

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансового менеджменту та страхування

БЕЛІЧЕНКО Юлія Михайлівна

**Управління формуванням і використанням фінансових
ресурсів громадської організації / Management of formation
and use of financial resources of the public organization**

спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування
освітньо-професійна програма – Фінанси суб'єктів господарювання та страхування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка гр.
ФСГм-21
Ю.М. Беліченко

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Кулина Г.М.

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

„___” _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри

доц., к.е.н.

_____ О. В. Кнейслер

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутнісно-теоретичні основи громадської організації та її місце в системі інститутів громадянського суспільства	7
1.2. Особливості управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ.....	26
2.1. Тенденції розвитку громадських організацій в Україні та специфіка їх діяльності в сучасних умовах	26
2.2. Аналіз джерел формування і напрямків використання фінансових ресурсів вітчизняних громадських організацій.....	35
Висновки до розділу 2	455
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	477
3.1. Оптимізація управління формуванням фінансових ресурсів громадської організації.....	477
3.2. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів громадської організації.....	588
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	666
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	711
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Демократичний розвиток суспільства вимагає формування розвинутих базових інституцій, які його забезпечують. Одними з них є інститути громадянського суспільства – політичні партії, громадські організації, профспілки тощо. Визначальну роль у цьому процесі відведено саме громадським організаціям, які покликані відображати цінності та інтереси своїх членів, тим самим задовольняючи їх індивідуальні та суспільні потреби. Перманентний розвиток громадських організацій в соціумі сприяє підвищенню ефективності механізмів зв'язку держави з громадянським суспільством, її зміцнення як гаранта демократичного політичного режиму й забезпечення прав і свобод людини.

Водночас, раціональна та успішна реалізація суспільних соціальних проєктів і заходів вимагає від громадських організацій наявності значних обсягів фінансових ресурсів, що залежить від дієвості механізму управління фінансовим забезпеченням їх діяльності. Тому комплексна розробка теоретичних і практичних питань із формування і використання фінансових ресурсів громадських організацій в Україні, а також розробка та реалізація шляхів забезпечення удосконалення зазначеного процесу, на сьогодні, варто оцінювати як одне із пріоритетних завдань у загальній системі заходів щодо демократизації та інституціалізації суспільного розвитку держави.

Дослідженням теоретико-методологічних аспектів діяльності громадських організацій в Україні, їх фінансового забезпечення та розвитку займалися такі провідні вітчизняні і зарубіжні вчені-економісти, як: М. Бул, І. Вітовська, Н. Вовна, Д. Волкова, Е. Дафін, А. Етціоні, Дж. Каккад, В. Карпик, В. Кентон, В. Коваленко, А. Колодій, В. Костецький, Г. Кулина, Д. Люїс, М. Соколова, І. Ткачук, В. Пащенко та ін.

Враховуючи теоретичну та практичну цінність сучасних досліджень питання фінансового забезпечення діяльності громадських організацій та їх розвитку в Україні, особливої уваги заслуговують подальші ґрунтовні науково-практичні розробки, присвячені удосконаленню формування і використання

фінансових ресурсів зазначених інститутів громадського суспільства з метою підвищення ефективності їх функціонування. Важливість цієї проблеми та недостатній рівень її розробки обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, зумовили її актуальність, практичну та теоретичну значимість.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування механізму формування та використання фінансових ресурсів громадської організації, а також визначення напрямків його удосконалення в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутнