива роль ефективного врядування – це **вміння передбачати** рішення. Правління, які передбачають рішення, реально володіють справами організації. Правління, яким не вдається передбачити рішень, виявляють, що події виходять з-під контролю, а обставини сприяють виникненню кризи у процесі менеджменту. Ефективно діючий орган врядування вважає, що **підготовка рішень** є не менш важливим процесом, ніж їхнє ухвалення. Правління створює контекст, у якому працює організація, і впливає на роботу організації через постановку доцільних питань у слушний час.

Як наголошувалося, одна з ключових ролей врядування полягає у підтриманні **балансу** інтересів різних зацікавлених осіб. Члени правління, працівники, засновники, користувачі послуг і громадськість мають власні інтереси щодо діяльності організації, які часто не збігаються. Отже, кожна група намагається впливати на організацію відповідно до власних інтересів. Наприклад, засновники можуть створювати складні умови отримання для грантів, члени правління – висувати необґрунтовані вимоги до персоналу, користувачі послуг можуть мати надії, які не збігаються з можливостями організації, а персонал – вважати власні інтереси вищими за інтереси організації. Правління несе **моральну відповідальність** перед усіма цими групами, водночас юридично відповідає тільки перед окремими особами. У ситуаціях конфлікту інтересів орган врядування має виконувати роль **посередника** між сторонами.

Відповідно до основних функцій, поданих у табл. 1, на органи врядування покладаються обов'язки, які умовно можна поділити на дві категорії: обов'язки, пов'язані з роботою організації, та з роботою самого правління (табл. 2)¹.

¹ Hudson, Mike, Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change, 2004, pp. 50–51.

№	Обов'язки правління	
	пов'язані з роботою організації	пов'язані з власною роботою
1.	Формування й періодичне переосмислення місії	Визначення кількості й складу членів правління
2	Погодження довгострокових цілей і стратегічних планів	Утворення комісій і робочих груп для визначення пріоритетів та потреб організації
3.	Вплив на загальний розподіл ресурсів між групами користувачів відповідно до цілей (зазвичай шляхом стратегічного планування і розроблення бюджету)	Залучення нових членів правління, які відповідають потребам організації
4.	Розроблення індикаторів діяльності організації та системи моніторингу для проведення оцінки діяльності	Роз'яснення членам правління їхніх обов'язків і процедури їхнього виконання
5.	Забезпечення фінансової безпеки організації і розроблення ефективних систем фінансового менеджменту	Проведення тренінгів з метою підвищення кваліфікації членів правління
6.	Призначення, підтримка і проведення оцінки діяльності виконавчого директора	Визначення власної програми діяльності й пріоритетів
7.	Розроблення політики регламентації діяльності організації	Проведення моніторингу власної діяльності й діяльності комісій

Процес визначення функцій і завдань органу врядування триває безперервно разом із розвитком організації. Із часом змінюються обставини, правління поповнюється новими членами, які з новим виконавчим директором переглядають функціональні обов'язки органу врядування.

Як переконує досвід, існує тісний зв'язок між компетенцією органу врядування і результативністю діяльності ОГС. Дослідження з питань діяльності неприбуткових організацій, проведене у Сполучених Штатах Америки, встановило шість основних компетенцій правління, з якими тісно пов'язана успішність неприбуткової організації (табл. 3).

Таблиця 3.

ОСНОВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ОРГАНУ ВРЯДУВАННЯ,
ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОГС

№	Компетенція	Визначення
1.	Контекстна (та, що впливає з контексту)	Правління розуміє і бере до уваги цінності й переконання організації
2	Освітньо-інформаційна	Правління забезпечує всебічну поінформованість своїх членів щодо діяльності організації, функцій і завдань правління та його відповідальності
3.	Міжособистісна	Правління стимулює відчуття зв'язку серед своїх членів і формування команди
4.	Аналітична	Правління визнає складність поставлених перед ним завдань і використовує різні перспективи для знаходження відповідних рішень
5.	Політична	Правління визнає потребу у розвитку конструктивних стосунків із ключовими категоріями клієнтів
6.	Стратегічна	Правління сприяє забезпеченню стратегічного підходу до розвитку організації

Ефективна діяльність правління залежить не лише від якісного, а й від кількісного складу його учасників. **Реально функціонуючим правлінням** вважається те, до складу якого зазвичай входить від семи до дванадцяти членів. Така кількість дає можливість проводити регулярні зустрічі й брати активну участь у врядуванні організацією. Недоцільно формувати правління із менш ніж семи членів. Такий орган не відображатиме повною мірою інтересів усіх зацікавлених сторін й існуватиме ризик, що членам забракне спеціальних навичок і вмінь для виконання своїх обов'язків.

До **представницького правління** входять від 12 до 35 членів. Така кількість учасників забезпечує наявність широкого спектра поглядів. Водночас таке правління є менш ефективним у прийнятті рішень. Для забезпечення його дійової роботи існує необхідність у створенні спеціальних комісій для підготовки до розгляду окремих питань. Наявність названої кількості членів правління виправдана тоді, коли є необхідність урахування думки широкого кола зацікавлених сторін у роботі ОГС.

Правління, яке створює політику, складається з понад 35 членів. Воно виконує функції парламенту в організації, обговорює питання, пов'язані з політикою організації, вносить зміни й доповнення до статутних документів тощо. Аналогом такого правління відповідно до законодавства України є загальні збори організації.

Коли кількісний склад організації збільшується, ускладнюється й механізм взаємодії, виникає необхідність у створенні комісій для підготовки певних питань, що вносяться на розгляд правління. Існує й багато інших причин для створення комісій. Наприклад, члени правління обмежені в часі, тому є необхідність делегувати певну роботу з підготовки рішень. Виникають ситуації, коли членам правління потрібна порада групи фахівців якоїсь галузі. Крім того, існують проблеми, розв'язання яких потребує детального дослідження для прийняття раціональної ухвали правління. Створення комісій зазвичай поліпшує роботу органу врядування. Водночас формування комісій може спричинити такі негативні моменти для організації:

- створення комісій може затягти прийняття ухвали або перешкодити їй прийняттю взагалі;
- велика кількість комісій може змінити уявлення правління про діяльність організації;
- правління можуть цілковито покладатися на висновки комісій і приймати їхні рекомендації беззастережно.

Незважаючи на ці та інші вади, комісії відіграють важливу роль у процесі діяльності організації.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ

Поняття врядування як системи розподілу владних повноважень

- Врядування – це розподіл функцій у прийнятті рішень, щоб влада й ресурси не були акумульовані в руках однієї людини або групи.
- Ефективне врядування здійснюється невеликою групою людей – правлінням.
- Правління мусить бути відкритою системою, що має ефективні механізми взаємодії і комунікації.
- Ефективна модель врядування має відокремлені функції й партнерські відносини між органом врядування і менеджментом.

Відмінність між врядування і управлінням

- Базовим принципом належного врядування є розділення головних функцій врядування й управління.
- Основним завданням органу врядування є забезпечення дотримання організацією місії і стратегії.
- Менеджмент відповідальний за реалізацію стратегії і досягнення місії, а також за виконання рішень правління.
- Колективне лідерство забезпечує гармонійне поєднання відповідальності між правлінням та менеджментом і залежить від обставин.

Життєвий цикл органу врядування

- Основною різницею між третім і рештою секторів є те, що зв'язок між донорами й набувачами послуг ледь помітний.
- Розуміння роботи правління на основі життєвого циклу дає змогу усвідомити причини виникнення проблем у роботі органу врядування.

Основні функції й обов'язки органу врядування

- Ефективне правління працює у партнерстві з персоналом, створює додаткову вартість, уміє передбачати й готувати ухвали, підтримувати баланс інтересів різних зацікавлених осіб.
- Основними функціями органу врядування є:
 - визначення й прийняття чітко вираженої місії;
 - контроль за дотриманням етичних і професійних стандартів;
 - встановлення внутрішніх правил і процедур;
 - пошук, відбір і призначення виконавчого директора;
 - сприяння процесу залучення ресурсів;
 - контроль за фінансовим станом організації;
 - забезпечення механізму управління персоналом на основі демократичних підходів;
 - забезпечення зв'язку між усіма зацікавленими сторонами ОГС і суспільством.
- Основні обов'язки правління пов'язані з роботою організації й самого правління.

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОГС

- Яким шляхом мені йти?
- Це залежить, куди тобі треба.
- Я не знаю, куди мені треба.
- Тоді байдуже, яким шляхом тобі йти.

Льюїс Керролл. "Аліса в країні чудес"

4.1. Процес стратегічного управління

Процес стратегічного менеджменту нерозривно пов'язаний з поняттям "стратегія". Як відомо, спочатку термін "стратегія" використовувався лише у військовій справі, тому його основне трактування дається саме у цьому аспекті. Однак протягом трьох останніх десятиліть тема стратегій широко розробляється у бізнес-секторі й наукових дослідженнях із менеджменту. Найпоширеніші визначення стратегії, що подаються у літературі, наведено нижче у вставці.

На практиці сутність поняття стратегії описується за допомогою відповіді на три запитання:

- **Де в даний момент знаходиться організація?**
- **Де організація хоче бути?**
- **Як туди дістатися?**

Стратегія надзвичайно важлива для організацій третього сектору. ОГС – це коаліція людей з різними поглядами й сподіваннями, які необхідно інтегрувати для успішного розвитку. Останнім часом теоретиками і практиками менеджменту створено значну кількість інструментів для удосконалення процесу управління організаціями різних секторів. Наприклад; ме-

Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: так, а не інакше”.

*Шерон М. Остер, професор
Йельського університету*

Стратегія у загальному вигляді – це пошук найрезультативніших варіантів уведення в дію ресурсів (капіталу, робочої сили) відповідно до головних цілей організації й з урахуванням ситуації на ринку як на певний момент, так і в очікуваному майбутньому.

*Основи інноваційного менеджменту: теорія і практика.
Учеб. пособие. Под ред. Завліна П.Н., Казанцева А.К., Миндели Л.Э. – М. Экономика, 2000. – С. 120.*

неджмент за результатами, планування на основі сценаріїв, корпоративна культура, збалансована система показників тощо. На практиці найактуальніший підхід до стратегічного управління ОГС ґрунтується на загальному розумінні таких концептуальних понять:

- **бачення** – широке уявлення про бажане майбутнє;
- **місія** – визначення головної мети діяльності організації, її філософії у вимірюваних показниках або чітко виражена причина існування організації;
- **цілі** – конкретні вимірювані й визначені у часі кроки з досягнення місії;
- **стратегія** – опис, де визначено, яким чином людські та фінансові ресурси використовуватимуться для досягнення цілей;
- **управління результативністю** – петля зворотного зв'язку, що інформує членів правління, менеджерів, інших членів персоналу про те, які результати демонструє організація.

Процес стратегічного управління полягає у поєднанні цих компонентів, як це зображено на рис. 7. Таким чином, стратегічне управління – це процес розроблення стратегії і управління організацією для успішної її реалізації. Стратегічне управління здійснюється у контексті місії організації. Його фундаментальне завдання полягає у тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії і цілей через управління результативністю.

Систематичне використання стратегічного менеджменту в організаціях третього сектору почалося двадцять років тому у

Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення досягнення місії та цілей організації.

*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.
Основи менеджменту: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – С. 257.*

Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири групи правил: орієнтири і завдання, стратегія бізнесу, організаційна концепція, основні операційні прийоми.

Ансофф І. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М. Экономика, 1989. – С. 68.

Західній Європі та США. Необхідність застосування стратегічного управління в ОГС пов'язана зі змінами зовнішнього середовища, змінами у цінностях, зростанням розмірів організацій тощо. Організації, які прагнуть вижити і процвітати, мають відповідно реагувати на ці зміни.

Стратегічне управління – потужний інструмент, що забезпечує **інтелектуальний зв'язок** між надавачами коштів і користувачами послуг. У бізнес-секторі конкурентна боротьба змушує мислити стратегічно для забезпечення виживання. На відміну від цього у середовищі третього сектору конкурентна боротьба не така інтенсивна, тому функція стратегічного менеджменту має свої особливості, які полягають у забезпеченні порядку, оцінці потреб користувачів послуг, ефективному використанні ресурсів для забезпечення цих потреб.

Стратегічний менеджмент є також механізмом побудови коаліції щодо нових пріоритетів. Процес аналізу потреб, встановлення нових цілей і узгодження стратегій діяльності може бути водночас мотиваційним і об'єднавчим чинником. Завдяки інструментам стратегічного менеджменту різні точки зору можуть бути враховані в єдиному баченні щодо майбутнього ОГС.

На сьогодні організації громадянського суспільства, що знаходяться на периферії секторів, мають самоврядність, тобто більшу свободу у прийнятті стратегічних рішень ніж у минулому. Наприклад, школи можуть самостійно поповнювати свій бюджет завдяки використанню приміщень у позаурочний час, під час канікул тощо. Університети створюють спільні підприємства разом із комерційними компаніями для проведення досліджень і розробок. Спілки художників та музикантів об'єднуються з медичними установами з метою використання мистецтва і музики як виду терапії. Така диверсифікація посилює необхідність організацій **розвивати нові концепції самих себе** і переглядати їхні місії та цілі.

Корисність від удосконалення системи стратегічного управління полягає у тому, що:

- збільшується ефективність використання обмежених ресурсів;
- посилюється мотивація і прихильність працівників;

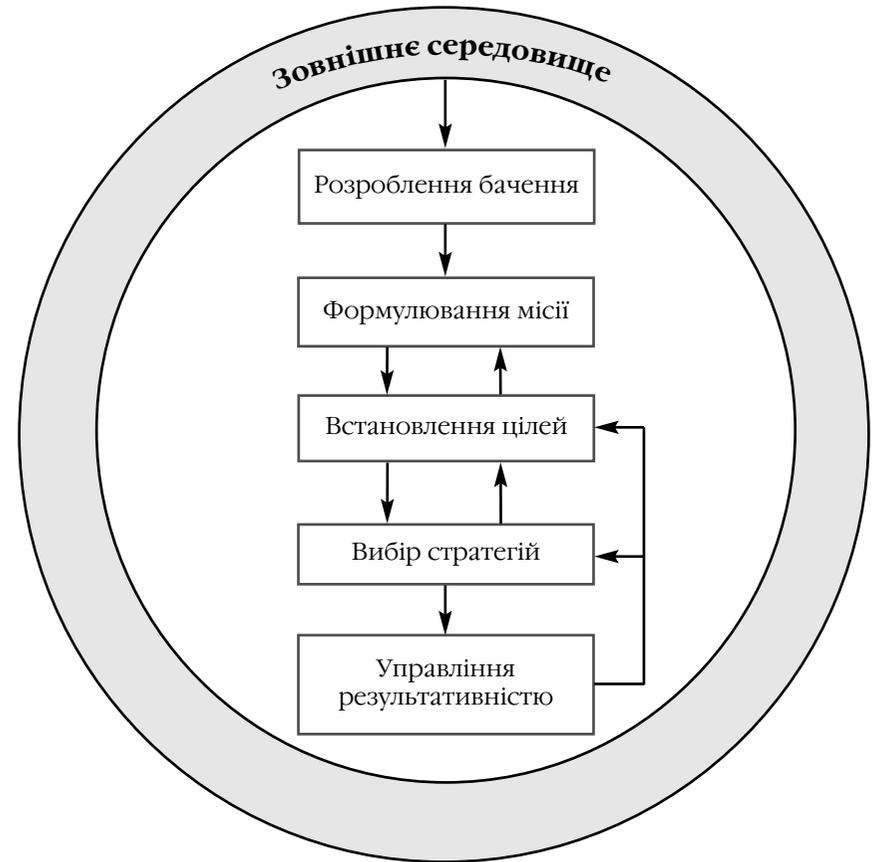


Рис. 7. Процес стратегічного управління

- поліпшується обізнаність персоналу із завданнями кожного та його внеском у досягнення спільної мети;
- різноманітні погляди об'єднуються навколо спільної мети.

Переважна більшість літературних джерел подає стратегічне управління як процес формулювання місії, встановлення цілей, вибір стратегії їхнього досягнення, моніторинг результатів, що відбувається зверху вниз, як це зображено на рис. 7.

Перед тим як розпочати роботу зі стратегічного планування, слід вирішити, на які питання треба спрямувати зусилля якнайбільше: на розроблення бачення і місії, на встановлення цілей

і стратегії, підготовку стратегії з окремих питань та оперативного плану чи на управління результативністю. Вибір залежить від того, над яким компонентом робота дасть максимальний результат від інвестування управлінського часу й зусиль. Інколи організація має добре розроблену стратегію, але підрозділи не мають оперативного річного плану конкретних заходів. В іншій ситуації оперативний план існує, але бракує механізму порівняння й перегляду досягнутих результатів проти запланованих.

Варто пам'ятати, що процес стратегічного управління є одним із мотиваційних чинників у менеджменті. Працівники, яких залучено до процесу формулювання місії, розроблення стратегічних планів і встановлення пріоритетів, більш мотивовані на досягнення узгоджених цілей.

4.2. Концепція бачення, місії та цінностей у системі організацій третього сектору

Організації діють набагато ефективніше, коли в них є чітке бачення й змістовна місія. Ці інструменти – напрочуд потужні мотиваційні чинники, що допомагають людям знаходити сенс у діяльності організації. Вони забезпечують чітке уявлення про загальне спрямування організації і в такий спосіб заохочують працівників досягати цілей. В організаціях із зрозумілими баченням та місією можна простежити взаємозв'язок між власними переконаннями працівників і стратегією організації. Щоб краще зрозуміти місце й роль бачення і місії у системі ОГС, звернімося до внутрішнього середовища організації.

Як відомо, будь-яка організація – це відкрита система, цілісність, що складається із численних взаємопов'язаних елементів, які перебувають у взаємодії із зовнішнім середовищем. Найсуттєвіші внутрішні складники організації подано на рис. 8 у вигляді кілець. До них належать матеріальні й фінансові ресурси, персонал з відповідними знаннями й компетенцією, структура, системи, або технології роботи. Окремими важливими складовими внутрішнього середовища є бачення, місія й цінності, що зображені як внутрішні ядра організації. Справді, якщо уявити організацію у вигляді кулі, яка складається із згада-

них кілець, то відсутність ядра може спричинити деформацію кулі під час прикладання відповідної сили (наприклад, стискання за допомогою лещат), навіть якщо куля зроблена з міцного металу. На відміну від цього, куля, виготовлена з гуми, але з ядром, не буде піддаватися незворотним деформаціям під час прикладання більшої сили. Таке порівняння наочно переконує у значущості бачення й місії, а саму організацію можна розглядати як засіб досягнення місії й цілей, який дає змогу людям виконувати колективно те, чого вони не можуть виконати індивідуально.

Отже, питанням формулювання і перегляду бачення й місії має приділятися значна увага у процесі стратегічного управління. Над баченням і місією необхідно попрацювати, якщо:

- мета організації і першопричина її діяльності стали розмитими і дещо аморфними;
- організація втратила чіткий напрямок, їй бракує характерної відмінності від інших;
- знизилася мотивація членів правління, персоналу та інших прибічників організації.

Суттєвою передумовою для створення чіткого бачення й місії є наявність у складі правління і серед персоналу групи людей, які мають спільні погляди і ладні співпрацювати в цих питаннях.

Іншою передумовою є стаж роботи в організації ключових осіб, які ухвалюють рішення. Потрібен час, щоб зрозуміти фундаментальні переконання організації і побачити різні шляхи їхнього поєднання зі стратегією.

Підготовка бачення, місії і цінностей

Місія, бачення й цінності – ці твердження є задокументованими досягненнями організації у певній сфері. Вони також є способом донесення мети організації до її персоналу, волонтерів, донорів і оточення.

Важливо знати, що ці твердження найбільше важитимуть для людей, залучених до їхнього створення. Інколи цілі команди менеджерів зачинаються у своїх "бункерах" і проводять там нескінченні години в суперечках про кожне слово у визначенні бачення й місії, будучи переконаними, що їхній продукт ста-

не потужним інструментом поліпшення ефективності діяльності організації. Зазвичай вони розчаровуються. Ретельно відредагована копія із твердженнями, надіслана директором у вигляді офіційного повідомлення для решти персоналу, як правило, дає зворотний результат. Доти, доки ці твердження не будуть сформульовані у процесі спільних обговорень і суперечок, вони викликатимуть цинізм і думку про те, що вищому керівництву немає чого більше робити.

Організації самі мусять зробити вибір щодо того, які твердження найкраще відповідають їхнім потребам. Остаточний варіант формулювання має дати уявлення читачеві про те:

- Для чого існує організація?
- Яка її кінцева мета?
- Що вона відстоює, підтримує?
- Як організація (на найзагальнішому рівні) досягатиме своєї мети?
- Де саме вона діє?

Твердження мають бути:

- короткими і легкими для запам'ятовування;
- зрозумілими всім працівникам і членам організації;
- достатньо широкими, щоб бути актуальними протягом тривалого часу;
- конкретними, щоб вирізняти організацію серед інших.

Бачення

Розроблення бачення необхідно починати з ідеї опису **бажаної майбутньої ситуації** для клієнтів організації і світу в цілому – ідеальної картини. Іншими словами, формулювання бачення можна починати з відповіді на питання: **“Що ми хочемо створити?”**.

Зазвичай для опису бачення використовується словосполучення "Ми хочемо створити світ, у якому..." Цей вираз висловлює погляд на те, чого організація прагне досягти, створити чи змінити, знаючи при цьому, що навряд чи самотужки вона цього досягне.

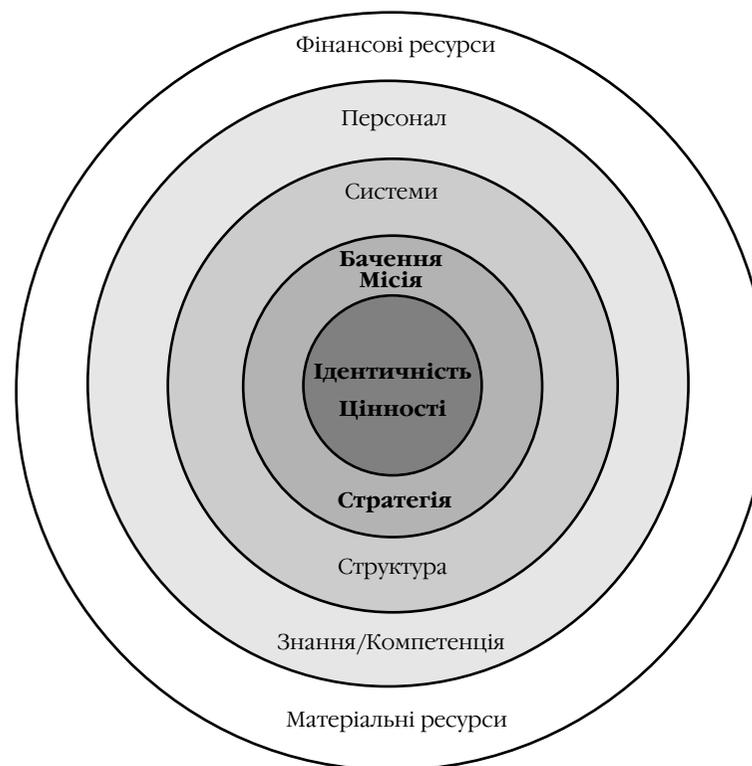


Рис. 8. Внутрішнє середовище ОГС

Організаціям третього сектору необхідно мати бачення шляху до світу, який вони собі уявляють. Бачення – потужний мотиваційний чинник для людей. Засновники й лідери часто приносять бачення в організацію, тому вони мають бути переконаними, що його підтримають.

Зміна бачення потрібна тільки тоді, коли воно досягнуте й організація потребує нових, ширших напрямків руху.

Місія – це визначення головної мети організації, її філософії у вимірюваних показниках. Починати формулювання місії треба з відповіді на питання:

- **Які потреби викликають необхідність в існуванні нашої організації** (мета організації)?
- **Як ми збираємося працювати, щоб задовольнити ці потреби** (бізнес-організації)?

• **Якими принципами чи цінностями ми будемо керуватися у своїй роботі** (цінності організації)?

До процесу розроблення бачення й місії доцільно залучати партнерів. Цей процес можна почати або завершити обговоренням на засіданні правління, де розглядатимуться всі можливі варіанти, необхідні для відновлення відчуття місії в організації.

Пошук правильних відповідей на поставлені вище запитання – важливий і доволі складний процес. Щоб досягти консенсусу, робочій групі зі стратегічного планування часто доводиться дискутувати протягом кількох годин, а інколи й днів. Трапляється, що дискусії переходять у надто філософську або наукову площину. Якщо складається враження, що розмова зациклилася на абстрактних категоріях або на дрібницях, треба облишити її і рухатися далі. Якщо відповіді на запитання не вдалося знайти одразу, його можна перефразувати інакше¹.

1. *Хто ми такі?* Якби членів вашої організації хтось зупинив на вулиці й запитав, чим є ваша організація, якою була б відповідь? Важливо, щоб члени організації чітко розуміли її сутність. Відомий психіатр Р. Д. Леїнг сказав, що найкращий спосіб вплинути на людей – не казати їм, що вони мають робити, а пояснити, ким вони є². Те саме стосується організації. Вислів, що ми – Червоний Хрест, морська піхота США чи по-

Приклади бачення

Світ, у якому кожна дитина має право зростати і розвивати свій потенціал у стабільному, безпечному сімейному оточенні, вільному від злиднів і експлуатації.

Благодійна організація "Кожній дитині", Великобританія

Карпатський регіон – екологічно чиста територія, де природні ресурси використовуються раціонально й кожна людина відстоює свої екологічні права.

Регіональне молодіжне екологічне об'єднання "Екосфера", Україна

Світ, у якому всі люди мають доступ до чистої води.

WaterAid, Великобританія

даткова інспекція несе величезне змістоє навантаження і здебільшого відображає все, що організація може і робить.

Питання сутності організації важливе й тому, що допомагає розмежувати, чим є організація і що вона робить. Часто організації припускаються помилок, ототожнюючи себе з бізнесом, яким вони займаються. Цим вони блокують для себе ефективні способи реакції на зміни зовнішнього середовища. Як приклад можна навести компанії, що здійснювали управління залізницями, котрі на початку ХХ ст. вважали себе залізничними компаніями, а не перевізниками. Як наслідок залізничників несподівано обійшли автоперевізники на ринку перевезень. Якби компанії, що управляли залізницями, вважали себе просто перевізниками, можливо, вони уникнули б серйозного занепаду¹.

2. *Які головні соціальні або політичні потреби ми покликані задовольнити, які проблеми розв'язати?* Відповідь на це запитання становить соціальне обґрунтування необхідності існування організації. Призначення ОГС – задовольняти потреби або розв'язувати проблеми. Тоді організацію можна розглядати як засіб досягнення певної мети, а не як самоціль.

3. *Що ми робимо, аби виявити, передбачити й задовольнити потреби чи розв'язати проблеми?* Це запитання допомагає не залишити поза увагою ті потреби чи проблеми, на які організація має реагувати. Без зовнішніх стимулів ОГС зациклюється сама на собі й перестає спілкуватися зі світом. Коли ми бачимо, як людина розмовляє сама із собою, то робимо висновок про відхилення у її розвитку. Коли ж бачимо організації, які здебільшого говорять самі про себе, варто задуматися про можливі патології. Щоб ОГС залишалися "здоровими", необхідно підтримувати взаємозв'язок із зовнішнім світом, який виправдовував би їхнє існування.

Постійна увага до зовнішнього середовища надає необхідну інформацію про те, у якому напрямку треба змінювати місію, спектр послуг, оргструктуру, методи менеджменту, щоб зберегти ефективність. Чим більше члени організації приділятимуть уваги зовнішнім потребам і проблемам, тим більше шансів, що атмосфера ОГС сприятиме інноваціям.

1 Брайсон М. Джон. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. - Львів: Літопис, 2004. – С.103–106.

2 Dalton, G.W., Thompson, P. H. Novations: Strategies for Career Management. Glenview, I11.: Scott, Foresman, 1986. – p.147.

¹ Levitt, T. "Marketing Myopia". Harvard Business Review, 1960, 38 (4), p. 45–56.

4. Як ми будуємо відносини із зацікавленими сторонами, хто наші клієнти? Це запитання допомагає визначитися, які відносини налагоджує ОГС із зацікавленими сторонами та які цінності намагається пропагувати. Відповідь на це запитання дає змогу зрозуміти потреби зацікавлених сторін, їхній інтерес.

5. Якими є філософія, цінності й культура ОГС? Важливість аналізу філософії організації, її головних цінностей стає очевидною на етапі розроблення стратегії. Як свідчать дослідники, ефективними для організації можуть бути лише ті стратегії, які відображають філософію, головні цінності й культуру, інші мають мало шансів на успіх¹.

Усвідомлення філософії ОГС і головних цінностей сприяє проведенню відповідальної й послідовної політики реалізації програм. Так, організація відмовляється від реалізації, на перший погляд, вигідного проекту й інших видів діяльності, що суперечать цінностям і прин-

Приклади місії

Благодійна організація "Кожній дитині" здійснює свою діяльність, щоб надати можливість сім'ям, громадам і органам державної влади забезпечити якнайкраще оточення для дітей, у якому б вони могли зростати й розвиватися. Разом ми представляємо та відстоюємо права дітей відповідно до Конвенції ООН про права дитини, особливо щодо здоров'я, освіти й соціального добробуту.

Благодійна організація "Кожній дитині", Великобританія

"Екосфера" сприяє активізації природоохоронного руху через проведення еколого-просвітницької роботи, представлення й відстоювання екологічних прав громадян Карпатського регіону.

Регіональне молодіжне екологічне об'єднання "Екосфера", Україна

Стираючись на гуманістичні ідеали, покращувати якість життя людей, які живуть із ВПЛ/СНІДом, шляхом об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін для надання психологічної, соціальної, консультативної, правової допомоги й адвокування доступності лікарських засобів і діагностики для людей, які живуть із ВПЛ/СНІДом в Україні.

Всеукраїнська мережа ЛЖВ, Україна

Ми створені, щоб перетворити енергію природних ресурсів на благо людини.

Компанія "Лукойл", Росія

ципам організації. Це сприяє завоюванню довіри з боку громадськості й може стати частиною нематеріальних ресурсів ОГС. Комплекс цінностей визначає зразкову модель поведінки, якої конкретна організація дотримується або прагне дотримуватися.

б. Чим ми відрізняємося від інших організацій, або у чому наші конкурентні переваги? Ще зовсім недавно всім здавалося, що державні організації "невмирущі". Сьогодні ситуація змінилася. Термін "скорочення" став найуживанішим за останні десять років серед керівників державних установ і організацій. Чимало державних організацій зникло, а їхні функції перебрали на себе бізнес-організації або третього сектору. В умовах ринкової економіки кожна організація державного сектору має знати, що робить її або функції, які вона виконує, унікальними. В іншому разі, якщо у державної організації немає нічого особливого чи унікального, її варто приватизувати. ОГС мають також чітко розуміти, що вирізняє їх серед інших і робить унікальними. Конкурентна боротьба у третьому секторі загострюється щороку. Наявність конкурентних переваг дає змогу виживати й розвиватися.

Поняття "конкурентна перевага" прийшло з бізнесу й нині широко використовується організаціями громадянського суспільства у процесі стратегічного управління. Конкурентну перевагу можна визначити як наявність характерних ознак послуг (товарів), які перевершують характерні ознаки послуг (товарів) конкурентів, забезпечуючи вищу якість за таку саму ціну або аналогічну якість за меншу ціну. Важливою характеристикою конкурентної переваги є те, що клієнт помічає різницю й цінує її. Таким чином, наявність відповіді на запитання про унікальність організації, її конкурентні переваги сприятиме чіткому формулюванню місії.

На врізці наведено кілька прикладів місії із різних сфер діяльності, щоб продемонструвати відповіді на три основних запитання, які мають бути відображені у місії: мета діяльності організації, бізнес і цінності.

Інколи у процесі стратегічного планування виконавчий директор чи старший менеджер відчуває певну спокусу розроби-

¹ Hampden-Turner, C. Corporate Culture. Hutchison, England: Economist Books, 1990.

ти твердження місії і "дати людям для затравки". Такі дії можуть зосередити увесь процес на фонетичному і стилістичному формулюванні самої місії, а не на досягненні глибшого розуміння цінностей і переконань, які її підкріплюють. Тому не рекомендується застосовувати такий підхід.

Цінності

Як уже зазначалося, кожній організації притаманні своя філософія, принципи діяльності, особливі методи вирішення проблемних питань, свій кодекс цінностей. Цінності надзвичайно важливі для людей, які працюють і підтримують організацію третього сектору. В їхній основі лежать переконання або віра в те, задля чого люди працюють в ОГС або підтримують її. Цінності є джерелом інформації для членів правління і персоналу, вони допомагають розробляти політику організації й ухвалювати рішення. Деякі організації вважають за корисне наголошувати на ключових цінностях. Це сприяє формуванню глибоких переконань і об'єднанню членів правління, персоналу й осіб, які підтримують ОГС. Приклад формулювання цінностей наведено у врізці.

Цінності

Свою діяльність Представництво благодійної організації "Кожній дитині" в Україні будує на таких переконаннях:

Верховенство інтересів дитини
Урахування інтересів дитини має бути керівним принципом для тих, хто ухвалює рішення про долю дітей, які перебувають під державною опікою. Загальнонаціональні й регіональні програми розвитку повинні розроблятися і розглядатися через призму інтересів дітей.

Найкращим середовищем для життя і розвитку дитини є сім'я або сімейне оточення
Якщо це можливо, кожна дитина має зростати в сім'ї, в атмосфері любові й турботи, де забезпечуються її основні духовні й матеріальні потреби. Ми переконані, що органи державної влади повинні особливо піклуватися про дітей, які не мають рідної сім'ї і перебувають на державному утриманні.

Благодійна організація "Кожній дитині", Великобританія

- *Насамперед – людина (найважливішою цінністю в роботі є людина).*
- *Повага й толерантне ставлення до клієнта і його життєвих цінностей*
- *Наснаження (активізація, створення можливості розв'язання клієнтом власних проблем).*

Всеукраїнська мережа ЛЖВ, Україна

В ОГС, яким пощастило створити загальне порозуміння щодо фундаментальних питань бачення, місії і цінностей, персонал працює набагато ефективніше і з більшою віддачею, ніж у тих, де ці питання залишаються нерозв'язаними.

Як тільки місію визначено, необхідно проводити неперервну роботу для підтримки її життєздатності й релевантності. Чим більша організація, тим більше зусиль вона потребуватиме. Щорічні загальні збори можна перетворити в практичні заняття, на яких відзначати кроки із досягнення місії і планувати подальші дії. Менеджери середньої ланки мають привертати увагу персоналу до зв'язку між місією і щоденною діяльністю, нагадуючи всім про те, що їхня частина роботи допомагає виконанню місії. Такі дії надають організації жвавості, ясності мети і сенсу місії.

Кейс

МІСІЯ МЕДИЧНОЇ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ця організація була створена для допомоги людям із смертельним невро-м'язовим захворюванням. ОГС збирала кошти для проведення медичних досліджень і надання підтримки й опіки людям із цією хворобою. До правління організації входили провідні дослідники в галузі медицини, старші соціальні працівники й самі хворі.

Третина членів правління була переконана, що організація існувала, передусім, щоб фінансувати науково-дослідні роботи й неохоче погоджувалася на фінансування догляду за хворими. Друга третина вважала, що організація повинна зосередитись на співпраці із соціальними службами для підвищення якості послуг із догляду за хворими. Вона запевняла, що витрати на медичні дослідження досить великі й не дають суттєвих результатів. Остання третина переконувала інших у тому, що організація має безпосередньо надавати послуги, оскільки краще обізнана із специфічними проблемами, що виникали у людей із цією хворобою та їхніх родин.

Не дивно, що штатні працівники не мали чіткого уявлення про цілі організації. Моральні переконання були невисокими, багато часу й зусиль витраталося на суперечки щодо того, як розподілити ресурси з огляду на різні види діяльності.

Щоб подолати цю проблему, правління і вище керівництво провели два спеціальних робочих засідання з метою уточнення місії організації. Засідання відбулися на нейтральній території і з допомогою залученого консультанта. У результаті дискусії учасники знайшли порозуміння після того, як погодилися, що попри всі незгоди, вони мали спільне прагнення допомогти людям із цією хворобою. Вони визнали, що і медики, і соціальні працівники, і волонтери – усі мусять зробити свій окремий внесок у спільну справу. Члени правління й персонал погодилися, що тісна співпраця між цими групами професіоналів дасть більше користі хворим людям, аніж їхня розрізнена діяльність. Нарешті їм вдалося узгодити механізм розподілу коштів відповідно до напрямів діяльності.

Місію оновили і конкретизували. Ентузіазм почав зростати, суперечки вщухли, й організація знову стала успішною.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ

Процес стратегічного управління

- Невід'ємні компоненти стратегічного управління передбачають з'ясування бачення і місії організації, встановлення загальних цілей і стратегій для їхнього досягнення, а також запровадження механізмів управління результативністю.
- Стратегічний менеджмент передбачає інтелектуальний зв'язок між клієнтами, компаніями і донорами.
- Процес розроблення стратегії допомагає утворити коаліції інтересів, необхідні для успішної діяльності й процвітання організації.
- На практиці сутність поняття стратегії описується за допомогою відповіді на три питання:
 - Де в даний момент знаходиться організація?
 - Де організація хоче бути?
 - Як туди дістатися?

Концепція бачення, місії і цінностей

- Бачення – це опис бажаного майбутнього становища для клієнтів організації і суспільства в цілому.
- Місія – це визначення головної мети організації, її філософії у вимірюваних показниках. Місія визначає, для чого існує конкретна організація.
- Цінності передають основні переконання, які сповідує організація і які перегукуються з її політикою і рішеннями.
- Організації можуть підсилити своє відчуття місії через залучення всіх зацікавлених сторін до її обговорення.
- Після формулювання бачення і місії необхідно постійно підтримувати їхню актуальність. Якомога більше працівників мають брати участь у процесі розроблення/перегляду бачення, місії.

РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ

Я прямую туди, де, на мою думку, буде шайба.

Вейн Грецкі

5.1. Встановлення стратегічних цілей

Якщо місія визначає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей. Іншими словами, цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована діяльність ОГС.

Цілі – конкретні вимірювані й визначені у часі кроки для досягнення місії

Неможливо переоцінити значущість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивації, що використовується в організації; нарешті, цілі є точкою відліку у процесі контролю й оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів і організації в цілому.

Цілі встановлюються на основі місії ОГС і мають відповідати певним вимогам.

- По-перше, цілі мають бути **конкретними**. Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну точку відліку для подальших правильних рішень щодо діяльності організації. Завдяки цьому можна обґрунтованіше визначити, наскільки ефективно діє організація у напрямку досягнення місії.
- По-друге, цілі мають бути **вимірюваними**, тобто сформульованими таким чином, щоб можна було встановити показники вимірювання досягнення цілей.
- По-третє, з огляду на специфіку діяльності організацій третього сектору множинні цілі ОГС мають бути **взаємно підтримувальними й узгодженими**, тобто дії і

рішення, що необхідні для досягнення однієї мети, мають не перешкоджати реалізації інших цілей. В іншому разі це може призвести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами організації, відповідальними за досягнення встановлених цілей. Крім того, цілі організації мають бути повністю узгодженими з місією.

- По-четверте, цілі організації мусять бути **реалістичними**. Недосяжні або частково досяжні цілі призводять до негативних наслідків. Це стосується блокування прагнення співробітників ефективно працювати, зниження рівня мотивації, погіршення показників інноваційної і соціальної діяльності, зниження конкурентоспроможності організації в цілому.
- По-п'яте, цілі повинні бути **обмежені у часі**, тобто мати конкретний горизонт прогнозування, який встановлюється на тривалі або короткі проміжки часу. Довгострокова мета має горизонт прогнозування до п'яти років (інколи 7-10 років); короткострокова – у межах одного-двох років.

Цілі ОГС мають бути чітко сформульовані для кожного виду її діяльності, який планується здійснювати і який треба

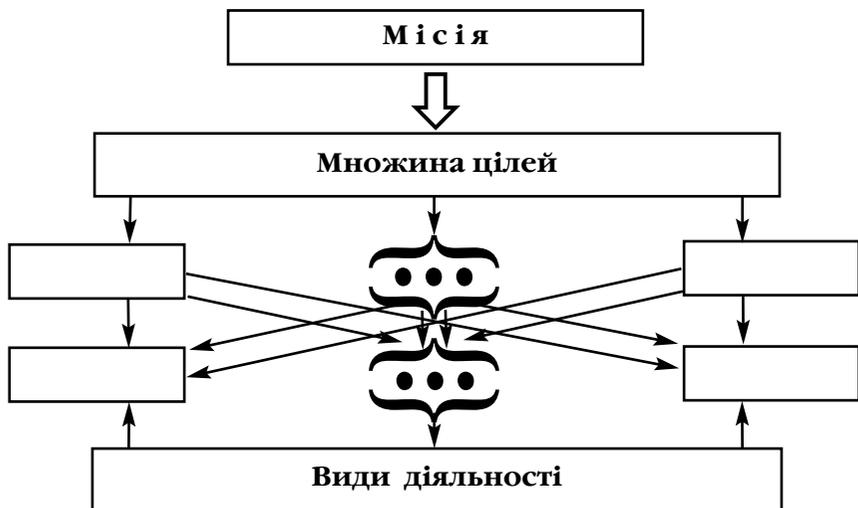


Рис. 9. Взаємоузгодження місії, цілей і видів діяльності

вимірювати. Узгодженість місії організації та її множинних цілей і видів діяльності показано на рис. 9.

Треба зазначити, що цілі ОГС будуть значущою частиною стратегічного управління у тому разі, якщо вони не лише правильно сформульовані й ефективно систематизовані, а й про них поінформовано весь персонал і відпрацьовано дійову систему стимулювання їхнього досягнення.

Встановлення стратегічних цілей відбувається у процесі стратегічного планування. Як сказано у першому розділі, організації третього сектору мають певні особливості, що ускладнюють процес управління такими структурами, на відміну від бізнес-сектору. Вони працюють у конфліктному середовищі й частіше потребують встановлення і перегляду їхніх цілей і пріоритетів у порівнянні з іншими організаціями.

Кейс

ДИЛЕМА ФАНДРЕЙЗИНГУ

"Наша мета – збільшити прибуток від фандрейзингу на 10% у рік, не враховуючи інфляції", – сказала директор із фандрейзингу Міжнародної агенції з розвитку. "Щоб досягти цієї амбітної мети, нам необхідно висвітлити складне становище бідних людей. Фотографії голодних дітей сформулюють основу нової кампанії, що має на меті змінити самовдоволене ставлення", – додала вона. "Моя мета – залучити якомога більше коштів і дати можливість нашому персоналу отримати більше ресурсів для роботи в регіоні".

"Моя мета – змінити ставлення громадськості й політику розвинених країн, адже вони є однією із причин бідності", – відповів директор реалізації програм. "Люди не хочуть, щоб ми змальовували їх бідними і безпорадними. Вони сповнені гордості й гідності. Їхні проблеми пов'язані з експлуатацією банків, місцевої еліти й середнього класу. Проведення кампанії, яку ви пропонуєте, може допомогти залучити більше коштів, але вони тільки посилять відчуття залежності бідних людей на півдні від багатих людей на півночі. Я вважаю, що ми повинні боротися з першопричинами бідності, а не тільки з її наслідками".

"Але, якщо я не можу використати найефективнішого методу фандрейзингу, вам доведеться обійтися меншою кількістю грошей для ваших програм", – відповіла директор із фандрейзингу. "Я не можу досягти мети фандрейзингу, якщо ви зв'яжете мені руки".

Ієрархія цілей

Цілі допомагають сфокусувати різні частини організації на досягненні місії. Вони зосереджують увагу людей і керують їхніми вчинками.

Організації потребують постановки цілей на кожному рівні діяльності – від членів правління до індивідуальних співробітників. Поняття ієрархії цілей є корисним при встановленні довгострокових стратегічних цілей, більш специфічних середньострокових і короткострокових цілей.

Ієрархія цілей пов'язана з рівнями управління в ОГС (рис. 10). Угорі піраміди знаходяться чітко встановлені, але досить широкі стратегічні цілі. Нижче – цілі підрозділів, які характеризуються вузьким фокусом. В основі піраміди – вузькі й надзвичайно конкретні цілі окремих проектів і працівників.



Рис. 10. Ієрархія цілей

Стратегічні цілі покликані зосередити діяльність організації на досягненні нею успіху. Тому вони мають формулюватися чіткою й зрозумілою мовою, що фокусує і спрямовує людей. Слід уникати загальнопоширеної пастки, коли визна-

чення мети виражає загальні добрі наміри, що стосуються багатьох інших організацій.

Одна із проблем, що виникає у процесі встановлення цілей, – як досягти їхньої взаємоузгодженості. Інколи неможливо уникнути елемента конфлікту між цілями. Так, більшість мистецьких колективів прагне показати неординарні роботи. Водночас ці колективи хочуть залучити велику аудиторію на виставку робіт. Як бачимо, в основу цих прагнень уже закладено конфлікт.

Хоча стратегічні цілі мають довгострокові горизонти, їх не варто розглядати як повністю фіксовані. Зовнішнє середовище змінюється, тому цілі потребують уточнення. Стратегічні цілі – це інструмент, який допомагає людям зосередитися на конкретних завданнях, що їх організація має на меті досягти в цілому в певний момент.

Незважаючи на принцип ієрархії, усі цілі разом важко вписати в єдину струнку систему. Деякі з них стосуються двох або більше підрозділів ОГС. Такі цілі можуть викликати певні проблеми в управлінні. Їх просто встановити, але важко досягти через необхідність додаткової координації між підрозділами.

Внутрішні цілі

У процесі роботи над постановкою цілей важливо розрізняти зовнішні й внутрішні цілі. Зовнішні – пов'язані з місією і завданнями організації, яких вона намагається досягнути, внутрішні – стосуються переважно розвитку можливостей організації для досягнення зовнішніх цілей. Внутрішні цілі зазвичай поділяються на 5 категорій:

- **зміцнення правління** – наприклад, запровадження нової процедури ознайомлення із справами або покращення робочих стосунків із персоналом;
- **розвиток людських ресурсів** – запровадження індивідуального процесу супервізії, створення програм розвитку управлінських навичок;
- **інвестиції в інформаційні системи управління** – поліпшення систем фінансового менеджменту, розроблення показників оцінки досягнення результату, інвестування в інформаційні технології;

- **інвестиції у приміщення** – придбання нового обладнання чи офісного приміщення;
- **розширення фандрейзингу** – формування громадської думки, розроблення нової системи залучення коштів.

Встановлення стратегічних цілей – завдання, що потребує постійної уваги. Керівництво ОГС має забезпечити:

- погодження цілей із тими людьми, кого вони стосуються;
- відповідність цілей основним характеристикам: конкретність, вимірюваність, узгодженість, реалістичність і визначеність у часі;
- обговорення у тісній співпраці із членами правління, персоналом і волонтерами;
- регулярний перегляд.

Стратегічні цілі розробляються здебільшого як частина пропозицій до стратегічного плану. Стратегічний аналіз визначає ключові проблеми, а пропозиції щодо їхнього розв'язання починаються із формування стратегічних цілей.

5.2. Виявлення стратегічних проблем

Як уже мовилося, поняття "стратегія" належить до широких соціально-економічних категорій, що вказують на те, яким чином людські, фінансові та інші ресурси ефективно використо-

Приклади цілей

Зменшити кількість дітей в інтернатних закладах Київської області шляхом створення інтегрованих соціальних служб як засобу подолання кризи в сім'ї, запобігання передачі дітей до державних закладів опіки, соціального супроводу альтернативних форм виховання до жовтня 2007 року.

Благодійна організація "Кожній дитині", Великобританія

Створити інформаційно-консультативну мережу активізації громадських ініціатив у сфері охорони навколишнього природного середовища Карпатського регіону у період червень 2003 – травень 2004 рр.

Регіональне молодіжне екологічне об'єднання "Екосфера", Україна

Підвищити доступ до немедичного догляду, лікування й підтримки ВІЛ-позитивних і хворих на СНІД людей та їхнього оточення.

Всеукраїнська мережа ЛЖВ, Україна

уватимуться для досягнення погоджених цілей. Стратегія також пропонує принципи, за якими розподіляються ресурси залежно від цілей чи видів діяльності.

Стратегія не є статичною. Вона змінюється з часом залежно від обставин усередині самої організації й зовнішнього середовища. Стратегія розвивається трьома шляхами. По-перше, здійснюється **періодичний процес корекції**, який відбувається у результаті набуття досвіду у розв'язанні певних проблем, тестування нових ідей тощо. Отже, ще у процесі розвитку стратегії до неї вносяться певні зміни.

Еволюція стратегії – це **політичний процес**. Вона з'являється у результаті процесу обговорення і компромісу між людьми з конкуруючими інтересами. Отже, особи і групи мають значний вплив на стратегію організації. Те, як вони розглядають проблему, може бути суттєвішим, ніж фактична точність їхніх аргументів. Тому стратегія є не лише результатом аналізу, а й відображенням точки зору впливових осіб організації.

Зрештою, стратегія – це результат **аналітичного процесу**. З цього погляду стратегічний документ виникає у результаті систематичного і логічного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації, її теперішньої діяльності. Хоча аналітичний підхід до розроблення стратегії є важливим і найпоширенішим процесом розроблення стратегічного докумен-

ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ

Національний оркестр зіштовхнувся з багатьма суперечливими проблемами, коли йшлося про майбутній розвиток:

- музиканти хотіли гідної платні й можливості виконувати нові музичні твори;
- управління освіти і науки наполягало, щоб музиканти надавали більшу підтримку музичним школам міста;
- люди, які займалися фандрейзингом, хотіли бачити популярну програму заходів для залучення корпоративних спонсорів;
- правління прагнуло бачити участь оркестру у серйозних значущих заходах, які б підвищили його статус;
- диригент вимагав більше часу для репетицій, щоб поліпшити якість виступів.

Намагання у процесі стратегічного планування врахувати всі точки зору зазнали краху. Несумісні питання повинні вирішуватися шляхом обговорення і погодження.

та, треба пам'ятати, що це лише один із трьох процесів, які визначають стратегію.

Так само як і цілі, стратегії треба розробляти для кожного рівня управління. У меншій організації стратегія може існувати на двох рівнях – загальна стратегія для цілої організації й окремі стратегії для кожного підрозділу. Великі організації, поділені на різні операційні підрозділи, можуть потребувати:

- загальної стратегії;
- стратегії для підрозділів;
- стратегії на рівні служб.

Розроблення та перегляд стратегії аналітичним методом не є лінійним процесом. Він може складатися з перегляду місії, цілей тощо і здійснюється шляхом відстеження змін зовнішнього середовища і процесів у межах самої організації. Мета аналізу – отримати краще розуміння стратегічної позиції організації.

До процесу входить збір даних про те, яким чином змінюється світ навколо організації, і оцінка впливу цих змін. Незважаючи на достатній обсяг інформації, який має організація, ключова стратегічна інформація часто не збирається або вона необроблена у відповідному форматі, щоб мати чітке уявлення про ситуацію й ключові зовнішні тенденції. Питання, що мають бути висвітлені у процесі зовнішнього й внутрішнього аналізу, наведено в таблиці 4.

Розуміння стратегічної позиції дає відповідь на ключове питання стратегічного управління (де ми є?) і ставить організацію у її середовищний контекст. Існують і інші методи, які можна застосувати, щоб підвищити розуміння стратегічної позиції організації.

Аналіз недоліків (Gap-аналіз) – це метод, який фокусує увагу на прогалинах у задоволенні потреб користувачів послуг. Аналіз проводиться шляхом опитування користувачів послуг, тих, хто надає послуги, та експертів як у межах, так і поза межами організації. Суть його полягає у порівнянні потреб із наявними на даний час послугами з метою виявлення найнезадовolenіших потреб користувачів і, відповідно, відпрацювання напрямку розвитку нових послуг.

Таблиця 4.

БАЗОВІ АСПЕКТИ ЗОВНІШНЬОГО
Й ВНУТРІШНЬОГО АНАЛІЗУ

№	Зовнішній аналіз	Внутрішній аналіз
1.	Які ключові соціальні й економічні тенденції безпосередньо пов'язані з організацією та її цілями (напр., рівень соціальних виплат, соціальна ізоляція)?	Хто є користувачами послуг організації (напр., представники яких вікових категорій, статі чи меншин)?
2.	Які ключові політичні тенденції матимуть вплив на організацію протягом планування (напр., зміна влади, законодавства)?	Яким чином їхні потреби будуть змінюватися протягом періоду планування (напр., послуги можуть змінюватися залежно від віку користувачів)?
3.	Які значні технологічні досягнення мають відбутися впродовж періоду планування (напр., для допомоги людям з особливими потребами у спілкуванні)?	Якою є пропорція користувачів від загальної кількості населення, що звертаються до організації (напр., відсоток кожної групи користувачів, яким організація надає підтримку)?
4.	Які будуть основні тенденції у фінансуванні (напр., застосування соціального замовлення з боку держави)?	Яку кількість субсидій залучає організація на покриття витрат із надання кожної послуги (напр., кількість коштів, витрачених на соціальне житло)?
5.	Якими будуть критичні політичні рішення і дії (напр., реформа системи державних виплат, інвестиції в освіту)?	Яким чином змінився загальний розподіл витрат залучених коштів, і чи є він відповідним (напр., чи повинна зрости частка коштів, що витрачається на осіб літнього віку)?

№	Зовнішній аналіз	Внутрішній аналіз
6.	Якими будуть критичні зміни в демографії користувачів послуг чи інвесторів, і як зміняться їхні потреби (напр., потреба в різних видах послуг чи методах їхнього надання)?	Які кампанії були найуспішнішими, причина цього досягнення (напр., зв'язки зі ЗМІ)?
7.	На які культурні тенденції організація повинна відреагувати (напр., надання послуг, у центрі яких стоїть користувач)?	Якими є людські, фізичні й фінансові ресурси організації, яким чином вони змінилися (напр., навички людей, джерела фінансування)?
8.	З ким організація конкуруватиме протягом періоду планування (напр., нові конкуренти із приватного, державного чи третього секторів)?	Якими є ключові нематеріальні ресурси організації (напр., ключові зв'язки, контакти, репутація)?

Рейс

АНАЛІЗ НЕДОЛІКІВ (GAP-АНАЛІЗ) У РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ДЛЯ ВІЛ-ІНФІКОВАНИХ ТА ХВОРИХ НА СНІД

Наприкінці 90-х в Україні почала зростати кількість послуг, що надавалися ВІЛ-інфікованим і хворим на СНІД завдяки фінансовим надходженням від міжнародних донорських організацій.

Невдовзі стало незрозуміло, які потреби ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД людей є найнезадоволенішими і потребують додаткового фінансування. У результаті опитування надавачів і користувачів послуг експерти дійшли висновку, що

- у Києві найбільші прогалини у задоволенні таких потреб:
 - соціальне житло;
 - медична підтримка вдома;
 - центри допомоги;
 - право на отримання державних виплат і поради щодо житла.
- В інших регіонах прогалини у наданні послуг суттєво відрізнялися, зокрема у тих містах, де проживала найбільша кількість ВІЛ-інфікованих. Єдиним спільним недоліком була потреба у хоспісах.

Фінансовий аналіз – це метод порівняння корисності різних послуг, що надаються користувачам із точки зору надходжень, видатків і витрат, залучених коштів на одну особу (табл. 5). Колонка "дохід" означає надходження від надання платних послуг, "витрати" – реальна вартість послуги, "субсидія" – сума коштів, яку організація має залучити для покриття реальної вартості надання послуг. Останній стовпчик показує розрахункову суму залучених коштів на одного клієнта.

Таблиця 5.

РЕЗУЛЬТАТИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ВАРТОСТІ ПОСЛУГ

№	Послуга	дохід, тис. грн.	витрати, тис. грн.	субсидія, тис. грн.	кількість користувачів, осіб	субсидія, грн./осіб
1.	Послуги з догляду на вихідні	15	55	40	200	200
2.	Телефон довіри	–	25	25	2500	10
3.	Послуги стаціонарних закладів	100	120	20	10	2000
4.	Послуги щодо працевлаштування	50	60	10	400	25
5.	Прокат спорядження	10	25	15	500	30

За результатами фінансового аналізу таблиці 5 можна зробити висновок, що найвигіднішим напрямом роботи ОГС із точки зору фінансів є надання послуг із працевлаштування. Реалізація цього проекту коштуватиме організації лише 10 тис. грн, що є найменшою сумою у порівнянні з наданням інших послуг. Причому для працевлаштування однієї особи необхідно залучити лише 25 грн.

Метод фінансового аналізу доцільно проводити в комплексі з іншими методами. Причому після проведення фінансового аналізу вартості послуг треба також урахувати точку зору людей про важливість (вагу) кожної послуги. Це допоможе ухвалити зважене рішення щодо необхідності розвитку послуг і максимальної ефективності використання коштів.

СВОТ (SWOT)-аналіз – загальновідоме скорочення, що означає сильні, слабкі сторони, можливості й загрози. Цей метод найбільше використовується організаціями третього сектору для встановлення стратегічної позиції організації. Його застосовують як груповий мозковий штурм у процесі розроблення стратегії та її перегляду. СВОТ-аналіз – корисний інструмент для стимулювання роздумів про стратегічні проблеми, з якими може зіткнутися організація.

Після визначення стратегічної позиції організації треба згрупувати отримані дані за блоками ключових проблем, які необхідно розв'язувати. Стратегічні проблеми виявляють шляхом порівняння місії і цілей з інформацією, одержаною під час аналізу. Отримана у такий спосіб інформація є основою для побудови стратегічного плану.

Результатом стратегічного аналізу, як бачимо з рис. 11, є виявлення ключових проблем, які можуть бути надзвичайно різними. Тому перед правлінням і керівництвом ОГС постає питання стратегічного вибору і встановлення пріоритетів.

Третій сектор відомий своєю здатністю пропонувати соціальні інновації. Нові ідеї і нові джерела фінансування часто сильно впливають на стратегію організації і викликають цілу низку незапланованих кроків. Організація, що керується лише фінансовими можливостями, ризикує стати заручником зов-

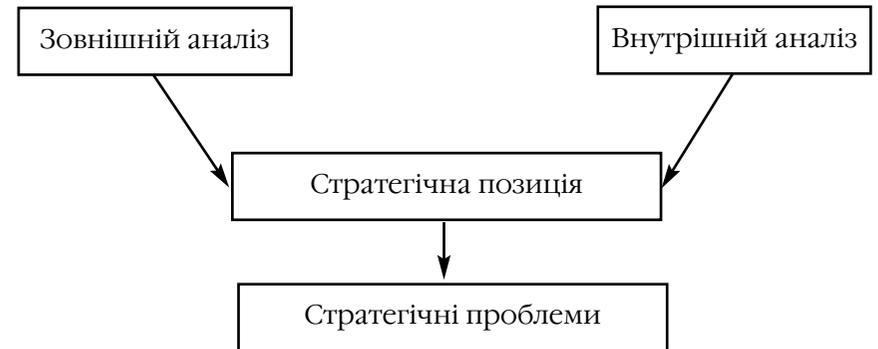


Рис. 11. Виявлення стратегічних проблем

нішніх інвесторів. Тому організації, які контролюють свою стратегію, починають визначати своє майбутнє самостійно.

Процес вибору пріоритетів завжди ґрунтується на досвіді й фактичних даних. На практиці використовуються різні способи, щоб допомогти організаціям зробити стратегічний вибір.

Одним із підходів є **систематичний перегляд стратегічних варіантів на відповідність місії**. Звертання до місії дає підґрунтя для роздумів про те, який із пріоритетів є найважливішим. Місія створює рамки для раціонального вибору. Однак, як уже зазначалося, розроблення стратегії не є лінійним процесом і часом потребує перегляду місії, коли йдеться про прийняття нових і важливих цілей. Отже, цей метод має певні недоліки.

Інший підхід – **надання ваги** пропозиціям, тобто ранжування альтернатив відповідно до визначених критеріїв, таких як

- значна стратегічна важливість;
- важливо, але не суттєво;
- виконання за наявності фондів.

Широковживаний спосіб, який також використовується при стратегічному виборі, – **метод складання графіка**. Він нагадує попередній, відповідно до якого проекти, що мають вищий пріоритет ставляться наперед у розкладі у порівнянні з ти-

ми, що мають нижчий пріоритет. Складання графіка є корисним, оскільки дає змогу керівництву визначити, який проект чи ініціатива має відбутися раніше за інший. Таким чином, він ставить перед фактом, що фінансові й управлінські ресурси обмежені, і спонукає зробити вибір.

Важливим джерелом інформації для здійснення вибору є власний **досвід організації** в сенсі того, що добре спрацювало, а що ні. Навчання на основі досвіду може дати глибоке розуміння проблеми. Ці знання треба використовувати для стратегічного вибору.

У процесі стратегічного вибору можна застосовувати методики, запозичені з бізнес-сектору. Наприклад, ОГС можуть порівнювати себе з іншими організаціями, які отримують фінансування з тих самих джерел. Треба поставити питання: чим наша організація відрізняється від інших? Які наші **конкурентні переваги**? Відповіді на ці питання сприятимуть ухваленню рішення про те, над якими проектами чи ініціативами варто працювати.

Перед тим як остаточно зробити вибір, організації можуть провести **тест стратегічного вибору**. Для цього необхідно проконсультуватися з відповідними цільовими групами і зафіксувати їхню реакцію на запропонований вибір. Інший варіант тесту – аналіз проектів на чутливість стосовно зміни припущень або ризиків. Наприклад, розглянути наслідки від втрати гранту чи впливу нових законодавчих актів. Запропоновані способи допомагають структурувати проблему, але не можуть замінити досвіду чи знань. На практиці вміння робити стратегічний вибір є суб'єктивним процесом, який потребує серйозного аналізу й відповідного досвіду.

Як тільки зроблено стратегічний вибір, починається підготовка стратегічного плану.

5.3. Розроблення стратегічного плану

Не існує ідеального часу для стратегічного планування. Основним показником необхідності ініціювання процесу стратегічного планування є час, що минув від моменту складання

останнього плану, і період, на який його було складено. Проте з практики відомі певні передумови, наявність яких може забезпечити ефективне застосування стратегічного планування як інструменту менеджменту¹.

Кейс

ТИПОВІ ЗАПЕРЕЧЕННЯ ЩОДО ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

"Нам необхідний стратегічний план, щоб спрямувати наш розвиток протягом наступних п'яти років", – сказав недавно призначений виконавчий директор.

"У цьому немає потреби", – заперечив йому керівник Департаменту реалізації програм. – "Я працюю тут уже протягом 10 років, і що я збагнув, так це те, що ми не можемо передбачити майбутнього".

"Ми не можемо передбачити всього", – погодився виконавчий директор, – але багато зі змін, що матимуть на нас вплив, такі як реформа системи державних виплат і створення нових партнерств, були погодженими. Ми повинні передбачити, яким чином реагувати на них".

"Але навіть якщо ми передбачаємо зміну, плани завжди залежатимуть від обсягу фінансування", – відповів керівник департаменту. "Планування – це академічна вправа доти, доки ми знаємо звідки надійде нове фінансування".

"Мій досвід підказує мені, що ми зможемо залучити кошти лише в тому разі, коли знаємо, навіщо вони нам потрібні", – мовив виконавчий директор, розуміючи, що втягся в довгу суперечку.

"А мій досвід підказує мені, що нам треба бути гнучкими, здатними адаптуватися до нових обставин, а не зв'язаними жорстким планом", – відповів керівник департаменту.

"Це так, але я не думаю, що план складається назавжди. Це маршрутна карта, і у разі зміни обставин ми можемо пристосувати наш план. Він дасть нам можливість чітко побачити наслідки проведення цих змін", – не здавався виконавчий директор, дедалі більше засмучуючись.

"Цей аргумент ілюструє саме те, про що я хочу сказати", – зрадив керівник департаменту, відчуваючи перемогу. – "Планування призведе до напруження, якого краще не витягати на поверхню. Якщо ми не можемо погодитися щодо необхідності плану, то й поготів погодимось стосовно його змісту".

Потреба у плануванні має визнаватися всіма, щоб стати корисним інструментом.

¹ Hudson, Mike. Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change, 2004, , pp. 137–138.

- 1. ОГС повинні мати достатню незалежність**, щоб самостійно встановлювати цілі й використовувати ресурси для їхнього досягнення. Якщо організаційний підрозділ є невід'ємною складовою більшої системи (підрозділ громадської організації), стратегічне планування в окремому підрозділі недоречне.
- 2. Зацікавленість голови правління і виконавчого директора.** Розуміння необхідності стратегічного планування з боку виконавчого директора є головною рушійною силою цього процесу. Якщо виконавчий директор не відповідає за процес планування і не докладає зусиль до застосування стратегічного плану як управлінського інструменту, ефективність цього процесу викликає скептицизм. Голова правління також має розуміти потребу й переваги стратегічного планування, щоб демонструвати членам правління реальність і результати від його застосування.
- 3. Вище керівництво ОГС має бути стабільною командою.** Якщо двоє чи більше старших менеджерів збираються залишити організацію, або відбувається реорганізація вищого керівного складу, не слід починати стратегічного планування. Питання реорганізації неминуче домінуватиме на порядку денному. Те саме стосується й періоду вступу на посади нових керівників. Невдало сформована команда, її динаміка можуть зашкодити стратегічному плануванню.
- 4. Відсутність кризових явищ.** Якщо організація переживає кризу чи вона є неминучою, стратегічне планування треба відкласти. Втрата основного джерела фінансування, фундаментальний розкол стосовно цінностей, відставка членів правління, звільнення топ-менеджера – це ті обставини, які перешкоджають партисіаторному плануванню. Для ефективного й неупередженого стратегічного планування необхідна відносна стабільність діяльності організації.

Проектування процесу планування

Мета стратегічного планування – створити узгоджену концепцію майбутнього організації, визначити її пріоритети, а не створити глянцеви документ, що лежатиме на полицях. Процес підготовки є ключем до ефективного стратегічного планування. Питання, які менеджери повинні взяти до уваги на підготовчому етапі, такі:

- 1. Легітимізація процесу стратегічного планування.** Люди, які обіймають ключові посади в організації, передусім повинні сприяти організації процесу планування. Інколи це потребує прийняття відповідних розпорядчих документів для залучення інших співробітників до організації процесу.
- 2. Визначення учасників стратегічного планування і ступеня їхнього залучення.** В ідеалі до процесу стратегічного планування необхідно залучати якнайбільшу кількість людей, які працюють у різних підрозділах ОГС. Однак треба мати на увазі, що консультації відбирають час, і не кожен може бути залученим до всіх стадій стратегічного планування. Тому необхідно вирішити, кого і на яких стадіях слід залучати, щоб максимізувати загальний внесок у розроблення плану.
- 3. Інтеграція з іншими функціями управління.** Стратегічний план має бути інтегрованим з іншими функціями менеджменту. Це стосується, наприклад, розроблення і затвердження бюджету, подання заявок на отримання грантів тощо. На практиці стратегічне планування відбирає три або чотири місяці у малих організацій і від шести до дев'яти місяців – у великих. Організації, що здійснюють процес стратегічного планування, вперше повинні додати ще два або три місяці для навчання й узгодження з іншими функціями менеджменту. Успішна інтеграція означає, що часові рамки для планування, укладання бюджету і плану фінансування узгоджуються.

4. Виклик традиційним знанням. Стратегічне планування – це процес перевірки наявних переконань, припущень і розвиток нових перспектив. Тому до планування доцільно залучати аутсайдерів і людей, які близькі організації, але не є її співробітниками. Це сприяє незалежності й неупередженості поглядів на нові речі.

5. Обговорення стратегії. Спілкування є важливою складовою процесу розроблення та ефективного впровадження стратегічних планів. Групи зацікавлених осіб (члени, основні донори, користувачі послуг, місцеві громади) можуть зробити більший внесок у розвиток ОГС, якщо вони розуміють її стратегічні пріоритети. Для цього треба мати налагоджені комунікаційні канали.

6. Розвиток системи моніторингу стратегічних досягнень. Після погодження плану правління і керівний персонал повинні починати збирати дані й звітувати про загальну діяльність організації. Про цей елемент часто забувають. Необхідно виділити час на визначення показників, що будуть використовуватися для моніторингу стратегічних досягнень і звітування про поступ у реалізації стратегії.

Підготовка стратегічних планів

Підготовка стратегічних планів має розглядатися з точки зору "соціального процесу", до якого залучають різних людей на різних стадіях. Керівництво ОГС розробляє процес підготовки стратегічного плану і консультується щодо загальних ідей із персоналом і членами правління. Результатом цього заходу є короткий документ, в якому описано процес підготовки стратегічного плану. Його необхідно формально погодити на правлінні як основу для планування.

Документ про планування і процес планування мають дати відповідь на такі питання:

- Навіщо організація починає процес планування?
- Чого саме планування дасть можливість досягти організації?

- Якими є ключові стадії підготовки плану?
- Хто буде залучений протягом кожної стадії?
- Як проводитимуться консультації з членами правління і персоналом на кожній стадії?
- Коли ухвалюватимуться рішення?
- Яким чином процес планування буде інтегрованим у інші процеси планування?
- Якими є загальні часові рамки?

Як тільки процес буде погоджено, необхідно починати процес стратегічного планування, як це зображено на рис. 12.

Ми вже казали, що стратегічне планування починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ОГС, завдяки використанню вищезгаданих методів. Організації, які не використовували стратегічного планування протягом певного періоду, й організації, де працює порівняно нова команда, можуть витратити чимало часу на проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливо забезпечити достатньо часу

Планування на основі сценаріїв

Сценарне планування – це техніка, яка застосовується у бізнесі, щоб заохотити менеджерів подумати про нові неймовірні можливості за умов відсутності обмежень, наприклад, у фінансових ресурсах. Вона має практичну цінність, коли передбачаються значні зміни у зовнішньому середовищі й необхідно стимулювати уявне мислення.

Один із способів підготовки сценаріїв здійснюється так. Збирається група менеджерів, котрих просять підготувати сценарії на майбутнє, які б ґрунтувалися на цілком різних припущеннях.

Припущення можуть бути такими: збільшення або зменшення необмеженого прибутку, можливість великого технологічного прориву, наслідки нової політики уряду.

Менеджери повинні працювати, використовуючи можливості мозкового штурму, розробляти результати і записувати їх у низку різних сценаріїв. Загалом необхідно розробити три сценарії - оптимістичний, песимістичний і щось середнє між першим і другим.

Такий метод може використовуватися іншими менеджерами для того, щоб протестувати наслідки сценарію у сфері їхньої діяльності. Результати можуть бути внесеними до стратегічного плану в формі чутливого аналізу, який показує, в якому місці план найчутливіший до змін у припущеннях.

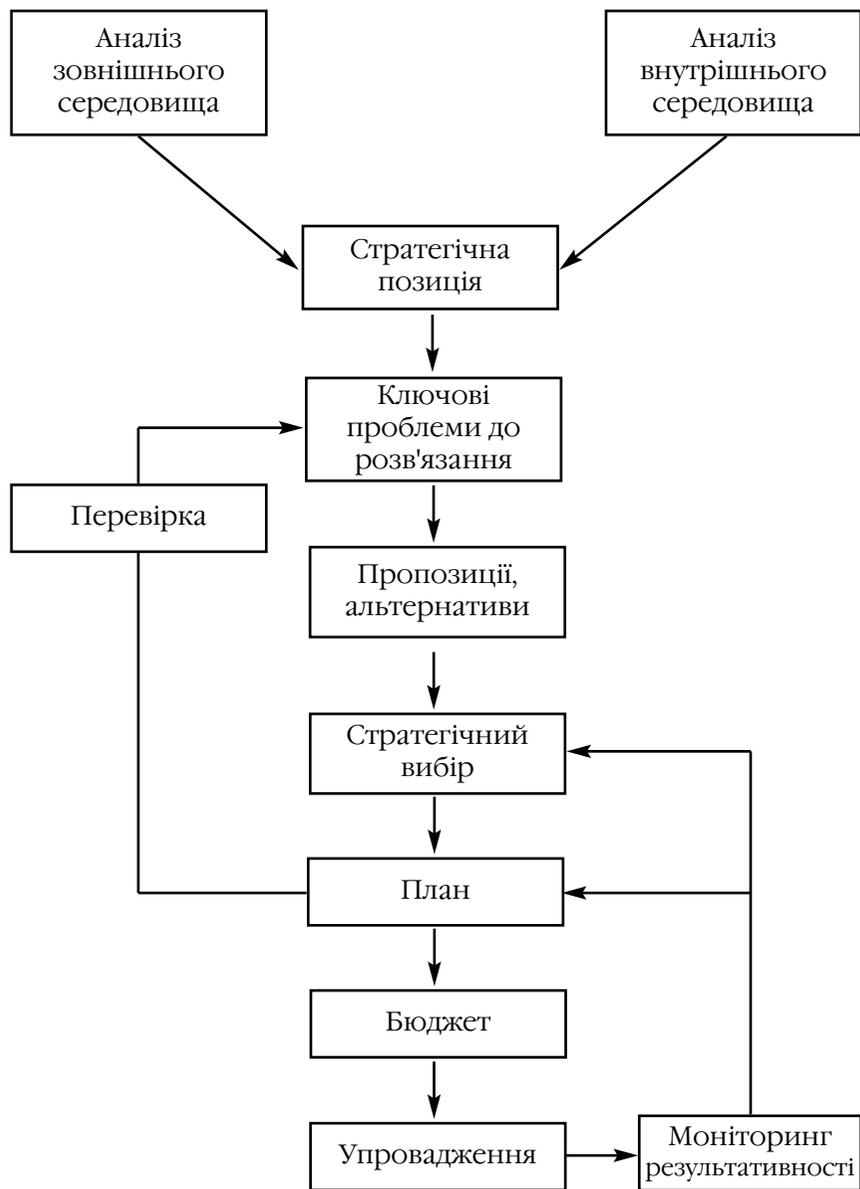


Рис. 12. Процес стратегічного планування

для завершення цієї вправи, оскільки у процесі аналізу співробітники набувають нових навичок, з'являються нові дані тощо.

Після того, як основні факти і цифри зібрано, необхідно їх інтерпретувати. Треба відвести достатньо часу для висновків перед тим, як обрати стратегічну позицію організації і визначитися з критичними проблемами, на розв'язання яких спрямований стратегічний план.

Завершення стадії внутрішнього і зовнішнього аналізу є зручним моментом для консультацій. Документ, в якому описано аналіз, можна поширити серед зацікавлених сторін. Доцільно провести семінари з ключовими групами, щоб попрацювати над висновками за результатами аналізу, зрозуміти їхній можливий внесок і пояснити наступні стадії процесу стратегічного планування.

Після етапу визначення ключових проблем (рис. 12) настає етап розроблення пропозицій щодо їхнього розв'язання та етап вибору найоптимальнішого варіанта зняття проблеми. Питання вибору може стати предметом консультаційного процесу, що завершується визначенням пріоритетів правлінням.

Нарешті настає час зведення плану в одне ціле. Виконання цього етапу покладається, як правило, на виконавчого директора за участю інших співробітників зі старшого керівного складу.

Зміст планів

Стратегічні плани бувають дуже різні за формою і змістом. Зазвичай зміст плану має відображати результат процесу планування. Документ повинен бути коротким (10-20 сторінок), без зайвих деталей відображати цінності організації, надихати. При підготовці стратегічного плану використовують змішані методи подання інформації у вигляді тексту, діаграм, графіків тощо. Зразок змісту стратегічного плану наведено у врізці.

Найкращі плани мають такі характеристики.

Відображати чітке мислення і змістовні висновки.

Ключ до успішного планування – через синтез даних – зосередження працівників на критичних напрямках, які матимуть серйозний вплив на організацію. Прониклива думка і добра оцінка – передумови потужної стратегії.

Специфічність і адаптивність. Стратегічний план має бути здатним до адаптації за умов зміни обставин. Він не повинен бути надто загальним, тобто таким, який нічого ні для кого не означає.

Встановлювати процедури отримання й розподілу ресурсів. Стратегії залучення коштів (фандрейзингу) часто готуються окремо від стратегічних планів. Цей процес необхідно гармонізувати й об'єднати.

Визначати фінансові рамки. У стратегічних планах мають бути фінансові прогнози, що вказують на приблизний рівень ресурсів, необхідних для виконання стратегії.

Містити етапи впровадження. Цілі без встановлених часових рамок чи етапів досягнення не є реальними. Кожен план має відображати приблизні дати досягнення тих чи інших пунктів.

ПРИКЛАД ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

1. **Короткий виклад**
2. **Стратегічний аналіз**
 - 2.1. Аналіз ситуації.
 - 2.2. Аналіз із точки зору задоволення прав.
 - 2.3. Аналіз причин незадоволення прав.
 - 2.4. Аналіз зовнішніх чинників.
 - 2.5. Внутрішні чинники.
 - 2.6. Ризики і припущення.
3. **Стратегія діяльності**
 - 3.1. Бачення і місія.
 - 3.2. Цінності й принципи діяльності.
 - 3.3. Стратегічні цілі.
 - 3.4. Бенефіціари.
 - 3.5. План моніторингу й оцінки.
 - 3.6. Принципи коригування стратегії.
4. **Додаток 1. Оперативний план заходів (переглядається щорічно)**
 - 4.1. Бюджети проектів.
5. **Додаток 2. Описи й логічні схеми проектів**
6. **Додаток 3. Додаткова інформація**
 - 6.1. Джерела інформації.
 - 6.2. Організаційна структура управління.

Встановлювати чіткі індикатори вимірювання результативності. Добрих намірів недостатньо. Плани повинні мати цілі з індикаторами вимірювання їхнього досягнення. Індикатори мусять бути як якісними, так і кількісними.

Визначати розподіл обов'язків. Після того, як стратегічний план завершено, ключові особи повинні мати чітке розуміння того, чого вони намагаються досягти, і чітке уявлення про часові рамки для виконання завдань.

Стратегічні плани не є панацеєю. Деякі організації вважають, що стратегічні плани розв'яжуть усі їхні організаційні проблеми. "Ми не можемо дати згоди на це, доки плану не буде завершено", – типовий вислів керівника. Проте це лише намагання уникнути рішення. Стратегічний план – структурований засіб для проведення раціональної дискусії і погодження майбутніх пріоритетів.

З кожним наступним разом процес стратегічного планування буде досконалішим, організація вчитиметься створювати дедалі ефективніші плани. Найскладнішою є підготовка першого стратегічного плану. Наступні рази будуть простішими, працівники застосовуватимуть ширше коло методів і технік і вестимуть організацію вгору відповідно до кривої навчання (рис. 13).

Цікавими є результати дослідження, що стосується стратегічного планування, проведеного ACENVO у 1996 році. Вивчення діяльності понад 100 громадських організацій у Великобританії засвідчило, що:

- 82% організацій мали стратегічний план;
- основною причиною для його підготовки був прихід нового виконавчого директора;
- більшість планів була на період від 2-х до 3-х років;
- у процесі стратегічного планування рідко проводилися консультації з користувачами послуг і зацікавленими особами;
- середній обсяг документа становив 14 сторінок;
- 40% організацій мали також конспект стратегічного плану;

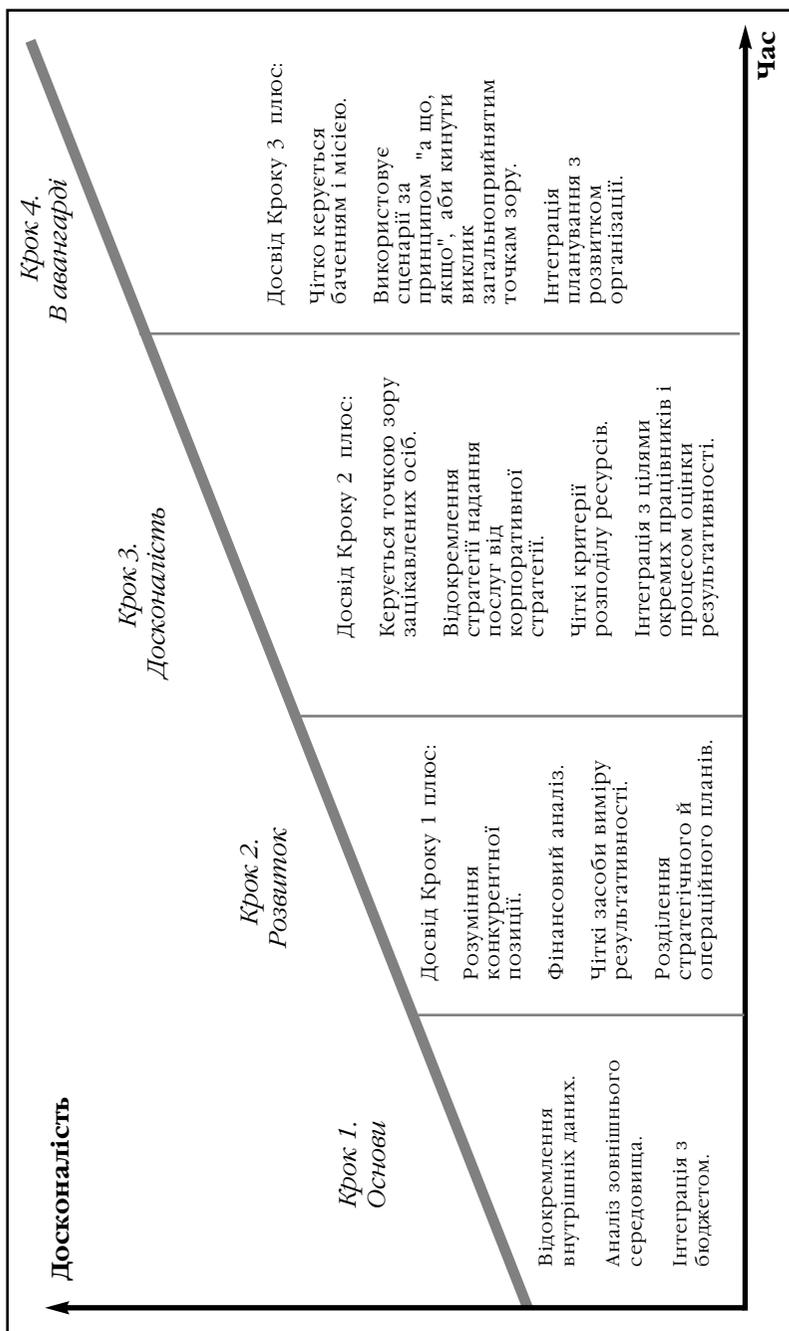


Рис. 13. Етапи підготовки стратегічного плану

- найпоширенішими методами стратегічного аналізу були SWOT (SWOT)-аналіз, GAP-аналіз (аналіз недоліків) і фінансовий аналіз;
- 64% вважали, що план сильно вплинув на загальний успіх діяльності організації.

5.4. Загальні стратегічні дилеми

На стадії стратегічного вибору організації можуть зіштовхнутися із фундаментальними дилемами, які необхідно брати до уваги. Стратегічний вибір – ключова стадія у розвитку стратегії. Необхідність робити вибір між альтернативними стратегіями є питанням здорового глузду, що ґрунтується на цінностях і переконаннях правління й персоналу. Не існує правильного чи неправильного стратегічного вибору. Вдалий вибір для однієї організації, що має свою ідентичність, може зовсім не влаштувати іншу, котра працює у тій самій галузі, але має відмінні можливості й мотивацію.

Наведемо стратегічні дилеми, з якими стикаються організації у процесі стратегічного планування.

1. Трохи допомогти кожному чи надати всебічну підтримку кільком?

ОГС здатні зосередити ресурси на зміні становища лише обмеженої кількості людей або надавати дрібні послуги більшій кількості людей. Наприклад, організації для бездомних людей повинні збалансувати свій вибір: надати обмеженій кількості людей широкий спектр послуг, аж до даху над головою, психологічну підтримку, допомогу у працевлаштуванні чи обмежитися наданням простого притулку для великої кількості людей? Агенції з розвитку збалансовують свої наміри сконцентрувати ресурси на розвитку кількох громад із бажанням розподілити ресурси серед багатьох країн, що потребують їхньої допомоги. Організації, що працюють з інвалідами, повинні збалансувати свої наміри, запропонувати суттєву підтримку невеликій кількості клієнтів (можливо, людям

із серйозними вадами) з прагненням хоч трохи допомогти багатьом людям із незначними вадами.

2. Зосередити вплив на наслідках чи працювати з причинами проблеми?

Чимало організацій можуть визначити фундаментальні причини проблеми, з якою вони хочуть боротися, але часто їм бракує ресурсів, щоб із цим упоратися. Наприклад, ОГС, що працюють у сфері охорони здоров'я, повинні вирішити, скільки коштів витратити для полегшення страждань і болю хворих, а скільки вкладати у дослідження і розробки. Організації, що надають соціальні послуги, також мають балансувати між задоволенням нагальних потреб людей і роботою над фундаментальнішими причинами виникнення проблем. Так, ОГС "Самаритяни" допомагають людям, яким не дають спокою думки про самогубство. Крім того, вони ще й вкладають гроші у дослідження причин учинення самогубства.

3. Надавати послуги чи проводити кампанії із лобіювання заради змін?

Усвідомлюючи розмах проблеми, деякі ОГС, що надають послуги, починають лобіювати, щоб змінити політику уряду. Інші організації, основною метою яких є репрезентація і відстоювання інтересів, надають послуги, аби продемонструвати, що необхідно зробити органам державної влади. Наприклад, організації для людей з особливими потребами мають знайти баланс між наданням послуг і проведенням кампаній. Вони усвідомлюють, що потенційно можуть досягти набагато більше, змінюючи ставлення до інвалідів, у порівнянні з прямим наданням послуг. Кампанії на захист прав людей з особливими потребами постійно демонструють важливість досягнення змін у політиці. Проте всі також визнають, що людям необхідні послуги вже сьогодні, не чекаючи, коли зміниться політика на краще.

Інший приклад стосується міжнародних агенцій із розвитку. Вони визнають, що успішна кампанія зі списання боргів найбіднішим країнам дасть набагато більше користі, ніж усі практичні проекти, які вони фінансують. Водночас для досягнення цієї мети може знадобитися чимало років, а люди потребують негайної допомоги.

4. Мати чіткий фокус чи надавати диверсифіковані послуги?

ОГС можуть вибирати: зосередитися на невеликій сфокусованій сфері послуг і стати лідером у вузькоспеціалізованих галузях чи урізноманітнити свою діяльність і надавати широкий спектр послуг.

Багато зовнішніх чинників заохочують диверсифікацію. Значно простіше отримати фінансування на розвиток інноваційних послуг. Члени організації і користувачі послуг часто виступають за створення нової служби, щоб задовольнити нові потреби. Персонал може підштовхувати до реалізації нових проектів, оскільки з'являються нові можливості для кар'єрного зростання, робота стає цікавішою.

Незважаючи на це, існують серйозні аргументи на користь фокусування на певних послугах. По-перше, це ефект масштабу, що означає надання послуг більшій кількості людей за менші кошти завдяки фокусуванню. По-друге, зосередження на певній кількості послуг чи проблем дає змогу напрацювати великий досвід і зробити організацію лідером або найвагомішим експертом у цій сфері. Наприклад, ОГС, що організують і проводять кампанії, мають зробити вибір між участю у багатьох заходах і зосередженням на якомусь одному напрямі. Медичні клініки мають визначитися: чи спеціалізуватися на лікуванні окремих захворювань, тим самим здобуваючи репутацію лідера у цій сфері, чи вкладати інвестиції у розвиток клініки загального профілю, надаючи недорогі й доступні послуги широкій аудиторії?

5. Непорушно дотримуватися принципів чи залучати нові ресурси?

Багато організацій постають перед дилемою: непорушно дотримуватися власних переконань і принципів, чи йти на компроміс, з метою отримання нових ресурсів. Наприклад, чи варто брати фінансування від державних органів, якщо пропозиція не зовсім відповідає місії ОГС? У 1980-х чимало ОГС Великобританії отримали фінансування на виконання державних проектів сприяння працевлаштуванню й організацію тренінгів. Реалізація цих планів мало сприяла досягненню місії ОГС і відтягувала значні ресурси на управління, що в підсумку принесло навіть збитки. Серйозним питанням, яке мають вирішувати організації громадянського суспільства, є отримання спонсорських внесків від тютюнової і алкогольної індустрії. Це важка дилема, особливо для організацій, що працюють у сфері охорони здоров'я.

Організації, які працюють над залученням благодійних пожертв, знають, що тиск на емоційний бік справи (голодуюча дитина, дитина-сирота) дає можливість отримати більше коштів. Водночас це спотворює сприйняття громадськістю групи бенефіціаріїв, які насправді прагнуть мати певні можливості в житті, а не прояви милосердя.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ

Встановлення стратегічних цілей

- Цілі встановлюються на основі місії ОГС і мають бути:
 - конкретними;
 - вимірюваними;
 - взаємопідтримувальними й узгодженими;
 - реалістичними;
 - визначеними у часі.
- Цілі існують в ієрархічному порядку залежно від рівнів управління.
- Більшість організацій мають зовнішні й внутрішні цілі. Зовнішні цілі пов'язані з місією і завданнями організації. Внутрішні цілі стосуються розвитку можливостей самої ОГС.

Виявлення стратегічних проблем

- Стратегія розвивається трьома шляхами: через періодичну корекцію; як політичний процес; як аналітичний процес.
- Виявлення стратегічної позиції відбувається у процесі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища з використанням відповідних методів. Найпоширенішими серед них є SWOT-аналіз, Gap-аналіз і фінансовий аналіз.

Розроблення стратегічного плану

- Передумовами для розроблення стратегічного плану є зацікавленість голови правління і виконавчого директора, стабільна команда старшого керівного складу, відсутність серйозних кризових явищ.
- Планування процесу розроблення стратегічного плану надзвичайно важливе. Основними стадіями підготовчого етапу є:
 - легітимізація процесу стратегічного планування;
 - визначення учасників стратегічного планування і ступеня їхнього залучення;
 - інтеграція з іншими функціями управління;
 - виклик традиційним знанням;

- обговорення нової стратегії;
- розвиток системи для моніторингу стратегічних досягнень.
- Якісні стратегічні плани мають відображати чітке мислення і змістовні висновки, бути специфічними і водночас адаптивними, встановлювати процедури отримання й розподілу ресурсів, містити чіткий розподіл обов'язків, визначати часові рамки виконання і засоби вимірювання досягнень.

Загальні стратегічні дилеми

- Багато організацій зустрічаються з фундаментальними дилемами щодо стратегії:
 - трохи допомогти кожному чи надати всебічну підтримку кільком;
 - зосередити вплив на наслідках чи працювати з причинами проблеми;
 - надавати послуги чи проводити кампанії із лобіювання заради змін;
 - мати чіткий фокус чи надавати диверсифіковані послуги;
 - непорушно дотримуватися принципів чи залучати нові ресурси.
- Ці питання вирішуються шляхом відведення необхідного часу на дебати, дискусії й пошук альтернативних варіантів.

РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Необхідність оцінки результатів діяльності ОГС

Управління результативністю – це четвертий важливий компонент стратегічного менеджменту. Протягом останніх п'ятнадцяти років організації третього сектору доклали величезних зусиль для освоєння і впровадження стратегічного планування у свою практику. Проте невдовзі ОГС виявили, що найскладніші проблеми пов'язані із реалізацією стратегічних планів. Чимало розчарувань у стратегічному менеджменті виникло після того, як виявили, що, незважаючи на наявність стратегічних планів, організація і далі розвивається у тому самому напрямку. Поступ, який виник у процесі стратегічного планування, був, проте бракувало орієнтирів, які спрямовували б працівників на нові напрями.

Отже, виникла потреба в інструменті, що фокусував би персонал усіх рівнів на нових пріоритетах і дав би змогу визначити, як добре він виконує свою роботу щодо визначених у стратегічному плані цілей. Розв'язання цієї проблеми знайшло відображення у запровадженні **системи управління результативністю** (від англ. *performance management system*) як одного із способів зосередження людей на досягненні цілей.

Управління результативністю має особливе значення для організацій громадянського суспільства. ОГС не відчують на собі саморегульованого впливу ринку такою мірою, як у бізнес-секторі, де ринок надає зовнішній зворотний зв'язок, показує, як результативно діє фірма, і змушує здійснювати оцінку результативності. Необхідність спеціальних засобів виміру результативності ОГС, на відміну від бізнес-структур, пояснюється також відсутністю потреби організацій третього сектору звітувати акціонерам. Тому для ОГС украй важливо забезпечити гарантії того, що найкращі наміри, сформульовані у вигляді цілей, насправді дають результати. Це особливо важливо з огляду на зростання очікувань від організацій третього сектору як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Цікавим є факт, що більшість ОГС мають добре розвинені системи моніторингу фінансової діяльності, але досить слабкі системи моніторингу досягнень із точки зору їхніх користувачів. Одна із причин такої ситуації полягає у тому, що здійснювати оцінку досягнень набагато складніше, ніж фінансових результатів. На відміну від фінансового менеджменту, в управлінні результативністю не існує загальноприйнятої системи моніторингу.

Зацікавлені особи хочуть знати, чого організація досягла, і бути переконаними, що якість послуг відповідає належному рівню, а потреби користувачів задоволені повною мірою. Донори хочуть знати, що досягнуто за допомогою їхніх коштів. Організації, які можуть продемонструвати досягнуті результати й здатні запропонувати найефективніший спосіб використання коштів, обов'язково отримують більше ресурсів на відміну від тих, котрі не здатні підкріпити свою діяльність доказами. Користувачі прагнуть бачити результати діяльності організацій, що надають їм послуги. Наприклад, люди з особливими потребами хочуть більше знати про досягнення організації, яка репрезентує їхні інтереси у тих чи інших органах, оскільки від результатів діяльності ОГС безпосередньо залежить обсяг послуг, які вони отримують.

Члени правління зобов'язані виявляти особливу зацікавленість у досягненні стратегічних результатів і гарантувати, що організація дає користь. Вищий управлінський персонал потребує засобів, за допомогою яких він має керувати загальною результативністю організації. Керівники підрозділів мусять знати, як ефективно діють їхні відділи, а менеджери проектів (служб) повинні зосереджувати персонал на критичних питаннях.

Моніторинг результативності дає можливість керівникам побачити наслідки їхніх рішень. Він також дає можливість посилити відповідальність людей за роботу, яку вони виконують.

Запровадження системи управління результативністю дає такі переваги.

По-перше, це **зосереджує людей на досягненні результатів**. Наявність встановлених цілей заохочує працівників чіткіше думати про зв'язок між тим, що вони роблять, і досягнутими результатами.

По-друге, це змушує бути їх **реалістичнішими щодо встановлених цілей**. Відданість справі працівників ОГС інколи спричиняє постановку досить амбітних і нереалістичних цілей. Впровадження системи моніторингу результативності спонукає критичніше ставитися до того, чого можна досягти за наявних ресурсів і протягом відведеного проміжку часу. У такий спосіб стратегічні плани стають реалістичнішими.

По-третє, наявність системи управління результативністю сприяє **концентрації уваги на погоджених пріоритетах**. Організації завжди мають інші варіанти, які узгоджуються з місією, але не є нагальними.

Нарешті, ОГС, які посилили систему звітності за результатами, визнають, що **процес запровадження системи управління результативністю** дав їм велику користь. Час, витрачений на аналіз результативності на кожному рівні організації, сприяє уточненню пріоритетів і поглиблює розуміння необхідності ефективного використання ресурсів для досягнення бажаних результатів.

6.2. Теоретичні основи управління результативністю

Теоретичним і практичним підґрунтям для здійснення управління стратегічною результативністю є концепція **циклу управління результативністю й система звітності**.

Необхідність дбати про результати спонукає менеджерів переходити від добрих намірів до реалістичних планів діяльності. Управління результативністю завершує коло, яке починається зі стратегічного планування і закінчується поглибленим розумінням шляхів підвищення ефективності діяльності (рис. 14). З одного боку, управління результативністю – це система, що допомагає збагнути, як ми працюємо, і скоригувати плани для отримання бажаного результату.

З другого боку, управління результативністю – це основа, що сприяє налагодженню структурованої і систематичної звітності за проведену роботу, яка має бути на кожному рівні

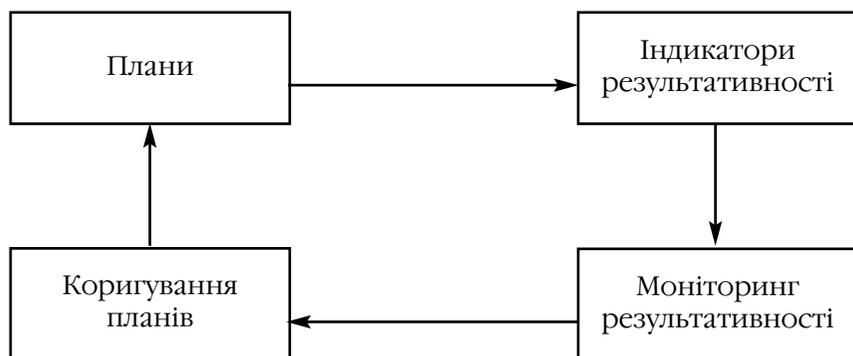


Рис. 14. Цикл управління результативністю

організації. Члени правління мусять вимагати звітності від виконавчого директора за діяльність організації в цілому, а старший управлінський персонал – від своїх підлеглих, які, у свою чергу, повинні вимагати звітності від іншого персоналу. Весь процес звітності має базуватися на конструктивному діалозі, що зосереджується на результатах і пріоритетах майбутньої діяльності ОГС.

Коли йдеться про покращення моніторингу результативності, важливо розрізнити стратегічний і оперативний моніторинг, оскільки це різні рівні, які потребують різних підходів і мають різні часові межі. Стратегічна результативність стосується інформації про загальну й довгострокову діяльність організації і її основні послуги:

- які основні досягнення організації чи її окремих підрозділів;
- що думають донори і користувачі про надані послуги;
- наскільки ефективно витрачаються кошти.

Стратегічний моніторинг результативності проводиться щороку або рідше, якщо організація працює ефективно і не має значних змін у зовнішньому середовищі.

У таблиці 6 наведено приклад плану моніторингу результативності, який поєднує використання кількісних і якісних показників вимірювання результативності.

Таблиця 6.

СТРАТЕГІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
ОРГАНІЗАЦІЇ RNIB *

Мета	Мішень	Проміжні результати
Громадська думка і боротьба з дискримінацією		
Привернути увагу до RNIB та її служб	Підвищити загальну увагу громадськості від 74% до 85%	80%
Зменшити дискримінацію	Одна значна кампанія для кожної вікової групи через кожних три роки	Молодь: 1 Ті, хто працює: 3 Літні люди: 1 Усі вікові категорії: 5
Збільшити послуги		
Збільшити кількість людей, яким надаються послуги	Молодь: Ті, хто працює: Літні люди: Усі:	+38% +22% +74% +70%

Оперативна результативність стосується вимірювання поточних досягнень. Як і інформація про стратегічну результативність, вона є цінною й для організації в цілому, й для її основних підрозділів і служб. Інформація для оцінки оперативної результативності стосується:

- тенденції щодо кількості людей, яким надано допомогу;
- тенденції щодо видів наданих послуг;
- тенденції щодо використання ресурсів організації.

Як правило, ця інформація є частиною системи збору управлінської інформації, що регулярно надається керівництву у стандартних форматах.

* Джерело: Hudson Mike. Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change, 2004. – p.175.

6.3. Розроблення індикаторів результативності

Індикатори є важливими елементами побудови системи управління результативністю. ОГС потрібні показники, щоб визначити, наскільки добре чи погано вони досягають своїх цілей. Деякі з цих показників будуть описовими і якісними, деякі – статистичними й кількісними.

Індикатори використовуються, щоб інформувати людей про те, наскільки добре працює служба, підрозділ чи організація у цілому. Вони допомагають членам правління і менеджерам відійти від щоденної рутинної діяльності й подивитися, як їхні зусилля сприяють досягненню бажаних результатів.

Індикатори оцінки поглядів споживачів послуг (індикатори сатисфакції) є особливо важливими для організації. Така інформація дає менеджерів уявлення, що саме споживачі цінують із запропонованого, і що, на їхню думку, слід покращити.

Застосування індикаторів результативності дає змогу:

- **зосереджувати людей і ресурси на досягненні цілей**, не дозволяючи розпорошувати зусилля на багатьох видах діяльності;
- **забезпечувати споживачів інформацією про ефективність надання послуг**. Це допомагає менеджерам зосередити увагу на проблемних місцях;
- **надавати менеджерам зворотну інформацію про точку зору споживачів** – а, отже, менеджери знатимуть, що саме треба покращувати;
- **виявити тенденції і зробити порівняння з подібними послугами**. Це дає менеджерів змогу володіти ситуацією щодо своїх сильних і слабких сторін.

Незважаючи на позитивні моменти у застосуванні індикаторів результативності, існують і опортуністичні погляди на їхнє застосування організаціями громадянського суспільства. Основними аргументами недоцільності використання індикаторів є:

- **складність оцінки якості послуг**. Якість часто є навіть важливішою характеристикою послуг, аніж кіль-

кість. Тому простий індикатор не може відображати комплексних потреб людей;

- **трудність у встановленні причинно-наслідкових зв'язків**, оскільки часто зв'язок між заходами і результатами не є чітко встановленим. Наприклад, кампанії, що привели до зміни політики, є часто наслідком дій багатьох організацій;
- **переоцінювання моніторингом значення кількісних показників**. Оскільки моніторинг фокусує працівників на досягненні вимірюваних, конкретних результатів інколи залишається поза увагою якість послуг в цілому.
- **складність в отриманні надійних даних**. Часто інформація, що надходить від користувачів послуг, є неточною і свідомо спотворюється. Наприклад, користувачі не хочуть критикувати роботи ОГС через страх втратити доступ до послуг;
- **неможливість індикаторів подати цілісну картину загальної результативності організації**. Часто показники пов'язані лише з наданням певних послуг, які відрізняються за своєю природою. Тому на основі таких досягнень важко отримати агреговані показники загальної результативності;
- **непотрібні витрати на розроблення індикаторів**. Це особливо актуально, коли недостатньо ресурсів і люди переконані, що гроші необхідно витратити на поліпшення чи розширення послуг, а не на вимірювання результативності їхнього надання;
- **можливість маніпулювати вимірами** – добре відомий вислів, що вказує на можливість перекручування й різного трактування індикаторів результативності.

Незважаючи на дебати про необхідність використання індикаторів, практика їхнього застосування дедалі більше поширюється у середовищі ОГС.

Індикатори вимірювання досягнення загальної стратегії

Індикатори для вимірювання досягнення результатів окремими підрозділами і загальної стратегії можна поділити на подані нижче категорії:

- **Індикатори витрат (внеску, Input Indicators)** – показують, які ресурси організація використовує.
- **Індикатори діяльності (процесу, Process Indicators)** – оцінюють заходи, що здійснює організація.
- **Індикатори обсягу (Output Indicators)** – оцінюють обсяг виконаних ОГС робіт або наданих послуг.
- **Індикатори результату (Outcome Indicators)¹** – показують наслідки або результати виконання робіт чи надання послуг. Тобто оцінюють результативність роботи організації з точки розу досягнення цілей.

Для вимірювання ефективності індикатори комбінують, як подано на рис. 15. Ефективність показує, скільки ресурсів витрачається на одиницю продукції чи послуги. Наприклад, суму коштів, витрачених на оброблення одного запиту, або витрати на одного учасника тренінгу тощо. Ефективність також можна оцінити кількістю витраченого часу на досягнення бажаного виходу. Наприклад, кількість годин на влаштування бездомного (пошук і надання йому притулку).

¹ Інколи, крім індикаторів **результату**, виділяють ще індикатори **впливу**. Вважається, що результат стосується роботи окремих осіб, а вплив – агрегований показник для оцінювання досягнень ширшої громадськості (прим. – В.К.).

Приклади індикаторів

Індикатори витрат (внеску) – витрати коштів, часу персоналу, кількість волонтерів і витрачений ними час, інші матеріальні ресурси.

Індикатори діяльності (процесу) – час відповіді на звернення, заборгованості за справами на затримки, зайнятість ліжко-місць, довжина списків очікування тощо.

Індикатори обсягу – кількість прийнятих людей, відповідей на звернення, проведених консультацій, прочитаних курсів тощо.

Індикатори результату – кількість людей, які зберегли свої робочі місця, перестали вживати наркотики, отримали житло, кваліфікацію тощо.

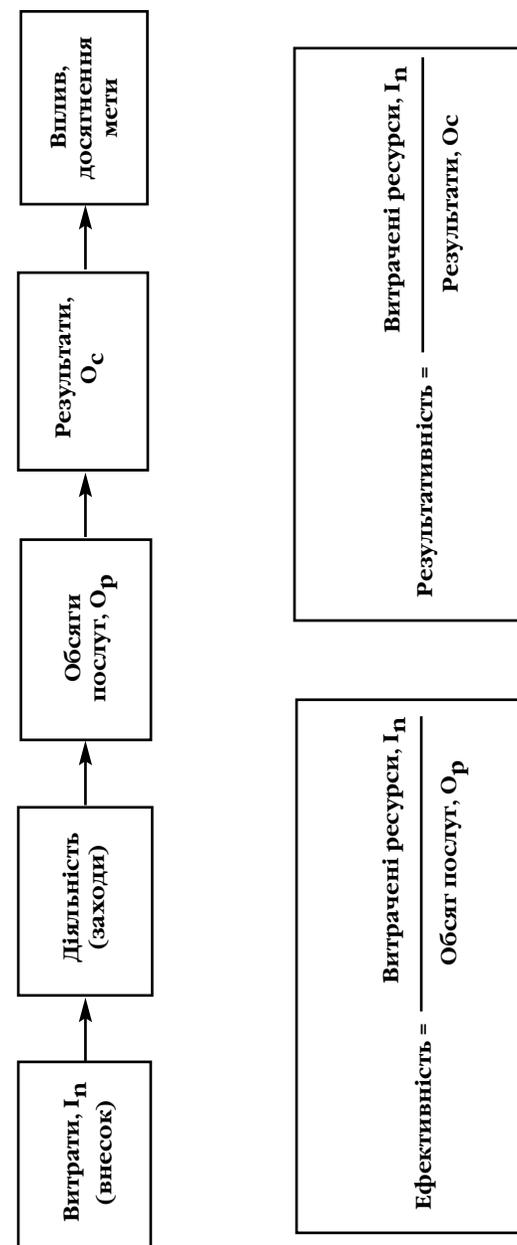


Рис. 15. Взаємозв'язок між індикаторами

Вимірювання результативності здійснюється шляхом відношення індикаторів внеску до індикаторів результату (рис. 15). Результативність показує, яких досягнень вдалося здобути, витрачаючи певні ресурси, і часто виражається затратами на досягнення одиниці бажаного результату. Наприклад, витрати на одне успішне розміщення дитини у прийомну сім'ю чи витрати на одну успішно здобуту кваліфікацію. Результативність можна також виміряти часом, затраченим на досягнення бажаного результату. Наприклад, час, витрачений персоналом на успішну реабілітацію однієї людини.

Індикатори сатисфакції клієнтів

Індикатори задоволення потреб користувача можуть бути якісними і кількісними. Обидва є важливими для отримання загальної картини сатисфакції клієнтів. Якісну інформацію можна одержати шляхом опитування користувачів послуг, застосовуючи відкриті питання. Кількісну інформацію дістають шляхом оцінки роботи тієї чи іншої служби у балах. Отримана у такий спосіб інформація є надзвичайно важливою, оскільки дає змогу менеджерам провести узагальнення й виявити, які аспекти надання послуг потребують удосконалення. Це також допомагає дотримуватись тенденцій з метою визначення напрямів максимального задоволення потреб користувачів.

Індикатори результативності для проектів і спеціальних ініціатив

Проекти і спеціальні ініціативи можуть потребувати інших індикаторів, оскільки інколи поступ, а не основні досягнення, може бути важливішим у процесі управління. Одним із способів вимірювання поступу є встановлення **віх** (від англ. **milestones** – В. К.). При цьому план реалізації проекту поділяється на стадії, до яких окремо складаються графіки виконання. Такий план інколи називається планом віх. Він визначає, що і коли буде досягнуто, й використовується менеджерами як один із способів активізації

відповідальності підлеглих за свою роботу. Віхи особливо корисні для виконання разової роботи, коли інші показники результативності не задовольняють.

Збалансована система показників

Систематичне застосування індикаторів оцінки результативності в ОГС – порівняно нове явище. Проте навіть нетривалий досвід переконує, що вони є надзвичайно корисні, особливо в оцінюванні надання окремих послуг. Індикатори сприяють зосередженню керівництва й персоналу ОГС на потребах користувачів або на відповідних цілях проекту.

Водночас використання індикаторів результативності ускладнюється, коли йдеться про загальну оцінку результативності ОГС, яка надає широкий спектр різноманітних послуг. Надзвичайно складно отримати агреговані індикатори для оцінювання загальної картини діяльності. Однією з альтернатив є зосередження на оцінюванні результативності діяльності основних служб і апроксимація їх на досягнення організації в цілому.

Інша альтернатива, що набуває популярності в бізнес-секторі, – визначення набору або кошика показників і регулярна звітність за ними з використанням стандартної форми. Звіти використовуються для судження про досягнення загальних цілей організації. Цей метод відомий як **збалансована система показників**¹. Іншими словами, це низка індикаторів, які дають загальну картину досягнень організації у всіх вимірах, що є критичними для майбутнього успіху організації. Індикатори необхідно вибирати відповідно до особливостей діяльності кожної організації. Вони можуть урахувати індикатори обсягу, відгуки користувачів, інвестиції у навчання організації, фінансові результати й іншу інформацію, яка дає змогу оцінити загальну результативність організації.

¹ Див. 1. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с. 2. Нивен Пол Р. Диагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; За наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

6.4. Посилення системи управління результативністю

Зміцнення системи управління результативністю – фінальна стадія у формуванні стратегічно керованої організації. Вона найскладніша і залежить від попередніх, успішно впроваджених етапів стратегічного менеджменту. Організації, які вирішують розвивати систему управління результативністю, мають переконатися, що:

- директору і менеджерам зрозуміла загальна стратегія організації і цілі окремих підрозділів;
- існує добре відпрацьований механізм планування;
- є прагнення до розвитку процесу стратегічного менеджменту організації.

Загалом переважна більшість ОГС мають окремі елементи управління результативністю. До таких елементів належать:

- річні звіти;
- звіти для членів правління;
- оцінки виконання стратегії;
- звіти для донорів тощо.

Незважаючи на це, багато організації на сьогодні не мають системи підготовки інформації високого рівня про загальні досягнення. Потрібна інформація часто знаходиться в різних підрозділах організації, міститься частково на електронних носіях, а частково у паперовому вигляді й перебуває у різних географічних місцевостях. Інколи вона існує у вигляді сирих, необроблених даних, які не були узагальнені й не дають можливості оцінити досягнення у порівнянні з поставленими цілями.

Досвід роботи приватного сектору переконує, що створення культури, в якій управління результативністю становило б невід'ємну частину роботи кожного менеджера, потребує багато років. Організації третього сектору є складною системою, і вимірювання їхньої результативності не є простим завданням, тому менеджерам треба докласти значних зусиль для встановлення ефективного механізму управління результативністю.

Кейс

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОГС

Національне товариство із запобігання жорстокому ставленню до дітей Великобританії (НТЗЖД) має 150 команд, які захищають дітей по всій країні. Основною метою діяльності цієї ОГС є запобігання насильству над дітьми і допомога сім'ям, які належать до категорії ризику.

Протягом багатьох років організація збирала інформацію про кількість дітей, з якими вони мали справу, проведені обстеження, можливі випадки насильства, якого вдалося запобігти. Керівництво захотіло піти далі й спробувати використати цю інформацію для оцінки результативності й ефективності роботи організації. Членів правління попросили визначитись, яка інформація для цього їм необхідна. Незважаючи на прості вимоги до інформації з боку правління, виконання цього завдання перетворилося на жак:

- схожа діяльність підрозділів була визначена по-різному;
- дані про діяльність були збережені в різних системах;
- витрати на проведену діяльність були пораховані по-різному і в різних офісах;
- персонал дуже скептично ставився до ідеї збирання інформації і її цінності.

Щоб зібрати хоч якісь корисні дані, підрозділ фінансів мав реструктурувати рахунки таким чином, щоб уся інформація з менеджменту була відокремлена від загальної. Керівному персоналу необхідно було дати нове визначення видам діяльності й встановити нову комп'ютерну програму, яка б допомагала групувати інформацію отриману в різних форматах. Також треба було визначити витрати і розділити їх відповідно до видів діяльності й здійснити дії щодо поліпшення подачі інформації.

Через два роки від початку цього процесу було широко визнано значний прогрес. Водночас стало зрозуміло, що необхідно витратити більше зусиль і часу на повне оволодіння системою і її поширення, як того вимагало правління.

Першим кроком до поліпшення системи управління результативністю є визначення рівня завдання. Слід з'ясувати: працювати над зміцненням стратегічного чи оперативного рівня управління результативністю? Наступним кроком є ухвалення рішення про масштаб роботи. Тобто необхідно вирішити: починати з пілотного проекту чи вдосконалювати систему управління результативністю на всіх ланках організації?

Процес посилення системи управління результативністю доцільно розглядати як проект. Тобто він повинен мати чіткі цілі, часові рамки, команду людей із кожного підрозділу,

відповідального за весь проект і з чіткими обов'язками з виконання проекту. Відповідальна особа повинна мати делеговані виконавчим директором повноваження, щоб гарантувати виконання всіх заходів за проектом.

При плануванні заходів слід узгодити:

- дані, які необхідно зібрати для інформування співробітників про досягнення цілей;
- формат подачі даних;
- періодичність збору інформації;
- відповідальність за підготовку інформації про результативність;
- яким чином результати і їхня інтерпретація передаватимуть правлінню, персоналу й іншим зацікавленим особам;
- процедуру зворотного зв'язку від правління й впровадження зауважень у план дій.

Кейс

ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРОЛІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ІНСТИТУТУ НЕЗРЯЧИХ

Королівський національний інститут проблем незрячих Великобританії (КНІН) має щорічний дохід 65 мільйонів фунтів стерлінгів і надає понад як 60 окремих послуг для незрячих людей. Він розробив корпоративну систему моніторингу результативності, що має на меті узагальнити інформацію про результативність кожної служби:

- кількість людей, які отримали допомогу від кожної служби;
- результативність роботи служб;
- вартість надання послуги;
- субсидія, яку КНІН інвестує в послуги;
- якісна і кількісна інформація про якість послуг.

Ця інформація регулярно надається старшому керівному персоналові й правлінню з коментарями про наявні тенденції. Служби також збирають дані результативності для використання їх на оперативному рівні.

Основні стадії проекту з посилення управління результативністю такі:

1. Перевірка необхідних передумов:

- з'ясуйте наявність чітко встановлених цілей, стратегії та плану дій;

- переконайтеся, що персонал усвідомлює, який аспект управління результативністю потребує зміцнення – стратегічний чи оперативний.

2. Формування команди проекту:

- залучіть фахівців із різних підрозділів, різних рівнів та різних частин організації.

3. Усвідомлення командою важливості й цінності управління результативністю:

- обговоріть мету і потребу в удосконаленні управління результативністю, дайте можливість персоналу висловити своє занепокоєння;
- сплануйте, яким чином моніторинг результативності використовуватиметься персоналом і членами правління;
- встановіть межі можливостей проекту, щоб він не перетворився на надто амбіційний;

4. Збір даних:

- вирішіть, яку інформацію слід збирати. Інколи доцільно використовувати метод "спроб і помилок", щоб виявити необхідну для збору інформацію.

5. Встановлення процесу звітності:

- узгодьте формати звітів;
- дотримуйтесь принципу збору мінімально достатньої кількості інформації для уникнення надмірної бюрократизації;
- узгодьте графік звітування.

6.5. Застосування бенчмаркінгу для поліпшення результативності діяльності

Бенчмаркінг (від англ. **benchmarking** – порівняння, зіставлення з аналогом або зразком – В. К.) – систематичний процес покращення результативності через порівняння діяльності подібних організацій і використання відповідної

інформації як катализатора удосконалення¹. Бенчмаркінг означає пошук передового досвіду і порівняння з ним. Його широко використовують у приватному і державному секторах, а протягом останнього десятиліття й у третьому секторі. Це корисний інструмент для розуміння результативності діяльності однієї організації у порівнянні з іншою й усвідомлення різниці між ними.

Застосування бенчмаркінгу у третьому секторі має значні перспективи. Основними передумовами цього є:

- наявність культури співпраці й розуміння того, що шляхом співробітництва різних організацій можна досягти найкращих результатів для задоволення потреб користувачів;
- існує традиція використання кращого досвіду, що є важливим результатом бенчмаркінгу;
- бенчмаркінг може бути партисипативним процесом.

Бенчмаркінг є ефективним катализатором змін і може бути ефективним засобом втілення ідеї постійного навчання й удосконалення. Водночас, незважаючи на позитиви застосування бенчмаркінгу, слід пам'ятати, що він не є джерелом інновацій. Бенчмаркінг лише допомагає керівництву зрозуміти, який вигляд мають наявні процеси і послуги у порівнянні з іншими організаціями, але навряд чи сприятиме значному прориву у тій чи іншій сфері.

Бенчмаркінг – це не лише **порівняння статистичних даних**, що характеризують результативність. Це, передусім, виявлення передового досвіду. Мета проведення бенчмаркінгу – зрозуміти, **чому** результативність вирізняється і **що** необхідно змінити в організації, аби досягти чи перевершити зразок.

Є три види бенчмаркінгу:

- **бенчмаркінг послуг** – застосовується для порівняння діяльності кожної служби/послуги, яку пропонує організація;
- **бенчмаркінг процесу** – застосовується для порівняння процесів, досвіду роботи, управлінських процедур, які використовує організація;

¹ Hudson Mike. Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change, 2004. – p. 186.

- **стратегічний бенчмаркінг** – застосовується для порівняння структур і стратегій організації.

Знання видів бенчмаркінгу дає змогу усвідомлено застосувати їх окремо чи в комплексі (залежно від ситуації). Він зазвичай проводиться шляхом здійснення порівняння між організаціями. Однак у великих організаціях порівняння можна робити між різними частинами організації. У деяких сферах доцільно застосовувати бенчмаркінгові схеми самооцінки, що дають можливість організаціям проводити порівняння з попередньо узгодженим набором зразків.

Процес бенчмаркінгу, як правило, поділяється на 6 стадій:

- 1. Визначення, що необхідно порівнювати.** У результаті цього кроку слід визначитися, яка саме діяльність є незадовільною і вирішити, що саме порівнювати: послуги, процес чи стратегію?
- 2. Створення команди з бенчмаркінгу.** Необхідно визначитися зі складом і ухвалити рішення про лідерство в команді. При формуванні команди для проведення бенчмаркінгу доцільно залучати до процесу споживачів послуг, членів правління й інших зацікавлених осіб.
- 3. Визначення партнерів з бенчмаркінгу.** На цій стадії необхідно вирішити, яку саме організацію вибрати для порівняння. Рекомендації у цьому разі можуть бути такими:
 - організації з того самого сектору, що працюють в аналогічній сфері діяльності (наприклад, організація для бенчмаркінгу є ОГС і надає схожі послуги);
 - організації з того самого сектору, але з інших сфер діяльності (наприклад, благодійні організації в різних сферах діяльності);
 - організації з різних секторів, які надають схожі послуги (наприклад, порівняння організацій третього сектору з такими ж самими організаціями з бізнесового чи державного секторів).

Цей етап потребує чимало зусиль, бо наскільки вдало будуть визначені організації для бенчмаркінгу, настільки успішно будуть визначені напрями удосконалення результативності ОГС.

4. Збір і аналіз отриманої в результаті бенчмаркінгу інформації.

Важливою частиною цього етапу є ухвалення рішення про те, яку інформацію варто збирати, у який спосіб і як її обробляти. На цій стадії може виникнути питання конфіденційності. Тому можна використовувати третю сторону для збору й аналізу даних там, де ці питання виникають, і подати їх у форматі, який дає змогу кожній організації порівнювати свою діяльність з іншими, не називаючи їх.

У процесі збору інформації, щоб не пропустити нічого важливого, є спокуса заглибитися у деталі й перевантажитися обсягом даних, часто зайвих. Тому необхідно знайти компроміс між кількістю інформації та її якістю, бо надійність бенчмаркінгу повністю залежить від зібраних даних.

5. Визначення причини розбіжностей у результативності.

Це критична стадія для розуміння того, чому результативність неоднакова в різних організаціях. У процесі обговорення отриманих на попередній стадії результатів, у межах і між організаціями-учасниками, треба виявити, що виконується по-різному і що можна змінити, аби покращити результативність.

6. Планування заходів за результатами.

Це фінальний етап, спрямований на розроблення плану дій щодо необхідних змін. Реалізація плану дасть змогу наблизитися до лідера й поліпшити результативність.

Кейс

БЕНЧМАРКІНГ ОГС ІЗ ПРОФІЛАКТИКИ ВЖИВАННЯ НАРКОТИКІВ

Проект розпочався з метою порівняння результативності вісімнадцяти громадських організацій, що займаються профілактикою вживання наркотичних засобів за фінансування Міністерства охорони здоров'я. Інформація стосовно того, що порівнювати, була зібрана шляхом багатьох інтерв'ю і обговорень із лідерами організацій. На прикладі організацій розроблено і протестовано анкету.

Обговорювалися такі теми: загальний менеджмент організацій, врядування, методи надання послуг і результативність кожного виду послуг, що надаються, скажімо, обмін шприців, консультування, терапія. Проект виявив приклади передового досвіду у врядуванні, менеджменті і розробив набір зразків для бенчмаркінгу (бенчмарки), за допомогою яких організації можуть порівнювати свою результативність. У звіті було подано низку рекомендацій стосовно шляхів поліпшення ефективності роботи ОГС, що працюють у сфері профілактики вживання наркотиків.

Бенчмаркінг потребує часу і зусиль. Він вимагає потужної підтримки з боку керівництва і найкраще працює за наявності успішних прикладів. Необхідно наголосити, що бенчмаркінг – тільки початок процесу покращення результативності. Це ефективний спосіб розпочати зміни, який дає змогу людям поділитися першокласним досвідом і на його основі поставити амбіційні цілі для досягнення чи перевершення наявного найкращого досвіду. Бенчмаркінг – це потужний інструмент, що допомагає організаціям систематично працювати для максимізації їхньої ефективності й результативності. Він допомагає організаціям третього сектору, що перебувають під постійним тиском різних зацікавлених сторін, продемонструвати доцільність і виправданість затрачених коштів.

6.6. Принципи менеджменту якості в управлінні результативністю

Управління якістю відіграє важливу роль у поліпшенні результативності роботи організацій третього сектору. Чимало ОГС прагнуть застосовувати формальніші й жорсткіші підходи до покращення якості, незважаючи на те, що завжди приділяли багато уваги цьому питанню. Одні з них застосовують фор-

мальну акредитацію режиму свого менеджменту якості, інші використовують зовнішню оцінку для порівняння стандартів зі своїми досягненнями.

Менеджмент якості пов'язаний з удосконаленням усіх аспектів роботи організації, а не лише стосується якості надання нею послуг. Його використання має привести до поліпшення у самих людях, процесах і результативності.

Кожен бажає досягти високої якості своєї роботи, а тому варто з'ясувати необхідність системи якості. Система управління якістю потрібна, тому що директори і менеджери мають знати відповідь на питання: **"Наскільки добре ми працюємо?"** Вони зобов'язані дати цю відповідь користувачам, покупцям, донорам й іншим зацікавленим особам. У разі, коли організація не досягає високих стандартів, керівництво повинне мати докази, потрібні для переконання людей у необхідності змін.

Для управління цим процесом треба спочатку встановити стандарти, а потім проводити моніторинг результативності у порівнянні із цими стандартами. Тоді, ґрунтуючись на цих даних, організація може поліпшити ті сфери, які не відповідають погодженим стандартам.

Напрямок управління якістю перебуває на ранніх стадіях розвитку в організаціях третього сектору. Переважно досвід його використання запозичено з приватного сектору, який ґрунтується на трьох системах якості: **інвестиції в людей, соціальний аудит і звід (кодекс) інструкцій**. Крім того, особливо суттєвим для третього сектору є застосування **концептуальної моделі досконалості** в управлінні якістю.

Інвестиції в людей

Інвестиції в людей мають на меті покращити результативність організації шляхом поєднання цілей з інвестиціями у розвиток людських навичок і можливостей. Система зосереджується на таких напрямках:

- бізнес-планування;
- комунікації;
- введення у курс справи;
- встановлення цілей;

- менеджмент результативності;
- процедури тренінгу й удосконалення;
- оцінка;
- перегляд результативності.

Система інвестицій у людей базується на чотирьох принципах:

- 1. Зобов'язання:** інвестувати в людей для досягнення цілей організації.
- 2. Планування:** яким чином треба розвивати навички окремих людей і команд для досягнення поставлених цілей.
- 3. Дія:** розвивати і використовувати необхідні навички персоналу через спеціально розроблені програми, безпосередньо пов'язані з цілями організації.
- 4. Оцінка:** вимірювання прогресу щодо цілей, доданої вартості й майбутніх потреб.

Організації, які претендують на статус "інвесторів у людей", повинні довести, що вони дотримуються стандартів. Статус "інвестор у людей" досягається поступово у процесі досягнення всіх стандартів і може тривати кілька років. Діяльність організації переглядається зовнішнім експертом через кожні три роки. Під час оцінки її робота порівнюється зі стандартами, робляться висновки про підготовку і впровадженням плану дій, який "підтягне" організацію до стандартів і поліпшить її результативність.

Соціальний аудит

Соціальний аудит – це процес, який допомагає організаціям звітуватися і покращувати свою соціальну відповідальність і етичну поведінку. Він ґрунтується на ідеї, що організації повинні проводити аудит своїх досягнень таким самим чином, як здійснюється фінансовий аудит. Організації мають записувати інформацію про свою діяльність (соціальна бухгалтерія), готувати соціальні рахунки і проводити їхній незалежний аудит. Соціальний аудит ґрунтується на шести принципах і має бути:

- 1) **багатоперспективним** – відобразити точку зору всіх зацікавлених осіб;
- 2) **порівняльним** – порівнювати результативність у часі й з іншими організаціями;
- 3) **всебічним** – охоплювати всі аспекти соціальної діяльності організації;
- 4) **регулярним** – проводитися щороку;
- 5) **надійним** – проводитися людьми, не зацікавленими в результатах;
- 6) **відкритим** – бути доступним для всіх зацікавлених осіб.

Те, що такий аудит проводиться зовнішніми експертами, має забезпечити чесність процесу і об'єктивне відображення діяльності організації.

Звід інструкцій

Мета цієї ініціативи – допомогти організаціям скласти звід інструкцій найкращого досвіду за такими напрямками:

- результативність;
- підзвітність;
- стандарти;
- залучення споживача;
- врядування;
- волонтерська діяльність;
- рівність і чесність;
- управління персоналом.

Такий підхід фокусує увагу на стандартах, яких організації повинні прагнути досягнути, і може використовуватися у поєднанні з іншими підходами до управління якістю.

Модель досконалості

Модель досконалості – це схема для самооцінки, яка визнає існування інших підходів до поліпшення якості. Модель складається з дев'яти елементів, кожен із яких можна використовувати для оцінки прогресу організації у напрямку досягнення досконалості (рис. 16). Усі елементи поділено на дві групи.

Перша – **дозвільна**, розглядає процес управління, а друга – **підсумкова** – досягнення організації.

Кожен з елементів оцінюється за допомогою набору критеріїв. Наприклад, процеси визначаються як управління всією діяльністю організації, що створює додану вартість, і оцінюються за такими критеріями:

- як визначаються ключові процеси успіху організації;
- яким чином здійснюється управління процесами;
- як здійснюється перегляд процесів і встановлюються цілі для їхнього удосконалення;
- як використовуються інновації і творчість для удосконалення процесів;
- яка процедура зміни процесів і оцінка корисності.

Елементи зважуються, щоб визначити загальну результативність організації (наприклад, лідерство становить 10 %, процеси – 14 %, результати – 15 % і тд.).

Наведені системи якості є інструментами, що допомагають організаціям застосовувати структурований підхід до розвитку якості їхньої роботи. Вони пропонують інтелектуальну схему, яку менеджери можуть використовувати для ініціювання удосконалення якості. Ці інструменти дають також змогу продемонструвати всім зацікавленим сторонам серйозність ставлення організацій до питань якості.

6.7. Використання фінансової інформації в управлінні результативністю

Фінансова інформація надзвичайно важлива для менеджерів, які прагнуть поліпшити результативність. Система фінансового менеджменту дає змогу організації звітувати всім зацікавленим сторонам про використання коштів і, таким чином, забезпечувати підзвітність і прозорість своїх дій. Організації, які розвивають культуру делегування повноважень, заохочують співробітників до звітності шляхом вчасного подання фінансової інформації у відповідних форматах. Вичерпна й фінансова інформація у менеджменті є важливим елементом делегування повноважень.

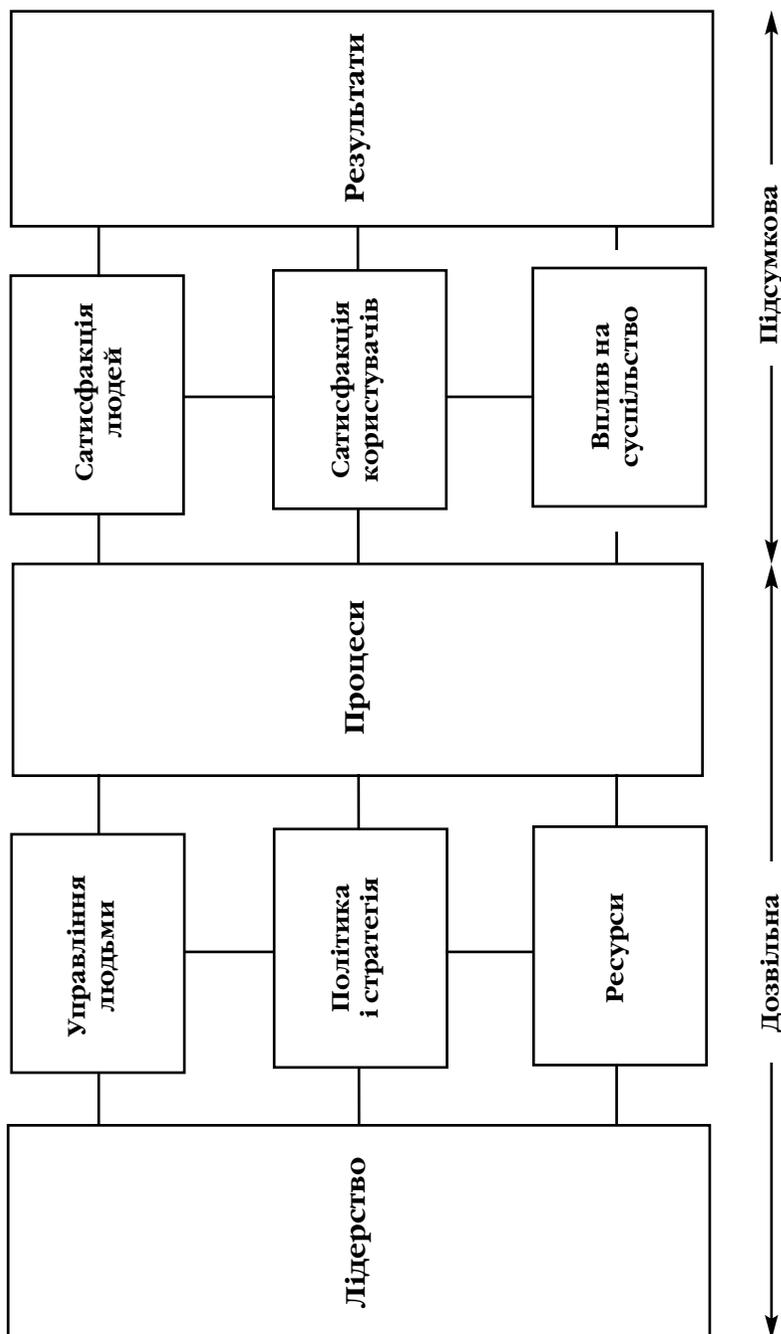


Рис. 16. Модель досконалості

ОГС часто не витримують достойного порівняння з приватним чи державним секторами щодо складності й надійності їхніх фінансових систем і процесів. Менеджери, які працюють у приватному чи державному секторах, очікують отримати суттєві, точні й свіжі фінансові звіти в кінці кожного місяця. Дані згруповано таким чином, що висвітлюють усі напрями діяльності, які менеджери мають контролювати відповідно до делегованих повноважень. В організаціях третього сектору фінансова інформація інколи не представлена у такий спосіб, який допомагає керівництву зрозуміти результативність діяльності окремих підрозділів чи організації у цілому.

Базові елементи успішного фінансового менеджменту є досить простими. ОГС потрібен бюджет – система, що описує доходи і видатки, а також забезпечує своєчасне ведення рахунків відповідно до рівнів організації. Менеджери служб потребують інформації про доходи і витрати, які вони контролюють, а також про необхідну субсидію – суму коштів, котру організація має залучити для покриття реальної вартості надання послуг, що їм потрібна. Керівникам підрозділів потрібні підсумки роботи служб, за які вони несуть відповідальність. Вищому керівництву і правлінню потрібен загальний план доходів і витрат, баланс і прогноз руху обігових коштів.

Як свідчить практика діяльності, існує низка проблем у фінансовому менеджменті, з якими стикаються ОГС. Основні серед них такі:

- запізнення із надходженням фінансових звітів;
- неточне ведення плану рахунків, що призводить до затримки платежів і виплат, непередбачених бюджетом;
- накладні витрати не відокремлені від доходу (надходжень);
- подання рахунків у стандартному форматі, який влаштовує комп'ютеризовану систему бухгалтерського обліку, але не задовольняє потреб менеджерів;
- недиференціювання подання інформації відповідно до потреб різних користувачів, таких, як члени правління, менеджери служб тощо, звужують їхні можливості краще виконувати свої обов'язки.

Навіть коли інформація доступна, деякі менеджери не можуть нею скористатися належним чином через брак знань чи підготовки в інтерпретації даних.

Для подолання цих проблем фінансовий підрозділ має розглядатися як фінансова служба, що зобов'язана задовольняти потреби різних користувачів. До цих користувачів належать члени правління, виконавчий директор, менеджери. Кожен із них потребує фінансової інформації для різних цілей. У свою чергу, менеджери служб мають забезпечити точність фінансових звітів і їхнє вчасне подання.

Частина роботи служби фінансового менеджменту має полягати у тому, щоб працювати з кожною групою користу-

вачів для визначення їхніх потреб і способів їхнього задоволення. Відповідні формати, частота подання звітів і рівень деталізації мають бути встановлені таким чином, щоб користувачі отримували те, що їм справді потрібно.

Організації третього сектору отримують кошти з різних джерел. Усі надходження ОГС поділяються на цільові кошти, отримані на реалізацію певних проектів, і необмежені у використанні кошти, рішення про використання яких приймає ОГС самостійно. Як правило, добровільні пожертви громадян і надходження від основної діяльності (надання послуг) є необмеженими у використанні коштами, а гранти – цільовими. Кошти, необмежені у використанні, особливо важливі, тому що є виміром незалежності організації, який визначає її майбутнє.

При встановленні пріоритетів діяльності члени правління і менеджери мають чітко визначити джерела доходу, необмеженого у використанні, й напрями його витрачання. Тому інформація про використання цих фондів має бути повною і наданою у такому вигляді, щоб можна було зробити висновок про доцільність їхнього витрачання. За відсутності таких даних є ризик, що цінні нецільові фонди можуть покривати витрати, які можуть бути внесені до цільових коштів.

На завершення слід зазначити, що кожна зміна у структурі управління ОГС впливає на систему фінансової інформації. Тому треба постійно оновлювати цю систему і пристосовувати її до змін, що відбулися в організації. Фінансова інформація має відповідати потребам підрозділів, бути точною, поданою вчасно у відповідному форматі.

Кейс

ФІНАНSOVA ІНФОРМАЦІЯ В ОГС

Організація громадянського суспільства "Джерела" надає багато різних послуг для дітей з особливими потребами. Дохід організації становить 3,0 мільйона грн. на рік і надходить із державних джерел, компаній та інституційних донорів. Організація структурована за географічним принципом і має підрозділи в різних областях України.

Правління і вищий управлінський персонал отримують: загальний фінансовий огляд, що містить дані про дохід, витрати, надлишок (дефіцит) кожного з напрямків діяльності на:

- кінець місяця;
- кінець року.

Усі цифри показують:

- запланований бюджет;
- реально витрачені кошти;
- різницю (перевитрати/економію).

Інформація подається в одній лінійці для зручного зіставлення. Цифри записані поряд із річним бюджетом із примітками, у яких роз'яснюються несподівані розбіжності.

Регіональні директори і директори підрозділів отримують: документи про доходи і витрати, розбиті відповідно до центрів витрат, куди входять заплановані бюджети, реальні витрати й різниця у витратах для простого порівняння.

Менеджери служб (проектів) отримують: звіти центрів витрат, розбиті на конкретні бюджетні статті і заплановані, реально витрачені й різницю (перевитрати/економію).

На вимогу кожен менеджер може отримати рахунок, де відображені усі трансакції з кожного бюджетного коду.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ

Необхідність оцінки результатів діяльності ОГС

- Необхідність застосування спеціальних інструментів для оцінки результатів діяльності ОГС пов'язана з відсутністю саморегулюючого впливу ринку на ОГС і зовнішнього зворотного зв'язку.
- Управління результативністю – це четвертий важливий компонент стратегічного менеджменту, який фокусує персонал на пріоритетах і дає змогу визначити, наскільки добре вони виконують свою роботу щодо визначених у стратегічному плані цілей.

Теоретичні основи управління результативністю

- Теоретичним і практичним підґрунтям управління стратегічною результативністю є **концепція циклу управління результативністю й система звітності**.
- Управління результативністю створює чіткий зв'язок між плануванням і впровадженням.
- Управління результативністю формує систему підзвітності.

Розроблення індикаторів результативності

- Індикатори використовуються, щоб інформувати людей про те, наскільки добре працює служба, підрозділ чи організація у цілому.
- Індикатори для вимірювання результатів можна поділити на такі категорії:
 - індикатори витрат (внеску, **Input Indicators**);
 - індикатори діяльності (процесу, **Process Indicators**);
 - індикатори обсягу (**Output Indicators**);
 - індикатори результату (**Outcome Indicators**);
- Для вимірювання ефективності й результативності індикатори комбінують.

Посилення системи управління результативністю

- Процес посилення системи управління результативністю доцільно розглядати як проект. Тобто він повинен мати чіткі цілі, часові рамки, команду людей із кожного під-

розділу, відповідального за весь проект, із чіткими обов'язками з виконання проекту.

Застосування бенчмаркінгу для покращення результативності діяльності

- Метою проведення бенчмаркінгу є пошук відповідей на питання, **чому** результативність відрізняється і **що** треба змінити в організації, аби досягти взірця чи перевершити його.
- Процес бенчмаркінгу поділяється на шість стадій:
 - визначення, що саме необхідно порівнювати;
 - створення команди з бенчмаркінгу;
 - визначення партнерів з бенчмаркінгу;
 - збір і аналіз отриманої в результаті бенчмаркінгу інформації;
 - визначення причини розбіжностей у результативності;
 - планування заходів за результатами.

Принципи менеджменту якості в управлінні результативністю

- Менеджмент якості пов'язаний з удосконаленням усіх аспектів роботи організації. Його використання має привести до поліпшення у самих людях, процесах і результативності.
- Управління якістю ґрунтується на трьох системах: **інвестиції в людей, соціальний аудит і звід (кодекс) інструкцій**. Крім того, особливо суттєвим для ОГС є застосування **моделі досконалості**.

Використання фінансової інформації в управлінні результативністю

- Фінансовий підрозділ має розглядатися як фінансова служба, що зобов'язана задовольняти потреби різних користувачів.
- При встановленні пріоритетів діяльності й бюджету члени правління і менеджери мають фокусувати особливу увагу на джерелах доходу, необмеженого у використанні, та на шляхах його витрачання.

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

7.1. Персонал організації громадянського суспільства

Кожна ОГС формує штат працівників на свій розсуд залежно від цілей і рекомендацій керівництва. Узагальнено персонал ОГС розподіляється таким чином: менеджмент (топ-менеджмент), керівники середньої ланки, керівники нижньої ланки, старші спеціалісти, молодші спеціалісти і обслуговуючий персонал.

Залежно від кількості працівників розподіл посад в організації може модифікуватися. У невеликих організаціях поділ працівників на керівників середньої та нижньої ланок недоцільний. У великих організаціях можуть бути додаткові ланки, де можуть з'явитися керівники департаментів, яким підпорядковані керівники управлінь. У першому і другому випадках структура персоналу ОГС має відповідати обсягам її роботи.

Набір типових підрозділів, їхні функції та система підпорядкування визначаються особливостями фінансового циклу ОГС. Типові функції в діяльності ОГС: маркетинг; розробка власного пакета стандартних послуг; проведення переговорів із потенційними клієнтами щодо реалізації проекту за прийнятною логічною структурою; оформлення й супровід виконання проекту; фінансово-стратегічне планування діяльності; загальногосподарські функції тощо.

Безпосереднє керівництво ОГС здійснює виконавчий директор, який призначається правлінням або обирається відповідно до статуту організації. У деяких випадках ця посада може називатися по-іншому. Крім того, до найвищих посадових осіб ОГС належить і головний бухгалтер організації.

Основними функціями виконавчого директора є:

- забезпечення виконання рішень правління;
- керівництво роботою штатного персоналу організації;
- персональна відповідальність за результати роботи організації;

- репрезентація ОГС у державних контролюючих органах;
- внесення пропозицій і проектів на розгляд правління;
- координація роботи підрозділів організації;
- координація договірної процедури;
- підписання договорів та інших цивільно-правових документів від імені організації без доручення;
- розпорядження коштами організації;
- контроль за поточним фінансовим станом організації;
- контроль за якістю надання послуг;
- проведення кадрової політики;
- розв'язання конфліктів серед працівників організації;
- забезпечення функціонування системи стимулювання роботи працівників організації;
- вирішення інших питань, що безпосередньо пов'язані з поточною роботою організації.

Виконавчий директор несе персональну відповідальність за діяльність організації як перед правлінням, так і перед державними органами, які мають право здійснювати контроль діяльності організації. Ця відповідальність трансформується у право директора без доручення підписувати договори й інші цивільно-правові документи і здійснювати інші дії від імені організації.

Залежно від конкретних обставин виконавчий директор може надати право підписувати фінансові документи своїм заступникам. Заступники директора мають право підписувати документи організації лише в межах доручень, які їм видає виконавчий директор, якщо іншого не передбачено статутом організації. Виходячи із цілей і завдань організації, її виконавчий директор може дещо обмежити права своїх заступників у питаннях підписання тих чи інших документів, особливо якщо ці документи мають нетиповий характер і потребують додаткового узгодження чи уточнення на правлінні. Але навіть у цьому разі виконавчий директор несе особисту відповідальність за результати діяльності ОГС, і як посадова особа відповідає за порушення чинного законодавства, зокрема несе адміністративну й кримінальну відповідальність за роботу організації.

Типові **проблеми в управлінській діяльності** керівника ОГС в Україні:

- заздалегідь неможливо передбачити зміни у нормативних документах, що регламентують діяльність ОГС, а отже, своєчасно внести зміни до стратегічних і тактичних завдань;
- левова частка робочого часу припадає на підписання різних документів, а також на вирішення другорядних питань і конфліктів серед працівників неприбуткової організації;
- важко знайти кваліфікованого працівника;
- ситуація у соціально-економічному середовищі змінюється так швидко, що методи, які спрацьовували раніше, не дають бажаних результатів.

Головний бухгалтер ОГС відповідає за контроль і складання фінансової звітності. Функціональні обов'язки головного бухгалтера неприбуткової організації охоплюють усі аспекти фінансової діяльності. Це потребує від нього високої кваліфікації і всебічного розуміння процесу фінансової діяльності. Залежно від структури ОГС на головного бухгалтера можуть бути покладені функції з організації фінансового аналізу роботи неприбуткової організації. У цьому разі головний бухгалтер може називатися фінансовим менеджером або фінансовим директором.

Щоб стабільно залучати кошти для неприбуткових організацій, необхідно призначати для ведення цієї складної справи відповідальну висококваліфіковану особу. Проблема залучення коштів для неприбуткових організацій має трактуватися системно, логічно з тим, щоб суттєво впливати на фінансове становище організації. Зазвичай залученням коштів займається менеджер із фандрейзингу. До цього процесу може бути залучений також керівник ОГС, який прямо чи опосередковано сприяє залученню фінансування під час своїх зустрічей чи ділових переговорів.

У більшості громадських і благодійних організацій для залучення коштів використовуються волонтери. Як правило, їхня робота є ефективною лише в тому разі, коли групу волонтерів очолює координатор, який керує ними, готує і обговорює з ними плани залучення коштів для того чи іншого

проекту, контролює надходження, а також набирає нових добровольців.

Таким чином, систематична діяльність неприбуткової організації із залучення фінансово-матеріальних ресурсів розпочинається з призначення відповідальних осіб, а також із розподілу обов'язків між ними. Зокрема, хтось може відповідати тільки за контакти з міжнародними донорами й організувати роботу з підготовки проектів для залучення зовнішніх грантів. Інша особа працюватиме зі спонсорами, благодійниками й організуватиме компанії місцевого залучення фінансів.

Перед тим, як призначити відповідальну особу, варто провести попередній конкурсний відбір. Адже робота зі збору фінансування потребує від людини досконалого знання і розуміння місії, історії діяльності організації, уміння планувати, демократично керувати іншими людьми (волонтерами).

Функціональні обов'язки керівників структурних підрозділів залежать від організаційної структури організації. При жорсткій регламентації діяльності компанії з боку керівництва функціональні обов'язки керівників структурних підрозділів фактично зводяться лише до своєчасного виконання отриманих вказівок. За умови децентралізації управління організацією керівники структурних підрозділів можуть мати повноваження на прийняття самостійних рішень, які, як правило, можуть стосуватися укладання договорів і цивільно-правових документів.

7.2. Практична робота з персоналом неприбуткової організації

Основна функція управління персоналом – його ефективне використання для досягнення основних стратегічних цілей ОГС. Ця сфера діяльності має такі особливості:

- постійність і безпосередність спілкування з працівниками;
- основоположний характер функцій керівництва, їхнє безпосереднє спрямування на реалізацію головних цілей організації;
- чітке виконання повноважень прямих керівників щодо підлеглих.

Практична робота з персоналом неприбуткової організації складається з таких елементів: розроблення і здійснення кадрової політики; управління соціальним розвитком колективу; бюрократична кадрова робота.

До розроблення і здійснення кадрової політики неприбуткової організації належать такі види діяльності:

- розроблення концепції роботи з кадрами;
- планування розвитку кадрів;
- добір, розстановка кадрів неприбуткової організації;
- формування концепції і планування підготовки кадрів;
- підготовка резервів кадрів на посади керівників та їхніх заступників і кадрів середньої ланки й фахівців;
- зв'язок із вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації та іншими структурами у сфері підготовки й перепідготовки кадрів.

Одна з найважливіших функцій керівника ОГС – забезпечення оптимальної кількості працівників організації відповідно до обсягів роботи.

Кадрова концепція роботи з кадрами громадської організації може бути орієнтована на підготовку власних кадрів або на залучення кадрів необхідної кваліфікації з інших організацій. Підготовка власних кадрів дає можливість навчити фахівців, при цьому максимально враховується специфіка роботи організації. Але така кадрова концепція потребує тривалого часу, тому, враховуючи швидкі зміни в економіці й суспільстві, іноді впровадити її просто неможливо. Залучення кваліфікованих кадрів з інших організацій (компаній) дає змогу прискорити отримання спеціаліста відповідної кваліфікації. Хоча іноді потрібен час на адаптацію спеціаліста до нового місця роботи або додаткову кваліфікаційну підготовку.

Планування розвитку кадрів складається з аналізу наявного потенціалу організації, розроблення чіткої програми на перспективу щодо необхідної кількості працівників, виходячи з планів діяльності організації.

Головне завдання у процесі планування розвитку кадрів полягає у визначенні необхідної кількості працівників організації з урахуванням потенціалу її діяльності. Важливо дотримуватися виваженого співвідношення між кількістю працівників і можливими обсягами роботи. Збільшення чисельності працівників організації доцільне лише за умови збільшення обсягів роботи, коли недостатня кількість працівників організації знижує якість роботи організації. При розробленні плану розвитку кадрів необхідно врахувати прогнози розвитку діяльності організації, зокрема впровадження нових підходів і напрямів у її діяльності.

Добір і розстановка вищих керівних кадрів ОГС входить до компетенції правління. Кадрова служба організації, орієнтована на чинну і перспективну структуру, оцінює можливі кадрові зміни, виходячи з перерозподілу повноважень між працівниками кадрової ланки організації. У більшості випадків зміни в структурі ОГС можна здійснити за рахунок перерозподілу повноважень без залучення нових керівних кадрів. І лише на стадії суттєвого збільшення чисельності працівників і ускладнення умов ухвалення необхідних рішень щодо діяльності доцільне залучення нових посадовців керівного складу.

Формування резерву на керівні посади організації має на меті підготовку керівних кадрів серед своїх працівників. Переважно вважається, що кваліфікаційне зростання працівника організації – це, передусім переведення його на вищу посаду.

При цьому не враховується той факт, що не завжди підвищення на посаді є найкращим способом для професійного зростання. Досвід переконує, що доцільніше дати можливість працівнику проявити себе на нових напрямках діяльності й тим самим створити йому сприятливі умови для підвищення кваліфікації.

Навчання фахівців ОГС проводиться за такими напрямками:

Перший напрям – це отримання спеціальної вищої освіти працівниками ОГС, які не мають достатнього рівня освіти. Підготовка здійснюється шляхом навчання на вечірніх або заочних факультетах вищих навчальних закладів, що проводять навчання за спеціальностями, безпосередньо пов'язаними з діяльністю організації.

Другий напрям – це навчання на спеціальних тренінгових курсах із залученням провідних тренерів. Організація навчання може здійснюватися безпосередньо на базі організації за спеціальними програмами, що розробляються відповідно до потреб ОГС.

Для забезпечення ефективного функціонування роботи організації, зменшення негативних соціальних конфліктів і недопущення створення несприятливого внутрішнього середовища доцільно мати соціальну програму роботи організації. Це не обов'язковий документ, і тому він може бути складений у довільній формі, але при цьому треба дотримуватися таких принципів:

- створення сприятливих умов для соціального захисту працівників організації незалежно від посади і стажу роботи;
- урахування фінансових можливостей організації при фінансуванні соціальних програм;
- забезпечення умов для надання соціальних послуг і сприяння розв'язанню соціальних проблем.

Бюрократична кадрова робота передбачає:

- оформлення руху кадрів (прийом, звільнення, переміщення), підготовка контрактів;
- розроблення внутрішніх правил і процедур;
- розроблення посадових інструкцій і положень про функціональні обов'язки;
- розроблення корпоративних нормативних і методичних стандартів щодо роботи з кадрами.

Бюрократична кадрова робота в ОГС проводиться, як правило, спеціалізованим відділом або працівником. В організації, що має невеликий штат працівників, функції з кадрової роботи можуть бути покладені, в якості додаткових обов'язків, на секретаря або бухгалтера. Кадрова робота потребує чіткого дотримання умов ведення документації, своєчасного оформлення всіх необхідних документів про прийом, звільнення та переміщення, а також про відпустки працівників.

Укладання контракту між працівником і керівництвом ОГС є суттєвим моментом організації праці. Контракт має чітко визначати права й обов'язки працівника, умови праці, обмеження функціональних обов'язків й прав.

Крім того, ОГС зобов'язана мати внутрішні правила охорони праці, дисциплінарний регламент тощо. За рахунок внутрішніх правил можна регламентувати всі сфери діяльності організації. В організаціях третього сектору з великою кількістю працівників наявність внутрішніх правил дає змогу значно зменшити конфлікти у колективі й урегулювати багато спірних питань, що виникають у процесі діяльності.

Посадова інструкція – документ, що визначає функціональні обов'язки і права працівника у процесі діяльності ОГС. Відсутність посадових інструкцій або їхнє неякісне оформлення часто стає причиною складних відносин у колективі. Розроблення посадової інструкції передбачає два етапи.

На першому етапі керівництво неприбуткової організації та керівники структурних підрозділів визначають функціональні обов'язки працівників. Далі бажані обов'язки класифікуються й аналізуються працівником, який відповідає за розроблення посадових інструкцій. Необхідно, щоб посадові інструкції чітко розмежовували функції кожного працівника ОГС. При цьому не можна допустити, щоб деякі функції були поза межами компетенції або не відповідали кваліфікаційним вимогам працівника.

На другому етапі посадові інструкції розробляються безпосередньо відповідним працівником, який забезпечує однотипність форми посадових інструкцій, а також урівноважує права й обов'язки кожного працівника, вказує на їхню підпорядкованість і підзвітність згідно зі штатним розписом ОГС. Одна з найпоширеніших помилок при розробленні посадових інструкцій – відсутність конкретизації функціональних обов'язків працівника, що часто призводить до конфліктів і неузгоджених дій у роботі організації.

У деяких випадках ОГС можуть розробляти так званий корпоративний кодекс організації, який регламентує загальні функції діяльності центрального апарату організації та її ме-

режі. Він визначає розмежування повноважень між центральним апаратом і філіями (представництвами), регламентує порядок прийняття рішень і узгодження проходження внутрішніх документів організації. Методичні документи, як правило, стосуються вимог до оформлення документів, складання звітів та інформаційних повідомлень, що функціонують у межах компанії.

Внутрішні правила, посадові інструкції, корпоративні й методичні документи затверджуються правлінням організації.

7.3. Основи мотивації персоналу організацій третього сектору

Мотивація співробітників посідає одне з центральних місць у роботі з персоналом ОГС, оскільки безпосередньо є причиною їхньої поведінки. Від правильної організації роботи керівництва неприбуткової організації щодо мотивації працівників залежить успішна діяльність організації, використання її трудового потенціалу. Людський фактор є головною рушійною силою в діяльності організації. Є такі основні способи мотивації:

Нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, аргументація, інформування тощо. Така мотивація проявляється під час нарад серед спеціалістів, особистих бесід між керівництвом і підлеглими. Одним із найскладніших моментів такої мотивації є правильне розуміння ролі керівника й підлеглого. Керівник у процесі нормативної мотивації повинен мати кваліфіковані й моральні переваги над підлеглим. Відсутність достатньої кваліфікації, низький освітній рівень, нестабільна моральна поведінка керівника нівелює нормативну мотивацію і веде до створення у трудовому колективі системи "подвійних стандартів", яка негативно впливає на діяльність організації.

Стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки.

До системи стимулювання персоналу ОГС входить сукупність ідеологічних, організаційних та економічних стимулів.

До ідеологічних або морально-психологічних методів стимулювання належать:

- роз'яснення місії і необхідності, цілей і завдань організації;
- залучення співробітників до участі у процесі формування бачення і місії організації;
- залучення підлеглих до формування цілей і розроблення рішень;
- створення у колективі атмосфери взаємоповаги, довіри, уважного ставлення один до одного;
- заохочення розумного ризику й інновацій.

Одним із заходів морального стимулювання працівників неприбуткової організації є система **оцінки професійної діяльності**. Це огляд попередньої діяльності співробітника, оцінка досягнення ним поставлених завдань і планування цілей на наступний період. Організаційні методи стимулювання під час проведення оцінки професійної діяльності базуються на кар'єрному зростанні й можливості поглибити професійні знання шляхом освоєння суміжних функціональних обов'язків на нових напрямках діяльності. Як правило, оцінку співробітників проводять їхні лінійні менеджери.

Останнім часом набуває популярності **оцінка професійної діяльності методом 360 градусів**. Суть цього методу полягає у систематичному зборі інформації про роботу працівника (або групи) від певної кількості зацікавлених людей¹. Метод детально визначає поведінку і компетенції, які демонструє працівник у досягненні цілей. При застосуванні цього методу збір даних систематичний, тобто здійснюється за допомогою опитувальників або інтерв'ю. Це формалізує судження людей, які вони висловлюють у повсякденному спілкуванні. Це одночасно процес збору і зворотного зв'язку: дані збираються, а потім надаються учаснику опитування у зрозумілому вигляді, щоб забезпечити розуміння, прийняття і зміну поведінки.

¹ Див. Питер Уорд. Метод 360 градусів. Пер. с англ. М.: Hippo Publishing LTD, 2006. – 352 с.

Що стосується залежності оплати праці від оцінки професійної діяльності, то це питання дискусійне. З одного боку, вважається, що оплата праці має залежати від результативності діяльності працівника, тому що це серйозний мотиваційний чинник у досягненні високих результатів. З другого боку, ті хто критикує цей підхід, вважають, що винагорода не повинна поєднуватися з оцінкою професійної діяльності. Аргументом на їхню користь є те, що люди не будуть чесними у своїх судженнях, якщо знатимуть, що від цього залежить оплата праці. При розробленні власної системи оцінки професійної діяльності слід керуватися рекомендацією: якщо організація не має чітко встановленої і формалізованої оцінки професійної діяльності, доречніше розділити ці два процеси.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ

Персонал організації громадянського суспільства

- Набір типових підрозділів, їхні функції і система підпорядкування визначаються особливостями фінансового циклу ОГС.
- Функціональні обов'язки керівників структурних підрозділів залежать від структури організації.

Практична робота з персоналом неприбуткової організації

- Практична робота з персоналом складається з таких елементів:
 - розроблення і здійснення кадрової політики;
 - управління соціальним розвитком колективу;
 - бюрократична кадрова робота.
- Наявність внутрішніх правил в ОГС дає змогу врегулювати багато спірних питань і зменшити кількість конфліктів.

Основи мотивації персоналу організацій третього сектору

- Мотивація співробітників посідає одне із центральних місць у роботі з персоналом ОГС, оскільки безпосередньо є причиною їхньої поведінки. Існують такі способи мотивації:
 - нормативна мотивація;
 - стимулювання.
- Одним із заходів морального стимулювання працівників неприбуткової організації є **система оцінки професійної діяльності**.

Перелік використаних джерел

1. *Asbby, J.*, Towards Voluntary Sector Codes of Practice, Joseph Rowntree Foundation, 1997.
2. *Chait, R., et al.*, The Effective Board of Trustees. American Council on Education, 1993 (USA).
3. *Dalton, G.W., Thompson, P.H.* Novations: Strategies for Career Management. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986.
4. *Hampden-Turner, C.* Corporate Culture. Hutchison, England: Economist Books, 1990.
5. *Hudson Mike.* Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organization. Directory of Social Change, 2004. – 416 p.
6. *Hughes Sandra R., Lakey Berit M., Bobowick Marla J.* The Board Building Cycle: Nine Steps to Finding, Recruitment and Engaging Nonprofit Board Members. NCNB, 2000.
7. *Levitt, T.* "Marketing Myopia". Harvard Business Review, 1960, 38 (4), p. 45–56.
8. *Mintzberg, H., and Smith,* Planning for the Future, NCVO Publications, 1993.
9. *Ансофф И.* Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Благодійна діяльність бізнесових компаній в Україні. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2000.
11. *Брайсон М. Джон.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. – Львів: Літопис, 2004. – 352 с.
12. *Вайетт Мерлін.* Посібник з врядування для неприбуткових організацій/Пер. з англ. – К.: СПД Самуляк, 2004. – 68 с.
13. *Вінніков О. Ю.* Неприбуткові організації: ресурси та оподаткування. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2002. – 176 с.
14. *Войтенко В. П.* Україна: десять років самотності. – Л.: Універсум, 2001. – 152 с.
15. Громадянське суспільство в Україні: аналітичний звіт за результатами загальнонаціонального опитування недержавних організацій України/Світовий банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку. – К.: Видавничий дім "Козаки", 2003. – 64 с.
16. Громадянське суспільство і правова держава, проблеми становлення: Зб. наук. праць/Національна академія внутрішніх справ України/Є.М. Моїсєєв (ред.). – К.: Міжнар. фін. агенція, 1997. – 78 с.
17. Громадянське суспільство у світовому та українському вимірах: Матеріали засідання Дискусійного клубу української науково-педагогічної інтелігенції, 22 листопада 2002 року/Українська академія зовнішньої торгівлі/НА Шит (відп. ред.). – К.: Видавництво УАЗТ, 2002. – 67 с.
18. Громадянське суспільство як здійснення свободи: Центрально-східноєвропейський досвід: Зб. наук. пр./Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Філософський ф-т/В.П. Мельник (ред.). – Л., 1999. – 382 с.
19. *Демидов В. А.* Концептуальні засади громадянського суспільства: Конспект лекції зі спецкурсу "Громадянське суспільство"/Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці : ЧНУ, 2003. – 31 с. – Бібліогр.: с. 24-31.
20. *Єшкілев В., Камто В., Ляпін Д., Паницир С., Підлусько І.* Корені трави. Громадянське суспільство в Україні: стан та перспективи розвитку/Г. Усатенко (ред.), І. Підлусько (упоряд.). – К.: Фонд "Європа XXI", 2003. – 285 с.
21. *Задоянчук О. І.* Громадянське суспільство/Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.: Знання, 1999. – 18 с.
22. Застосування механізмів ефективності менеджменту в діяльності державних органів: Теорія і практика: Пер. з англ. та фр./Ресурс. центр розвитку громад. орг. "Турт". – К.: Вид. дім "КМ Академія", 2001. – 178 с.
23. *Інгрем, Ричард Т.* Десять основних обов'язків органу врядування неприбуткової організації/Пер. з англ. – К.: Вид. дім. "КМ Академія", 2003. – 35 с.
24. *Кін Джон.* Громадянське суспільство: старі образи, нове бачення/Олександр Гриценко (пер. з англ.). – К.: КІС., 2000. – 191 с.

25. *Кравченко Б., Гонціаж Я., Гнидюк Н.* Громадянське суспільство. Реформа системи державного управління: можливості та загрози для розвитку громадянського суспільства. Як хорові гуртки та футбольні клуби сприяють ефективному державному врядуванню. – К., 2001. – 28 с.
26. *Лейкі, Беріт М.* Врядування неприбуткових організацій: Підзвітність та повноваження – головні принципи врядування/Пер. с англ. – К.: Вид дім. "КМ Академія", 2003. – 56 с.
27. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основи менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 704 с.
28. Неприбуткові організації: Консультації, роз'яснення провідних спеціалістів податкових органів, нормативна база/А. Бабак (голов.ред.). – Д.: Баланс-Клуб, 2005. – 112 с. – (Баланс; №3, березень 2005. Практичне керівництво).
29. *Нивен Пол Р.* Сбалансованная система показателей для государственных и неприбыльных организаций/ Пер. с англ.; Под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
30. *Нивен Пол Р.* Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність/Пер. с англ.; За наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
31. Основи інноваційного менеджмента: теорія і практика. Учеб. посібник. Под ред. *Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э.* – М.: Экономика, 2000. – 475 с.
32. *Питер Уорд.* Метод 360 градусів. Пер. с англ. М.: Ніпро Publishing LTD, 2006. – 352 с.
33. Про кредитні спілки. Закон України від 20 грудня 2001 року №2908 – III.
34. Про соціальні послуги. Закон України від 19 червня 2003 року №966 – IV.
35. *Сіренко В.Ф., Тимошенко В.І., Ковальчук Т.І., Онищенко Н. М., Головченко В.В.* Громадянське суспільство в Україні: проблеми становлення/НАН України; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. – К.: Логос, 1997. – 124 с.
36. *Стегній О.Г.* Неурядові екологічні організації України: сучасний стан і перспективи розвитку (за результатами національного соціологічного дослідження). – К.: Наук. думка, 1996. – 110 с.
37. *Тимченко С.М.* Громадянське суспільство і правова держава в Україні. – Запоріжжя: Запорізький юридичний інститут МВС України, 2002. – 193 с.
38. *Туленков Н.* Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и практики управления, 1997. – №4.
39. *Фаулер Алан.* В поисках равновесия. Руководство по повышению эффективности неправительственных организаций в сфере международного развития. – INTRAC, 2001. – 351с.
40. *Якубовський О.П., Бутирська Т.О.* Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії/Національна академія держ. управління при Президентові України; Одеський регіональний ін-т держ. управління. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. – 198 с.

ДОДАТКИ (ВІННИКОВ О. Ю.)

Додаток 1. Оподаткування неприбуткових організацій в Україні

I. Нормативна база оподаткування неприбуткових організацій в Україні

Державна реєстрація юридичної особи як громадської, благодійної чи невідприемницької організації іншого виду поки що не гарантує надання цій організації статусу неприбуткової, який регулюється законодавством України про оподаткування.

До цього законодавства, відповідно до *Конституції та Закону України "Про систему оподаткування"* № 1251 від 25.06.1991 р., належать насамперед *закони про загальнодержавні й місцеві податки*, а також інші обов'язкові платежі до державного і місцевого бюджетів і державних цільових фондів.

Уже традиційно до законодавства про оподаткування належать *закони про державний бюджет України*, які можуть змінювати ставки або порядок сплати окремих видів податків і зборів. Так, значні зміни в системі оподаткування було впроваджено Законом України "Про внесення змін до Закону України "Про державний бюджет України на 2005 рік" та до деяких інших законодавчих актів" № 2505 від 25.03.2005 р.

Щодо окремих видів податків і зборів чинними є *декрети* Кабінету Міністрів та *укази* Президента (наприклад, про державне мито або про спрощену систему оподаткування).

Україна ратифікувала кількадесят *міжнародних договорів із питань оподаткування*, серед них двосторонні конвенції про уникнення подвійного оподаткування й угоди про надання міжнародної технічної допомоги. Положення цих міжнародних договорів мають переважну юридичну силу щодо законів України про оподаткування, що дає змогу не оподатковувати доходів представництв іноземних НПО, а також консультантів, викладачів і подібних самозайнятих осіб із цих країн, які мають статус нерезидентів для цілей оподаткування.

У межах своєї компетенції з питань оподаткування певні нормативні акти можуть приймати *органи місцевого самоврядування*. Ці акти стосуються, зокрема, місцевих податків і зборів, державного мита і плати за землю.

Базовим законом щодо статусу неприбуткових організацій як платників податків та інших обов'язкових платежів до бюджету є *Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств"* № 334 від 28.12.1994 р.

Втім, треба пам'ятати, що цей закон регулює лише особливості оподаткування окремих видів юридичних осіб, які щодо решти податків можуть мати такий самий статус, як і звичайні підприємства.

Виконуючи делеговані цим законом повноваження щодо ведення Реєстру неприбуткових організацій та установ, Державна податкова адміністрація України (ДПА) приймає такі важливі нормативні акти, як накази про Реєстр неприбуткових установ та організацій № 232 від 11.07.1997 р., про Порядок визначення структури ознаки неприбуткових організацій № 355 від 03.07.2000 р. і форми звіту про використання коштів неприбутковими організаціями. Офіційні *податкові роз'яснення* ДПА також є нормативними актами стосовно спеціальних питань оподаткування НПО, не врегульованих іншими актами законодавства.

У цьому матеріалі особливості оподаткування неприбуткових організацій в Україні й окремих видів їхньої діяльності проаналізовано станом на січень 2006 року.

II. Прямі податки на доходи

2.1. Податок на прибуток підприємств

Цей податок відповідно до Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" № 334 від 28.12.1994 р. стягується з усіх юридичних осіб та їхніх відокремлених підрозділів в Україні, враховуючи підприємства неприбуткових організацій і представництва іноземних НПО.

Ставка податку в Україні становить нині 25% оподаткованого доходу, тобто різниці між сумою валових доходів і дозволеними законом валовими витратами, амортизаційними відра-

хуваннями й іншими звільненими від оподаткування доходами та доходами від операцій особливого виду.

При цьому НПО практично не можуть обрати сплати єдиного чи фіксованого сільськогосподарського податку або скористатися тимчасовими пільгами для відкритих економічних зон і окремих галузей.

Саме закон № 334/94 встановлює, які організації є неприбутковими, тобто які види їхніх доходів звільняються від податку на прибуток за умови надання їй місцевим органом ДПА ознаки неприбутковості. Станом на січень 2006 р. такі чотиризначні коди мають 12 видів неприбуткових організацій, на додаток до органів державної влади, місцевого самоврядування і бюджетних установ.

Відповідно до Положення про Реєстр неприбуткових організацій і установ (Наказ ДПА № 232 від 11.07.1997 р.), для внесення до Реєстру неприбуткових організацій і установ, неприбуткова організація після взяття на податковий облік подає до податкового органу за місцезнаходженням безпосередньо або рекомендованим листом: реєстраційну заяву (ф. 1-РН), нотаріально засвідчену копію статуту (положення), копію свідоцтва про державну реєстрацію, копію довідки про внесення до ЄДРПОУ з присвоєним організації ідентифікаційним номером.

Присвоєння коду ознаки неприбутковості залежить переважно від змісту установчих документів неприбуткової організації, які мають відповідати таким вимогам закону № 334/94:

- а) пп. 7.11.3-7.11.6, котрі передбачають перелік доходів НПО, що звільняються від оподаткування;
- б) п. 7.11.11, який передбачає передання майна НПО у разі її ліквідації або реорганізації іншій НУО відповідного виду або в доходи бюджету;
- в) п. 7.11.13, який передбачає, що установчі документи мають містити вичерпний перелік видів (основної) діяльності неприбуткової організації замість "іншої діяльності", не забороненої законом".

Якщо рішення податкового органу про відмову в наданні організації ознаки неприбутковості або вилучення з

Реєстру неприбуткових організацій не вдасться скасувати, то доходи організації підлягатимуть оподаткуванню на загальних підставах.

Коди ознаки неприбутковості, згідно з Положенням про Реєстр неприбуткових установ і організацій (Наказ ДПА № 355 від 03.07.2000 р.), можуть одержати, зокрема, вказані нижче види неприбуткових організацій:

- (0005) – благодійні організації, створені у порядку, визначеному законом "Про благодійництво та благодійні організації" № 531 від 6.09.1997 р.;
- (0006) – громадські організації, створені з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, освітньої та наукової діяльності, в порядку, визначеному Законами України "Про об'єднання громадян" № 2460 від 16.06.1992 р., а також громадські організації інвалідів, створені у порядку, визначеному Законом України "Про основи соціального захисту інвалідів" № 875 від 21.03.1991 р.;
- (0011) – інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає одержання прибутку згідно з нормами відповідних законів (абзац "г" пп. 7.11.1 закону № 334/94), до яких належать, зокрема, невиробничі кооперативи, установи, торговельно-промислові палати тощо;
- (0012) – спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників, що утримуються коштом разових чи періодичних внесків своїх членів і не проводять господарської діяльності, крім отримання пасивних доходів (абзац "д" пп. 7.11.1 закону № 334/94), зокрема, в порядку, визначеному Господарським кодексом або Цивільним кодексом.

Відповідно до п. 7.11 закону № 334/94 для НПО встановлено різні умови оподаткування доходів особливого виду, залежно від наданого їм коду ознаки неприбутковості.

**Види доходів, звільнені від податку на прибуток підприємств
для окремих видів НПО**

Вид доходу	Код ознаки неприбутковості організації								
	0005, 0006	0008 ⁽¹⁾	0009, 0010	0011	0012	0013	0014	0015	0016
Безповоротна фінансова допомога, безоплатно надані товари і послуги від резидентів	✓	✓				✓	✓		✓
Державні субсидії і дотації	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Міжнародна технічна допомога і гуманітарна допомога	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Пасивні доходи	✓	✓	✓ ⁽¹⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Доходи від основної діяльності	✓			✓		✓	✓	✓	✓
Членські внески			✓		✓				✓
<i>Примітка: види доходів НПО, позначені виносками (1) і (2), додатково регулюються спеціальними законами про ці НПО.</i>									

2.1.1. Безповоротна фінансова допомога

Згідно з п. 1.22 закону № 334/94, безповоротна фінансова допомога складається з таких видів коштів:

- а) суми коштів, переданої НПО за договорами дарування й іншими договорами, які не передбачають компенсації чи повернення коштів (крім бюджетних дотацій і субсидій), чи без укладання цих угод;
- б) суми безнадійної заборгованості, відшкодованої після її списання, якщо ця безнадійна заборгованість була раніше внесена до валових витрат кредитора НПО;
- в) суми заборгованості НПО перед іншою юридичною чи фізичною особою, що є нестягнутою після закінчення терміну позовної давності (як правило, через три роки);
- г) кредиту чи депозиту, наданого НПО без встановлення строків повернення основної суми, крім кредитів, наданих під безстрокові облігації, і депозитів "до запитання" у банках, разом з нарахованими на суму такого кредиту або депозиту процентами;
- д) суми процентів, умовно нарахованої на суму поворотної фінансової допомоги, що є неповерненою на кінець звітного кварталу, в розмірі облікової ставки Національного банку України, розрахованої за кожний день фактичного використання такої поворотної фінансової допомоги.

Таким чином, договір дарування коштів не є обов'язковою підставою для одержання організацією безповоротної допомоги – достатньо оформити прийняття коштів прибутковим ордером, квитанцією ощадної каси, банківським переказом або, наприклад, заявою до бухгалтерії підприємства про переказ частини заробітної плати на рахунок певної НПО. Проте якщо важливим є цільове використання коштів, доцільно укласти договір пожертви відповідно до статей 727-730 Цивільного кодексу або статей 19 і 22 Закону України "Про благодійництво та благодійні організації" № 531/97, що окремо визначають цільові благодійні внески (гранти).

Дискусійним залишається питання, чи зараховується до безповоротної фінансової допомоги дохід від спонсорства – реклами назви чи

торговельної марки підприємства-спонсора, передбаченого у статті 1 закону № 168/97. На нашу думку, правильніше включати ці суми до доходу від основної діяльності (надання добродійної допомоги), бо тоді спонсор зможе зараховувати ці кошти до своїх валових витрат і отримати податковий кредит з ПДВ, якщо неприбуткова організація є платником ПДВ, про що йтиметься далі.

Поворотна фінансова допомога

З огляду на умовне нарахування процентів на суми поворотної допомоги та передбачене Цивільним кодексом право вимагати за договорами позики між юридичними особами процентів за обліковою ставкою Національного Банку, оподаткування такої допомоги НПО варто розглянути саме в цьому розділі. Згідно з п. 4.2 Наказу ДПА України № 26 від 24.01.2003 р. оподаткування доходу в частині позики, що залишається не повернутою на кінець звітного кварталу, здійснюється з урахуванням таких особливостей.

Платник податку на прибуток, що одержав позику від нерезидентів, фізичних осіб чи неприбуткових організацій, зараховує неповернену на кінець звітного кварталу суму до валових доходів, а суми, що повертаються пізніше, зараховуються до його валових витрат. При цьому умовні проценти, передбачені п. 1.22 ЗУ № 334/94, не повинні нараховуватися, а їхня сума не вноситься до складу валових доходів організації.

Ці доходи визнаються позареалізаційними, які **не звільнено** від оподаткування для НПО, які мають право на повернення надмірно сплаченої суми податку в наступні звітні періоди, коли повертають несплачену суму поворотної допомоги (п. 4.1.6 та п. 4.2.4 закону). Але ці особливості стосуються лише НПО з кодами 0009-0012 та 0015, які не мають пільг щодо оподаткування одержаної ними безповоротної фінансової допомоги.

Для решти НПО є сенс послатися, наприклад, на лист ДПА № 185/6/15-2316 від 10.01.2003 р. ("Бухгалтер" № 10 від 10.03.2003 р.), де стосовно громадських організацій стверджується, що одержання чи надання ними поворотної фінансової допомоги не відноситься до господарської діяльності таких організацій, а отже, не відноситься до витрат та доходів з інших джерел, що підлягають оподаткуванню.

Окремо у п. 1.23 закону № 334/94 виділяється сума безоплатно наданих товарів і послуг, до яких належать:

- а) товари, надані платником податку відповідно до договорів дарування, інших договорів, які не передбачають грошової чи іншої компенсації вартості цих матеріальних цінностей і нематеріальних активів або їхнього повернення, або без укладення таких угод;
- б) роботи і послуги, які надаються платником податку без вимоги компенсації їхньої вартості;
- в) товари, передані юридичній або фізичній особі на відповідальне зберігання і використані нею у виробничому чи господарському обігу.

У разі, якщо безоплатно надані товари, звільнені від оподаткування як добродійна або гуманітарна допомога, було використано не за цільовим призначенням або не для добродійної діяльності, вони вважаються доходом і оподатковуються на загальних підставах. Це положення стосується і гуманітарної допомоги, що надходить понад обсяги, встановлені Кабінетом Міністрів для певних товарів.

Варто зазначити також, що до валових доходів НПО віднесено саме прибуток від продажу, обміну й інших видів відчуження основних фондів і нематеріальних активів, що підлягають амортизації (п. 7.5 ЗУ № 334/94). Хоча безоплатно одержані активи НПО не підлягають амортизації відповідно до п. 7.11 і 7.20 ЗУ № 334/94, до валових витрат віднесено позитивну різницю між ціною продажу і балансовою вартістю активів, які не підлягають амортизації (п. 5.2.10 закону № 334/94). Тобто різниця між ціною придбання комп'ютера, чи його первісною балансовою вартістю, і ціною продажу зараховується до валових витрат НПО.

2.1.2. Оподаткування нерозподіленого прибутку

З 2003 року нерозподілений прибуток застосовується тільки до організацій із кодом ознаки неприбутковості 0011. Для решти НПО вже не діє норма пп. 7.11.9 закону № 334/94, що якщо доходи НПО, отримані організацією протягом звітного

року з джерел, визначених у п. 7.11.5 закону № 334/94, до 1 квітня наступного за звітним року, перевищують 25% від загальних валових доходів, отриманих протягом звітного року, така НПО має сплатити податок із нерозподіленої суми прибутку за загальною ставкою 25% до суми такого перевищення.

Тобто якщо протягом року одержано 10000 грн., і до 1 квітня наступного року витрачено 6000 грн., то з різниці у 1500 грн. (4000 грн. решти – 2500 грн. неоподаткованих 25% доходів) організація має сплатити 375 грн. податку.

Членські внески

В установчих документах членські внески й інші внески учасників вказані як джерела формування майна і коштів організації. Ці внески, як правило, в законодавстві вважаються такими, що підлягають поверненню членам у разі припинення діяльності організації або участі в ній, як-от в асоціаціях підприємств і житлових кооперативах, де подібні внески спеціально звільнено від податку на прибуток на підставі пп. 7.11.6 і 7.11.7 закону № 334/94.

Проте НПО, які не є кооперативами, кредитними спілками, пенсійними фондами або асоціаціями юридичних осіб, не мають пільг з оподаткування сум внесків податком на прибуток підприємств.

Це часто ускладнює фінансову діяльність і призводить до фінансових санкцій стосовно НПО, які мають інші організаційно-правові форми й коди ознаки неприбутковості, але вносять до своїх установчих документів положення про вступні й інші періодичні і неперіодичні членські внески.

Адже таких внесків не визначено спеціальними законами про відповідні види НПО чи їхніми статутами як безповоротних, і податкові органи мають підстави оподатковувати суми таких внесків податком на прибуток підприємств.

Рекомендується вносити до установчих документів, у разі потреби організації у регулярних членських внесках, положення такого змісту: "членами є особи, які відповідають таким і таким вимогам, а також документально підтвердили надання ор-

ганізації за будь-який період протягом останніх 12 місяців безповоротної фінансової допомоги у розмірі 0,5 мінімальної зарплати на останню дату такого періоду, якщо попередні загальні збори не встановлять іншого розміру такої допомоги".

2.1.3. Пасивні доходи

Пасивними доходами неприбуткових організацій вважаються доходи, отримані у вигляді процентів, дивідендів, страхових виплат і відшкодувань, а також роялті, тобто плата за користування або право користування об'єктами інтелектуальної власності, у розумінні відповідних пунктів статті 1 закону № 334/94 (п. 7.11.13 цього закону).

Проценти

Зокрема згідно з п. 1.10 ЗУ № 334/94 до процентів включаються:

- а) платіж за використання коштів або товарів (робіт, послуг), отриманих у кредит;
- б) платіж за використання коштів, залучених у депозит;
- в) платіж за придбання товарів на виплат.

Проценти нараховують на основну суму боргу або на фіксовану суму. Якщо проценти за фінансовими кредитами можуть легально стягувати лише фінансові установи (серед НПО це насамперед кредитні спілки і недержавні пенсійні фонди), то решта НПО може залучати ресурси у формі процентів переважно за використання своїх коштів, залучених банками й іншими фінансовими установами на депозитні рахунки.

До процентів не належать виплати за оперативну чи фінансову оренду (лізинг), тому вони підлягають оподаткуванню на загальних підставах. Утім, доходи від оперативної оренди (лізингу) звільнено не лише від податку на додану вартість, а й податку на прибуток підприємств – за умови, що ці платежі не перевищують суми амортизаційних відрахувань і страхових внесків на вартість відповідного майна.

Роялті

Цей термін означає виплати будь-якого виду, одержані як винагорода за користування чи за надання права користування будь-яким авторським правом на твори, зокрема комп'ютерні програми, інші записи на носіях інформації, відео- чи аудіокасети, кінематографічні фільми чи плівки для радіо- або телевізійного мовлення; за придбання будь-якого патента, зареєстрованого товарного знаку чи торговельної марки, дизайну, секретного креслення, моделі, формули, процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного чи наукового досвіду (ноу-хау) (п. 1.30 ЗУ № 334/94).

Не визнаються роялті виплати за одержання об'єктів інтелектуальної власності у володіння, розпорядження чи власність іншої особи, або якщо умови використання надають користувачеві право продавати чи відчужувати ці об'єкти, чи розголошувати секретні креслення, моделі, формули, процеси, права на інформацію щодо промислового, комерційного чи наукового досвіду (ноу-хау), якщо опублікування не є обов'язковим згідно із законодавством.

Отже, платник роялті має бути кінцевим користувачем інтелектуальної власності. При цьому витрати на оплату роялті НПО, як-от за право користування базами даних, зразками товарів чи графічними комп'ютерними програмами в основній діяльності підприємства-платника цілком входять до валових витрат підприємства незалежно від того, чи збільшилися від такого користування його доходи (п. 5.4.2 закону № 334/94).

Для оподаткування НПО важливе укладання юридично коректних ліцензійних і авторських договорів щодо права використання належних цим організаціям об'єктів інтелектуальної власності. Ці питання регулюються, зокрема, Цивільним кодексом і Законом України "Про авторське право і суміжні права" № 3792 від 23.12.1993 року.

Страхові виплати і відшкодування

У разі одержання неприбутковою організацією страхових відшкодувань, пов'язаних із страхуванням майна, цивільно-правової відповідальності, або ризику невиплати заробітної

плати, ці суми не оподатковуються за умови їхнього цільового використання на відновлення майна чи погашення інших зобов'язань організації.

Базовим законом у цій сфері є Закон України "Про страхування" № 85 від 07.03.1996 р. Важливо, що НПО, як і решта юридичних осіб, можуть отримувати винагороду і як страхові агенти – суми, одержані на підставі договорів про страхування членів НПО, зараховуються до складу її пасивних доходів.

Дивіденди

НПО часто вносять до своїх установчих документів норму Закону України "Про об'єднання громадян" № 2460/92, що ніби обмежує здійснення необхідної для їхніх статутних завдань господарську й іншу комерційну діяльність "через створення госпрозрахункових установ та організацій із статусом юридичної особи, а також заснування підприємств у порядку, встановленому законодавством".

Втім, це положення не відповідає п. 1.32 та п. 7.11.13 закону № 334/94, згідно з якими продаж товарів і послуг через відокремлені підрозділи чи агентів є господарською діяльністю власне НПО, що може не збігатися з її основною діяльністю – скажімо, у випадку реалізації підакцизних товарів. Це є законною підставою для відмови у присвоєнні цій організації ознаки неприбутковості. Для усунення такої загрози доцільно вказувати серед джерел доходів НПО саме "пасивні доходи", до яких належать, зокрема, дивіденди від створених ними підприємств.

Справді, чимало організацій, непевних щодо оподаткування доходів від основної і неосновної діяльності, які не бажають втрачати статусу неприбуткових, для одержання доходів створюють приватні (дочірні) підприємства, беруть участь в акціонерних та інших господарських товариствах або укладають угоди про співпрацю з приватними підприємцями.

Прибуток, одержаний на підставі договорів про спільну діяльність з іншими юридичними особами чи приватними підприємцями, якщо ці договори зареєстровано податковим органом, оподатковуються незалежно від фактичного розподілу сум такого прибутку наприкінці звітного кварталу (п. 7.7 закону № 334/94).

2.1.4. Оподаткування прибутку підприємств НПО

Прибуток підприємств НПО надходить до організацій, як правило, у формі дивідендів, тому доцільно розглянути особливості його оподаткування окремо. Законодавство України передбачає звільнення від податку на прибуток (і деяких інших податків, про які йдеться далі) підприємств громадських організацій інвалідів. Умовою пільги п. 7.12 закону № 334/94 визначено, що 50% працівників таких підприємств мають бути інвалідами, які отримують не менше як 25% суми витрат підприємства на оплату праці. Ці підприємства не повинні реалізовувати підакцизні товари і вести гральний бізнес, а рішення про надання їм пільг у кожному випадку приймає Міжвідомча комісія з питань діяльності підприємств і громадських організацій інвалідів. Ці основні норми містяться і в інших законах про оподаткування.

Решта підприємств, власниками корпоративних прав яких повністю (приватні підприємства, засновані НПО) чи частково (господарські товариства) є неприбуткові організації, спеціальних пільг щодо оподаткування прибутку поки що не мають і повинні оподатковувати прибуток на загальних засадах.

Утім, лист Державного комітету з питань регуляторної політики і підприємництва № 5049 від 26.07.2004 р. визнає право громадських та інших неприбуткових організацій підприємств, що застосовують спрощену систему оподаткування.

2.1.5. Субсидії та дотації з державного й місцевих бюджетів і державних цільових фондів

Суми цих доходів, винятком дотацій на регулювання цін на платні послуги, які надаються неприбутковим організаціям або через них їхнім одержувачам згідно із законодавством для зниження рівня таких цін, не оподатковуються як прибуток, що дає змогу НПО з указаними вище кодами отримувати кошти в межах фінансування окремих державних соціальних або інших цільових програм.

Надання субсидій регулюється, як правило, на підставі актів про бюджети відповідного рівня і Закону України "Про дер-

жавні цільові програми" № 1621 від 18.03.2004 р. Зокрема, НПО можуть діяти як виконавці (співвиконавці) цільової програми, визначені замовником на конкурсних засадах і за договором (контрактом) із замовником.

НПО мають право брати участь у процедурах закупівлі за державні кошти, але в цьому разі особливості законодавства про оподаткування мають менше значення порівняно з регулюванням ліцензування, статутної діяльності тощо. Ці питання регулює Закон України "Про закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти" № 1490 від 20.02.2000 р.

Процедури торгів з обмеженою участю, запиту цінкових пропозицій (для п'ятьох або більше учасників) та закупівлі в єдиного постачальника потребують погодження, якщо суми перевищують еквівалент відповідно 500, 300 і 30 тис. гривень (ст. 14, 32 та 33 закону № 1490/00). Це дає змогу державним замовникам на місцях самостійно визначати організації, які, наприклад, проводитимуть семінари для молоді чи безробітних без обтяжливих вимог участі у відкритих торгах (тендерах) щодо гарантій і фінансового забезпечення, на які неприбуткові організації часто неспроможні.

Але треба пам'ятати, що в багатьох випадках закупівлі послуг у рамках основної чи неосновної діяльності є єдиним законним способом отримання неприбутковими організаціями бюджетного фінансування, бо державні органи не можуть сплачувати таким організаціям безповоротної фінансової допомоги, пожертвувань або членських внесків.

Міжнародна технічна допомога

Кошти і майно (гранти), одержані НПО від урядів іноземних країн або міждержавних організацій, внесено до тієї самої групи, що й державні субсидії, тому що де-юре одержувачами (бенефіціарами) технічної допомоги іноземних урядів і міждержавних організацій є уряд України або окремі його відомства.

Міжнародна технічна допомога звільняється від оподаткування незалежно від коду неприбутковості організації, але на підставі чинного міжнародного договору України.

Станом на січень 2006 року ратифіковано близько двадцяти таких договорів, зокрема із США, Європейським Союзом, Норвегією, Канадою, Японією, Індією, Туреччиною, ОАЕ тощо.

Питання про міжнародну технічну допомогу, не врегульовані міжнародними договорами, розв'язуються на підставі Постанови КМУ № 153 від 15.02.2002 р. "Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги".

Звільнення всіх реципієнтів міжнародної технічної допомоги від податку на прибуток, передбачене у п. 4.2.13 закону № 334/94, підтверджує лист НБУ № 13-134/3118-6056 від 07.07.2000 р., а також листи ДПА України від 29.02.2000 р. № 2854/7/15-1217 та від 02.03.2000 р. № 1075/6/15-1216.

2.1.6. Доходи від основної діяльності

Оподаткування доходів від основної діяльності є, мабуть, найскладнішою проблемою в оподаткуванні неприбуткових організацій, адже закон недостатньо чітко визначає основну діяльність, але при цьому від НПО вимагається вичерпний перелік видів основної діяльності в їхніх установчих документах (п. 7.11.13 ЗУ № 334/94).

На 2006 рік не передбачено зупинення пільг з оподаткування будь-яких доходів від основної діяльності. Зокрема це стосується зупинення у 2004 та 2005 роках дії другого речення п. 7.11.13 закону № 334/94: *"До основної діяльності також включається продаж неприбутковою організацією товарів (послуг), які пропагують принципи та ідеї, для захисту яких було створено таку неприбуткову організацію, та які є тісно пов'язаними з її основною діяльністю, якщо ціна таких товарів (послуг) є нижчою за звичайну, або коли така ціна регулюється державою"*.

Тобто продаж, скажімо, футболок із написом "Зупинимо СНІД разом!" або інших подібних товарів поки що може вважатися доходом від основної діяльності НПО.

Як зазначено у першому реченні п. 7.11.13, чинним у 2006 році залишається також звільнення від оподаткування доходів від основної діяльності, що включає *"надання благодійної до-*

помоги, просвітніх, освітніх, культурних, наукових та інших подібних послуг для суспільного споживання зі створення системи соціального самозабезпечення громадян (недержавні пенсійні фонди, кредитні спілки та інші подібні організації)".

Тому для НПО важливо передбачити у своїх установчих документах саме надання цих послуг, наприклад, освітніх чи просвітніх (семінарів, конференцій, курсів тощо), а також одержання "доходів від основної діяльності відповідно до статуту" в розділі про джерела коштів і майна. Перелік конкретних заходів, на відміну від переліку видів діяльності, може бути невичерпним: так, надання добродійної допомоги може здійснюватися як у формах, прямо передбачених законом про благодійництво, так і у вигляді інших заходів, не заборонених законом (ст. 16 закону № 531/97).

Особливу увагу варто звернути на надання добродійної допомоги на підставі договорів (контрактів) про таку діяльність, безоплатні послуги чи безоплатне (пільгове) користування об'єктами власності НПО. Адже ст. 904 Цивільного кодексу дозволяє НПО укладати договори про безоплатне надання послуг, тобто за умови відшкодування замовником витрат, пов'язаних із наданням цих послуг, тому неприбуткові організації можуть безоплатно надавати, скажімо, просвітні послуги за умови відшкодування учасниками пов'язаних витрат відповідно до кошторису певного семінару чи іншого заходу.

Деякі види доходів НПО прямо звільнено від оподаткування як доходи від основної діяльності на підставі спеціальних положень законів України.

Скажімо, постійно діючі третейські суди можуть діяти при всеукраїнських громадських організаціях, організаціях роботодавців, асоціаціях кредитних спілок, торговельно-промислових палатах, фондових біржах, Центральній спілці споживчих товариств і саморегулювальних організаціях (ст. 8 Закону України "Про третейські суди" № 1701 від 11.05.2004 р.). Державну реєстрацію третейських судів при всеукраїнських організаціях, які діють на підставі положення й регламенту третейського суду, здійснює Міністерство юстиції.

Постановою КМУ № 268 від 09.04.2005 р. затверджено порядок встановлення тарифів на платні соціальні послуги, які згідно з Законом України "Про соціальні послуги" № 966 від 19.06.2003 р. і цією постановою можуть надавати юридичні особи, що не мають на меті одержання та розподілу прибутку, тобто саме неприбуткові організації. Отже, доходи від надання соціальних послуг, до яких входять собівартість і адміністративні витрати (в розмірі до 15% витрат на оплату праці), також є доходом від основної діяльності, які звільнюються від оподаткування.

Організації з кодами 0005 та 0006 можуть одержувати доходи від основної діяльності, якщо їхні установчі документи прямо забороняють у разі ліквідації розподіл майна та коштів цих НПО між учасниками. Умови оподаткування доходів від основної діяльності не є однаковими для всіх видів НПО, і залежать від коду ознаки неприбутковості, внесення до спеціальних державних реєстрів чи одержання ліцензій щодо надання окремих видів послуг, конкретних положень установчих документів, та форм одержання таких доходів (договори про надання безоплатних чи платних послуг, членські дисконтні й дебетові картки тощо).

2.1.7. Оподаткування прибутку від неосновної діяльності

Після прийняття Наказу ДПА 232/00 жоден нормативний акт не вимагає вилучення організації з Реєстру лише на підставі одержання доходів від неосновної діяльності або внесення таких видів діяльності до її установчих документів.

У п. 7.11.9 та 16.10 закону № 334/94 чітко вказано, що доходи НПО від неосновної діяльності підлягають оподаткуванню на загальних підставах у частині перевищення валових доходів над пов'язаними з їхнім одержанням витратами.

До цих витрат, згідно з п. 7.20 закону, входять також амортизаційні відрахування – у частині, в якій основні фонди НПО використовуються для одержання доходів від неосновної діяльності.

Утім, доходи від неосновної діяльності оподатковуються без урахування сум перевищення витрат над доходами, тобто НПО не мають права декларувати збитки і вносити їх до своїх витрат у майбутні періоди.

2.2. Особливості оподаткування пожертвувань неприбутковими організаціями

2.2.1. Оподаткування пожертвувань юридичних осіб

У 2006 році діє пункт 5.2.2 закону № 334/94, тобто юридичні особи-платники податку зможуть зараховувати до своїх валових витрат *"суми коштів або вартість товарів (робіт, послуг), добровільно перераховані (передані) протягом звітнього року до державного бюджету або бюджетів місцевого самоврядування, до неприбуткових організацій, визначених у п. 7.11 цього закону, в розмірі, що перевищує два відсотки, але не більше п'яти відсотків оподаткованого прибутку попереднього звітнього року"*.

Підприємства, що не декларують оподатковуваного прибутку (в Україні їхня частка досі становить 40-50% кількості підприємств на загальній системі оподаткування), а також ті, що передають НПО менш як 2% прибутку, все одно не можуть скористатися подібною "пільгою" на законних підставах.

Ще більше, компанії-донори за право вирахувати зі своєї податкової бази одну гривню пожертви НПО повинні доплатити 4,75 грн. податку на прибуток, що мало стимулює корпоративну благодійність¹. Але фактично не враховується ані народними депутатами, ані керівниками НПО – зокрема тих організацій, що створюють власні підприємства. Адже за винятком пільг для підприємств громадських організацій інвалідів (п. 7.12 закону № 334/94) та підприємств всеукраїнських об'єднань осіб, потерпілих від аварії на ЧАЕС (п. 5.2.3), підприємства НПО, як такі, не мають жодних додаткових пільг з оподаткування пожертв своїм засновникам.

Для підприємств, що мають спеціальний режим оподаткування (платників фіксованого сільськогосподарського податку або єдиного податку), а також багатьох підприємств із державною участю, подібні пільги на пожертви неприбутковими організаціями узагалі не впливають на податкові зобов'язання.

¹ Так, нетто-пожертва становить лише 7-17,4% пов'язаних витрат донора: $95\% \times 25\% = 23,75\%$ або $98\% \times 25\% = 24,5\%$ задекларованого прибутку сплачуються як податок. Загалом донори витрачають на пожертви у 2% або 5% відповідно 26,5% або 28,75% суми свого прибутку!

Альтернативний метод, який широко застосовується у країнах-учасниках Євросоюзу, а саме податкові кредити на пожертви НПО пропорційно до валових доходів чи витрат на оплату праці підприємства-донора, в Україні діє поки що лише щодо окремих внесків роботодавців. Зокрема, до складу валових витрат внесено "суми коштів або вартість майна, добровільно перерахованих (переданих) організаціям роботодавців та їх об'єднанням, створеним відповідно до закону з цього питання, у вигляді вступних, членських та цільових внесків, але не більше 0,2% фонду оплати праці платника податку у розрахунку за звітний рік" (п. 5.2.17) та добровільні внески підприємств-роботодавців до недержавних пенсійних фондів на "недержавне пенсійне страхування у розмірі до 15% заробітної плати, нарахованої найманій особі сукупно протягом звітного року" (п. 5.6.2 закону № 334/94).

2.2.2. Оподаткування пожертвувань фізичних осіб

Із січня 2004 року пожертви і добровільні внески фізичних осіб будь-яким НПО, зареєстрованим в Україні, дають їм право на податковий кредит (зменшення суми податку до сплати) у розмірі від двох до п'яти відсотків загального оподаткованого доходу цих фізичних осіб за звітний рік (п. 5.3.2 закону № 889/03).

Вилучення таких сум у межах податкового кредиту і на підставі річної декларації громадян, які мають доходи не за місцем основної роботи, провадиться податковими органами при обчисленні суми податку з оподаткованого доходу за звітний календарний рік на підставі документів, що підтверджує внесення сум до НПО.

Зокрема, ними можуть бути: платіжні доручення на безготівкове перерахування добровільних внесків; квитанції банку чи відділення зв'язку; копія прибуткового касового ордера НПО; довідка підприємства про перерахування сум добровільних внесків із заробітної плати працівника.

Податковий кредит для фізичних осіб підлягає певним обмеженням. Благодійник повинен мати ідентифікаційний номер платника податків, а розмір податкового кредиту не пови-

нен перевищувати суми, одержаної протягом року як заробітна плата, що скорочує податковий кредит для самозайнятих осіб. До того, правом на такий податковий кредит можна скористатися тільки за попередній фінансовий рік, а не за три роки, як раніше.

Попри вказані обмеження, це позитивна зміна порівняно з тим, що до 2004 року податковий кредит надавався фізичним особам лише на пожертви релігійним і благодійним організаціям. Тепер пільгою можуть скористатися фізичні особи-донори будь-яких громадських організацій та інших НПО.

Важливе застереження: громадським організаціям з кодом неприбутковості 0011, з точки зору оподаткування, доцільно приймати кошти від своїх членів як доходи від статутної основної діяльності, а не як "пожертвування", "добровільний внесок" або "членський/вступний внесок".

2.3. Податок із доходів фізичних осіб

Цей податок має в Україні єдину ставку, поки що 13% оподаткованого доходу, яка з січня 2007 року підвищиться до 15% (п. 22.3 Прикінцевих положень Закону України "Про податок з доходів фізичних осіб" № 889 від 22.05.2003 р.).

НПО є податковим агентом, тобто відповідає за погашення податкових зобов'язань із нарахування, утримання і перерахування сум податку до або під час виплати винагород за виконання робіт (послуг) та інших доходів фізичній особі, а також сум податкового боргу, несе НПО, а фізична особа-одержувач доходів не несе відповідальності (п. 20.3.1 та 20.3.2 закону № 889), якщо не є підприємцем на загальній системі оподаткування.

Загальний прожитковий мінімум, що враховується при виплаті нецільової благодійної допомоги та інших виплат НПО, становитиме 483 грн. на місяць (ст. 65 Закону України "Про державний бюджет України на 2006 рік" № 3235 від 20.12.2005 р.).

Розмір мінімальної заробітної плати з 1 січня 2006 р. складає 350 грн. на місяць, з 1 липня – 370 грн., з 1 грудня – 400 грн. (ст. 82 закону № 3235/05).

Так, для працівників встановлено соціальну пільгу в розмірі 50% однієї мінімальної заробітної плати на місяць (з 1 січня

2006 р. – 175 грн.), якщо їхній сукупний оподатковуваний дохід не перевищує 140% прожиткового мінімуму на працездатну особу. Цю суму збільшено на 150% для інвалідів I та II груп, учням і студентам, удівцям, а також на кожну дитину-інваліда, або тих, яких доглядають самотні батьки, або якщо дітей троє чи більше (ст. 6 закону № 889).

Працівник має подати до одного з роботодавців на свій вибір письмову заяву про застосування соціальної пільги, а якщо роботодавець веде трудову книжку працівника, заява не потрібна. Але поки що працівниця НПО, що доглядає дитину-інваліда, може скористатися соціальною пільгою в розмірі 175 грн. на місяць, якщо її **оподатковуваний** дохід менший, ніж 680 грн. на місяць. Це значно збільшує неоподатковувану частину заробітної плати порівняно із застосуванням норм попередніх законодавчих актів.

Зокрема, із січня 2005 року набрали чинності також зміни щодо оподаткування деяких видів доходів фізичних осіб.

Так, до складу місячного або річного оподаткованого доходу фізичної особи, зокрема, не входять:

- а) сума коштів, отриманих на відрядження або під звіт з урахуванням п. 9.10 закону № 889/03;
- б) сума виплат і відшкодувань (крім заробітної плати й інших виплат і відшкодувань за цивільно-правовими договорами), які здійснюються з урахуванням норм п. 9.7 закону благодійні фонди й інші НПО, статус яких визначено законом, крім будь-яких виплат членам керівних органів цих організацій, а також пов'язаним із ними фізичним особам (п. 4.3.5 закону);
- в) сума коштів або вартість майна (враховуючи майнові й немайнові права, вартість робіт чи послуг), які фізичні особи отримують як подарунок з урахуванням норм п. 14.2 закону;
- г) сума, сплачена НПО чи іншим працедавцем на користь закладів освіти в Україні як компенсація вартості підготовки чи перепідготовки працівника за профілем діяльності чи загальними виробничим потребами працедавця у межах су-

ми, визначеної у п. 6.5.1 закону, у розрахунку на кожен повний чи неповний місяць підготовки або перепідготовки такого працівника (п. 4.3.20), тобто до 680 грн. на місяць;

- г) сума коштів або вартість майна (послуг), що надаються працедавцем як допомога на лікування або медичне обслуговування працівника з коштів, що залишаються після оподаткування працедавця податком на прибуток підприємств, за наявності документів, які підтверджують витрати, і без урахування витрат, на які поширюються обмеження, зазначені у пункті 5.3.4 закону. Ці обмеження наберуть чинності з початку податкового року, що йде за роком прийняття закону про обов'язкове медичне страхування, а доти застосовуються лише обмеження, встановлені в абзаці а) п. 9.7.4 закону.

Суми таких доходів, одержаних фізичними особами від НПО, також не відображаються у формі № 1ДФ і не входять до довідника ознак доходів, затвердженого наказом ДПА України № 451 від 29.09.2003 р.

Отже, до валових витрат НПО входять витрати на відрядження, враховуючи добові у межах граничних норм, фізичних осіб, які є працівниками або членами керівних органів організації (п. 5.4.8 ЗУ № 334/94). Утім, ці суми не вносять до загального оподаткованого доходу фізичної особи і не відображають у річній податковій декларації (п. 4.3.2 ЗУ № 889/03).

Відповідно до Постанови КМУ № 663 від 23.04.1999 р. "Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон" граничні норми добових із січня 2006 року становлять при відрядженнях у межах України 25 грн. а за кордон – 280 грн. Якщо до рахунків за проживання внесено витрати на харчування, то виплачуються відповідно такі суми добових: при одноразовому харчуванні – 20 грн. або 224 грн; при дворазовому – 15 грн. або 154 грн. і триразовому – 10 грн. або 98 грн.

Суми перевищення цих граничних норм добових підлягають оподаткуванню за загальною ставкою, а також ураховуються при обчисленні й сплаті внесків на обов'язкове державне пенсійне і соціальне страхування.

Для правильного оподаткування відшкодувань волонтерам треба позбутися ставлення до них як до "безоплатних" працівників. Адже для всіх працівників є чинною вимога платності робіт чи послуг, зокрема в розмірі заробітної плати, не нижчої від встановленого законом мінімального рівня або пропорційно до встановленого наказом з організації скороченого робочого часу. Якщо волонтер вважає себе працівником, то його робота незалежно від укладання письмового договору чи видання наказу підлягає оплаті на підставі фактичного допуску до виконання роботи (ст. 2 та 24 КЗпП).

Натомість ст. 904 Цивільного кодексу з 2004 року надає волонтерам, як виконавцям договорів із безоплатного надання послуг, право на відшкодування витрат, пов'язаних з наданням цих послуг. Тобто документально підтверджені витрати, скажімо, на проїзд волонтера в інше місто і проживання в ньому, чи витрати на страхування його цивільної відповідальності мають бути відшкодовані НПО в строки, передбачені договором або законом. Утім, добові й інші документально не підтверджені витрати волонтера не входять до суми відшкодування, а оподатковуються як дохід такої особи на загальних засадах.

Важливим є зупинення на 2006 рік дії статей 11 і 13 (крім абзацу "в" п. 13.1) закону № 889/03, які стосуються оподаткування відповідно операцій із продажу нерухомого майна й прийняття майна, коштів і майнових прав у спадщину, крім комерційної власності. Тобто оподатковується вартість цінних паперів, корпоративних прав і цілісних майнових комплексів, а також доходів від інтелектуальної власності.

Оподаткування благодійної допомоги як доходу фізичних осіб також зазнало змін. Цільова благодійна допомога (відшкодування витрат на лікування, освіту, дослідження, аматорський спорт) і нецільова благодійна допомога – **сукупно протягом року** в межах прожиткового мінімуму на працездатну особу (505 грн. з 01.10.06 р.) – може надаватися без обмеження **будь-якими юридичними і фізичними особами** (п. 9.7.4 закону № 889/03).

Досі ця пільга діяла лише щодо релігійних та благодійних організацій і профспілок. Тепер будь-які громадяни чи підприємства можуть відкрити власні рахунки, скажімо, для лікування окремих осіб, і ці кошти не буде оподатковано як доходи пацієнтів.

Таблиця Б

Нормативи витрат, що не потребують документального підтвердження при перерахунку річного сукупного оподатковуваного доходу при поданні щорічної декларації в частині доходів, одержаних як авторська винагорода (Додаток 5 до Інструкції про прибутковий податок з громадян № 12 від 21.04.1993 р.)

Вид творів	Ставка нормативних витрат
Літературні твори	15%
Художні й графічні твори; фотороботи для друку	30%
Твори архітектури	15%
Твори скульптури, декоративно-прикладного мистецтва, оформлювальні роботи, станковий живопис, театральні й кінодекорації	40%
Дизайнерські розробки	20%
Музичні твори	25-40%
Відкриття, промислові зразки (протягом перших двох років використання)	30%

2.4. Збори на обов'язкове державне пенсійне страхування та обов'язкове державне соціальне страхування

Неприбуткові організації в Україні є і податковими агентами щодо фізичних осіб, і самостійними платниками зборів на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування.

Максимальна сума оподаткованого доходу чи витрат на оплату праці, на які нараховують внески на обов'язкове державне пенсійне та обов'язкове державне соціальне страхування, у 2006 році становить десять прожиткових мінімумів на працездатну особу (із 1 січня – 4830 грн. на місяць на кожного платника внесків, із 1 квітня – 4950 грн. а з 1 жовтня – 5050 грн. на підставі ст. 90 закону 3235/05). До цієї суми входять виплати у грошовій і натуральній формах за виконання послуг (робіт), зокрема числі на підставі цивільно-правових договорів, але не за користування майном (приміщеннями чи інтелектуальною власністю).

2.4.1. Збір на обов'язкове державне пенсійне страхування

Порядок сплати і ставки цього збору встановлено однойменним законом № 400 від 26.06.1997 р. Із січня 2006 року загальну ставку цього збору, яку НПО сплачує як роботодавець, скорочено від 32,3% до 31,8% суми витрат на оплату праці чи винагороди за цивільно-правовими договорами, які внесено до вказаної максимальної суми (гранична сума збору – до 1536 грн. у січні-квітні 2006 р.).

Ставка для працюючих інвалідів і всіх працівників підприємств громадських організацій інвалідів залишається у 2006 році на рівні 4% від суми витрат на оплату їхньої праці.

Внески, які сплачуються з виплат працівникам та іншим фізичним особам, становлять 1% від витрат (якщо сума оподаткованого доходу не перевищує 150 грн. протягом місяця) або 2% від більших сум.

Навіть якщо НПО не здійснює витрат на оплату праці своїх працівників, вона повинна сплатити внесок у розмірі 31,8% від

суми мінімальної зарплати (нині 111,30 грн) щомісяця на кожного працівника.

Спеціальний збір до Пенсійного фонду в разі купівлі-продажу безготівкової іноземної валюти у 2006 році становить 1,5% від суми операції. Операції з купівлі-продажу готівкової іноземної валюти звільнено від збору на 2006 рік.

У 2006 році спеціальні збори на обов'язкове державне пенсійне страхування стягуються також з операцій:

- а) надання послуг мобільного зв'язку – 6% від вартості;
- б) відчуження автомашин, крім легкових, якими забезпечуються інваліди – 3% від вартості;
- в) придбання нерухомого майна – 1% від вартості.

2.4.2. Збори на обов'язкове державне соціальне страхування

Порядок сплати й розмір внесків на обов'язкове державне соціальне страхування встановлено законами про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: на випадок безробіття – № 1533 від 02.03.2000 р., у зв'язку з втратою працездатності й витратами, викликаними народженням і похованням, – № 2240 від 18.01.2001 р., а також від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, – № 1105 від 23.09.1999 р.

Тарифи збору на страхування від нещасного випадку залежать від класів професійного ризику в окремих галузях, встановлених законом № 2272 від 22.02.2001 р. Варто пам'ятати, що об'єднання громадян сплачують внески за фіксованим тарифом 0,2% витрат на оплату праці, а підприємства організацій інвалідів у розмірі 50% тарифів для відповідного класу професійного ризику.

Порівняльні розміри внесків НПО на обов'язкове державне пенсійне страхування та обов'язкове державне соціальне страхування

Суб'єкт	Винагорода, грн./міс.	Пенсійний фонд	Фонд страхування від безробіття	Фонд страхування від тимчасової непрацездатності	Фонд страхування від нещасних випадків	Податок із доходів
Штатний працівник	150 – 10 прожиткових мінімумів	31,8% + 1% до 150 грн., 2% – понад 150 грн.	1,3% + 0,5%	2,9% + 0,5%	0,2 – 0,84% + 0,5%	13% – соціальна пільга
Сумісник	До 10 пм	31,8% + 2%	1,3% + 0,5%	2,9% + 0,5%	0,2 – 0,84% + 0,5%	13%
Працівник-інвалід	До 10 пм	4%	1,3% + 0,5%		0,2 – 0,84% + 0,5%	13% – соціальна пільга
Підрядник	До 10 пм	31,8% + 2%	1,8% добровільно	3,4% добровільно	1 мін. зарплата на рік, добровільно	13%
Ліцензіар (роялті)	До 10 пм	2%	1,8% добровільно	3,4% добровільно	1 мін. зарплата на рік, добровільно	13%
Підприємець, загальна система	До 10 пм	31,8%	1,8% добровільно	3,4% добровільно	1 мін. зарплата на рік, добровільно	13% оподатковуваного доходу (за винятком пов'язаних або нормативних витрат)
Підприємець, спрощена система оподаткування	До 500 000 грн на рік	31,8% мін. зарплати – 42% суми єдиного податку		4% від суми єдиного податку	1 мін. зарплата на рік, добровільно	Єдиний податок від 20 до 200 грн на місяць

III. Прямі податки на майно

Окремого **податку на нерухоме** майно, який передбачено в абзаці 7 п. 1 ст. 14 Закону України "Про систему оподаткування", в Україні досі не впроваджено.

3.1. Плата за землю або податок на землю

Плата за землю залишається поки що основним прямим податком на майно для неприбуткових організацій в Україні.

Закон України "Про плату за землю" № 2535 від 03.07.1992 р. визначає об'єктом такої плати земельні ділянки та земельні частки (паї), які перебувають у власності або користуванні, зокрема на умовах оренди.

Ставки податку становлять: для ріллі, сіножатей і пасовищ – 0,1% грошової оцінки кожного гектара земель; для багаторічних насаджень – 0,03% такої оцінки; для земель у межах населеного пункту – 1% грошової оцінки, якщо її проведено у конкретному населеному пункті або за середніми ставками, що визначаються у ст. 7 Закону та законах про державний бюджет України, а також у рішеннях органів місцевого самоврядування з урахуванням регіональних коефіцієнтів, визначених законом.

Середні ставки земельного податку в 2006 році можуть значно відрізнитися у населених пунктах, де не проведено оцінки земель, – від 0,05 грн. за 1 м² у межах сільрад із 200 жителів до 3,82 грн. за 1 м² у містах на Чорноморському узбережжі.

Сільські, селищні та міські ради мають право диференціювати ці середні ставки з урахуванням зазначених у законі коефіцієнтів – залежно від функціонального використання і місцезнаходження ділянки, у межах 200% відповідних середніх ставок.

Податок на ділянки у населених пунктах, зайняті житловим фондом чи автостоянками, що належать кооперативам, а також ділянки дачно будівельних, гаражно будівельних та сільськогосподарських кооперативів справляється у розмірі 3% від суми податку, обчисленого відповідно до положень ст. 7 закону № 2535/92.

Крім того, від плати за землю звільнено у 2006 році такі види НПО, як зареєстровані в Україні благодійні й релігійні організації,

а також громадські організації інвалідів та їхні підприємства, якщо ці підприємства одержали дозвіл на пільгу від Міжвідомчої комісії з питань діяльності підприємств та організацій громадських організацій інвалідів (ст. 12 закону № 2535/92).

3.2. Податок із власників транспортних засобів та інших самохідних механізмів і збір на обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів

Ці, по суті, збори, впроваджені однойменними законами відповідно № 1963 від 11.12.1991 р. та № 1961 від 01.07.2004 р., застосовуються до осіб, які є власниками або користувачами цих транспортних засобів.

Закон не передбачає пільг для неприбуткових організацій щодо цього податку з власників транспортних засобів, що стягується за диференційованими ставками, – для легкових автомобілів вони становлять від трьох до 40 грн. за 100 см³ об'єму циліндрів двигуна (ст. 3 закону № 1963/91). Податок сплачується щоквартально рівними сумами.

Базовий страховий платіж за страхування цивільно-правової відповідальності становить нині 291,49 грн. на рік і може змінюватися відповідно до коефіцієнтів страхових компаній.

IV. Непрямі податки

До непрямих податків традиційно відносять збори на вартісні чи фізичні одиниці товарів і послуг, які включено до ціни їхнього продажу і які утримуються і сплачуються до бюджету продавцем, а не кінцевим платником-покупцем. Практично всі НПО сплачують чималі кошти як непрямі податки, особливо як податок на додану вартість.

4.1. Податок на додану вартість

Закон "Про податок на додану вартість" № 168/97 від 03.04.1997 р. зазнав чи не найбільше змін. Із 2005 року неприбуткові організації, як і решта осіб *незалежно від режиму оподаткування*, підлягають реєстрації як платники ПДВ,

якщо сума продажу ними товарів і послуг (у т.ч. через Інтернет) за останні 12 місяців перевищує 300 000 грн. (раніше – 61 200 грн.) (п. 2.3.1 закону № 168/97). Із січня 2006 року органи ДПА можуть знімати зареєстрованих раніше платників ПДВ із меншим обсягом продажу з постійного обліку на підставі цього пункту.

Платникам надане право самостійно ухвалювати рішення щодо зарахування належних бюджетних відшкодувань до суми зменшення своїх майбутніх податкових виплат ПДВ (п. 7.7.3 закону) із 1 червня 2005 р.

Сьогодні загальна ставка ПДВ в Україні становить 20% (0% для експорту товарів і послуг). Основною проблемою для українських НПО є відшкодування сплачених ними у складі придбаних товарів і послуг сум ПДВ, навіть у тому разі, якщо ці організації зареєструвалися платниками податку.

Деякі види операцій, що часто належать до основної діяльності НПО, як-от видання книжок і газет, реалізація медичних товарів і товарів для інвалідів, звільнено від податку на додану вартість. Перелік цих видів операцій міститься у статті 5 закону № 168/97. Також дуже важливою є поправка до п. 5.1.3, яка звільняє від сплати ПДВ послуги ліцензованих закладів освіти будь-якої організаційно-правової форми й форми власності.

Так, згідно з п. 5.1.21 цього закону звільняється від оподаткування ПДВ надання благодійної допомоги, а саме безоплатна передача товарів (робіт, послуг) організаціям із кодами ознаки неприбутковості 0005, 0006, 0007, 0013 та 0014 із метою їхнього безпосереднього використання у благодійних цілях, а також операції з безоплатної передачі цих товарів (робіт, послуг) набувачам благодійної допомоги. Тобто незалежно від суми такої допомоги благодійні й прирівняні до них громадські організації, а також релігійні організації не повинні сплачувати ПДВ. Звільнено від ПДВ також послуги з імпорту майна технічної, благодійної та гуманітарної допомоги (п. 3.2.5).

Розширення переліку операцій з оренди, лізингу (крім фінансового), іпотеки й застави, які звільнено від податку на додану вартість (п. 3.2.2), послуг юридичних осіб, страхових

агентів (п. 3.2.3), та звільнення від сплати ПДВ сум дивідендів і роялті у формі коштів і цінних паперів (п. 3.2.7) дає змогу НПО отримувати пасивні доходи від власного майна (скажімо, від оренди за плату в межах амортизаційних відрахувань), які звільнено і від податку на прибуток підприємств.

Зміни до закону № 168/97 упорядкували також звільнення від ПДВ товарів і послуг підприємств громадських організацій інвалідів відповідно до фактичної доданої ними вартості (не менш як 8% ціни їхнього продажу), а не лише формальної квоти працівників-інвалідів та оплати їхньої праці (п. 5.2.1 та 6.2.8).

Хоча з квітня 2005 року накладено п'ятирічний мораторій на нові або додаткові пільги з ПДВ, можна очікувати подальших змін закону про податок на додану вартість, адже його застосування є складним і не завжди узгоджується з міжнародними договорами України.

4.2. Акцизні збори

Цю групу непрямих податків на вартісні та/або фізичні одиниці окремих високорентабельних товарів, відомих також як "підакцизні", запроваджено на підставі Декрету КМУ № 18-92 від 26.12.1992 р. та Законів України "Про ставки акцизного збору на деякі транспортні засоби" № 216/96, "Про ставки акцизного збору на тютюнові вироби" № 30/96, "Про ставки акцизного збору на спирт етиловий та алкогольні напої" № 18/96, "Про акцизний збір на алкогольні напої та тютюнові вироби" № 329/95, та "Про ставки акцизного збору і ввізного мита на деякі товари (продукцію)" № 620 від 05.05.1999 р. Останні зміни було внесено законом про державний бюджет на 2006 рік.

Акцизні збори стягуються в Україні за однаковими ставками – у твердих сумах, процентах або комбіновано – з товарів, які станом на січень 2006 року належать тільки до вказаних у цих законах товарних груп (зокрема, тютюнова сировина, виноматеріали, пиво, шини та пальне для транспортних засобів).

Неприбуткові організації, які купують ці товари, звичайно, є фактичними платниками акцизних зборів, внесених до ціни підакцизних товарів, і не мають права на відшкодування сум цих

зборів. Але НПО, які не є суб'єктами підприємницької діяльності, можуть бути податковими агентами, які нараховують і стягують акцизні збори та несуть відповідальність за правопорушення у цій сфері, лише у разі одержання ними підакцизних товарів як благодійної допомоги від нерезидентів, бо саме тоді організація ввозить підакцизний товар на митну територію України.

У цьому разі Комісія з питань гуманітарної допомоги при КМУ може прийняти рішення лише про звільнення від сплати акцизного збору предметів гуманітарної допомоги, як-от транспортних засобів для благодійної діяльності НПО, на підставі Закону України "Про гуманітарну допомогу" № 1192 від 22.10.1999 р. Утім, деякі згадані в ст. 6 цього закону товари, як-от аудіо- і відеотехніка, носії інформації до них, меблі й вироби з шоколаду, вже не підлягають оподаткуванню акцизними зборами.

4.3. Мито й митні збори

Для неприбуткових організацій, за винятком одержання товарів як гуманітарної або міжнародної технічної допомоги, а також імпорту не підакцизних товарів всеукраїнськими та міжнародними об'єднаннями громадян, що потерпіли від аварії на Чорнобильській АЕС, порядок сплати й ставки мита і митних зборів не відрізняються від інших юридичних осіб.

Мита і митні збори встановлюються Законами України "Про єдиний митний тариф" № 2097 від 05.02.1992 р., "Про митний тариф України" № 2371 від 05.04.2001 р. та Митним кодексом України.

Стосовно мита і митних зборів можуть установлюватися спеціальні режими оподаткування для товарів, країни походження яких уклали відповідні дво- чи багатосторонні міжнародні договори з Україною.

4.4. Державне мито

Державне мито сплачується за вчинення окремих юридичних дій та видачу документів, що мають юридичне значення, відповідно до Декрету КМУ "Про державне мито" № 7 від 21.01.1993 р.

Від сплати державного мита звільнено: організації, які звертаються до суду за захистом прав інших осіб; громадські організації

інвалідів та їхні установи і підприємства, всеукраїнські й міжнародні громадські організації осіб, які постраждали від аварії на ЧАЕС, та деякі інші НПО, прямо вказані у статті 4 декрету, за позови до господарських судів і вчинення нотаріальних дій.

Додаткові пільги з державного мита у частині, що надходить до місцевих бюджетів, можуть установлювати для окремих НПО також органи місцевого самоврядування.

Із квітня 2005 року суми державного мита за окремі дії істотно змінилися. Так, ставка державного мита за позови майнового характеру (1%) не зазнала змін, але розмір суми мита у позовах до господарських судів має становити не менше як півсотні і не більше як 1 500 неоподаткованих мінімумів доходів громадян (далі – нмдг), тобто від 102 до 25 500 грн. (абзац "а" п. 2 статті 3 Декрету № 7-93).

Позови на відшкодування немайнових (моральних) збитків оплачуються державним митом за різними ставками залежно від суми: позов до 100 нмдг – 1% від ціни; 100 – 10,000 нмдг – 5% від ціни позову і понад 10 000 нмдг (170 000 грн.) – 10% від ціни позову.

Судовий збір, установлений абзацом 28 п. 1 статті 14 Закону України "Про систему оподаткування", поки що не стягується, бо ще не набрав чинності новий Цивільно-процесуальний кодекс України.

4.5. Збір за проведення гастрольних заходів

Ставку цього загальнодержавного збору встановлено у розмірі 3% виторгу від реалізації квитків на такі заходи (ст. 1 Закону України "Про гастрольні заходи в Україні" № 1115 від 10.07.2003 р.), що дозволяє внести його до групи непрямих податків.

Збір не поширюється на благодійні заходи, тобто доходи від організації і проведення яких, за винятком пов'язаних тільки з ними витрат, спрямовуються на благодійність відповідно до Закону України "Про благодійництво та благодійні організації" № 531 від 16.09.1997 р. Це положення надзвичайно важливе для тлумачення за аналогією закону, які саме заходи неприбуткових організацій та їхніх підприємств – зокрема благодійні аукціони чи лотереї – можуть належати до благодійних заходів.

4.6. Збір за спеціальне використання природних ресурсів і збір за забруднення довкілля

Порядок стягнення і ставки цих зборів урегульовано Постановою КМУ № 303 від 01.03.1999 р. Ці збори не застосовуються до організацій, які не ведуть виробничої діяльності, але створені НПО підприємства можуть бути платниками цих зборів.

V. Місцеві податки і збори

Порядок стягнення і граничні ставки місцевих податків і зборів поки що регулюються Декретом КМУ "Про місцеві податки і збори" № 56-93 від 20.05.1993 р.

Органи місцевого самоврядування мають право встановлювати пільгові ставки деяких податків і зборів, надавати відстрочки у їхній сплаті або звільняти від них певні категорії платників, зокрема неприбуткові організації або окремі їхні види. Варто скористатися і правом звертатися до місцевих рад із клопотаннями про надання НПО пільг щодо місцевих податків і зборів – звичайно, у межах компетенції органів місцевого самоврядування.

5.1. Комунальний податок

По суті, він є місцевим податком на прибуток, крім звільнених від податку бюджетних установ і сільськогосподарських підприємств, адже саме прибуток – від неосновної діяльності НПО чи нерозподілений прибуток організацій з кодом ознаки неприбутковості 0011 – визначено джерелом його сплати юридичними особами.

Розмір комунального податку є доволі обмеженим – не більше як 10% від мінімальної зарплати на кожного працівника організації в еквіваленті повної зайнятості (ст. 15 Декрету № 56-93).

Органи місцевого самоврядування у багатьох містах встановили пільги щодо його сплати для благодійних або інших НПО.

Головною проблемою, яку спричиняє нечітке адміністрування і невчасне інформування НПО про стягнення комуналь-

ного податку в окремих містах, є штрафи. Так, під час перевірок податкові органи можуть оштрафувати за кожне неподання квартальних звітів із цього податку (до речі, як і з інших податків і зборів) на 170 грн. що разом із фінансовими санкціями і пенею навіть на незначні суми власне комунального податку призводить неприбуткові організації до істотних втрат.

5.2. Збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі й сфери послуг

Цей місцевий збір становить до 20 ндмг (нині 340 грн) за кожен об'єкт без обмеження часу дії дозволу та один нмдг (17 грн.) на день за одноразову торгівлю (ст. 17 Декрету).

Неприбуткові організації, як правило, ведуть подібну діяльність через дочірні підприємства чи на підставі договорів з іншими підприємствами і в такому разі не є платниками цього збору. Втім, якщо планується разова реалізація сувенірів чи подібної продукції під час громадських заходів тощо, цей збір мають платити і НПО.

5.3. Податок на рекламу

Ставка податку становить 0,1% від суми послуг за розміщення разової реклами товарів чи послуг, або за рекламні послуги з іншою комерційною метою, або 0,5% від цієї суми за розміщення реклами на тривалий час. Цей податок сплачується під час оплати послуг за встановлення та розміщення реклами, а не її виготовлення (ст. 11 Декрету № 56-93).

Рекламні послуги можуть надаватися з допомогою засобів масової інформації, плакатів, афіш, щитів, інших технічних засобів, майна та одягу. Не вважається за послугу розміщення реклами в приміщенні НПО або біля входу до нього.

Інформація про діяльність власне неприбуткової організації чи із суспільно важливих питань визнається соціальною рекламою, яка не підлягає оподаткуванню податком на рекламу (ст. 9 Закону України "Про рекламу").

До того ж державні й комунальні засоби масової інформації повинні надавати не менше як 5% рекламної площі чи рекламного часу саме для соціальної реклами.

Проте можуть оподатковуватися податком на рекламу послуги з реклами назв і торговельних марок спонсорів неприбуткових організацій, навіть якщо ці кошти одержуються як благодійна допомога.

5.4. Збір за проведення місцевого аукціону, конкурсного розпродажу і речових лотерей

Цей збір у розмірі 0,1% від вартості заявлених на аукціон чи конкурсний розпродаж товарів чи від суми, на яку випускається лотерея, але не більш як три нмдг із кожного учасника лотереї, стягується органами місцевого самоврядування за три дні до проведення благодійних місцевих аукціонів чи конкурсних розпродажів або під час одержання дозволу на випуск лотереї (ст. 12 Декрету № 56-93).

З огляду на те, що джерелом збору визначено оподатковуваний дохід юридичних осіб (ст. 23 Декрету), стосовно благодійних заходів, зокрема аукціонів і лотерей, обов'язковість сплати цього збору неприбутковими організаціями є дискусійною.

5.5. Збір за право використання місцевої символіки

Ставку збору встановлено у розмірі 0,1% від вартості послуг чи товарів із використанням місцевої символіки з комерційною метою (ст. 14 Декрету № 56-93), але він також не має стягуватися з благодійних заходів.

VI. Деякі особливості застосування законодавства про оподаткування НПО

Згідно з п. 7.20 закону № 334/94 неприбуткові організації повинні вести окремий податковий облік доходів, яких не внесено до валових доходів або які звільняються від оподаткування як дохід від операцій особливого виду.

Наказ ДПА від 11.07.1997 р. № 233 затвердив Порядок складання податкового звіту про використання коштів неприбутковими установами і організаціями, які мають подавати цей звіт протягом 40 календарних днів, що йдуть за останнім календарним днем звітного кварталу. Якщо останній день строку випадає на вихідний або святковий день, останнім днем кожного з таких строків вважається робочий (операційний) банківський день, що йде за вихідним або святковим днем.

Звіт 1-ПП про суми пільг з оподаткування юридичних осіб мають подавати також НПО за квартал, півріччя, дев'ять місяців та рік у терміни подання квартальної звітності державним податковим органам за місцем реєстрації (Наказ ДПА № 419/453 від 23.07.2004 р.)

Важливо також мати на увазі загальну норму закону про державний бюджет, яка впроваджує на 2006 рік заборону списання й відстрочення виплат заборгованості перед бюджетами і цільовими фондами.

Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення органу державної податкової служби про зміну адреси або відкриття й закриття банківських рахунків, як таке, є підставою для фінансових санкцій (зараз штраф у розмірі 340 грн).

Як було сказано вище, фінансові санкції у розмірі 10 ндмг стягуються за несвоєчасне подання податкових звітів і декларацій.

Якщо НПО не сплачує погодженої суми податкового зобов'язання протягом граничних строків, визначених законом, вона має сплатити штраф у розмірі:

а) при затримці до 30 календарних днів, що йдуть за останнім днем граничного строку сплати погодженої суми

- податкового зобов'язання, – у розмірі 10% такої суми;
- б) при затримці від 31 до 90 календарних днів, що йдуть за останнім днем граничного строку сплати погодженої суми податкового зобов'язання, – у розмірі 20% такої суми;
- в) при затримці більшій за 90 календарних днів, що йдуть за останнім днем граничного строку сплати погодженої суми податкового зобов'язання, – у розмірі 50% такої суми (ст. 17 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" № 2181 від 21.12.2000 р.).

Якщо НПО до початку перевірки контролюючим органом самостійно виявляє факт заниження податкового зобов'язання і погашає суму недоплати й штраф у розмірі 10% від суми такої недоплати, вказані вище штрафи й адміністративні штрафи на посадових осіб НПО за відповідні правопорушення не застосовуються.

Законодавство України не передбачає визнання НПО банкрутами, зокрема у разі заборгованості перед бюджетом, але дозволяє податкову заставу й адміністративний арешт будь-яких активів НПО, а також примусове стягнення заборгованості перед бюджетом. Відсутність такої заборгованості є однією з умов державного фінансування НПО, що діють у сфері соціальних послуг або беруть участь у процедурах державної закупівлі інших послуг.

Посібник

Кузьмінський В. О.

**УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Верстка та дизайн
М. Давиденко

Підписано до друку 30.11.2006.
Формат 60x90.
Папір офсет. Ум. друк. арк. 2.
Тираж 1000 пр. Зам. № 80

Представництво
БО “Кожній дитині” в Україні
вул. Ластовського, 3, офіс 2, м. Київ
Тел. (044)285 75 82, 537 22 94

Видавництво “Логос”
ТОВ “Формула прінт”
вул. Зрошувальна, 15б, м. Київ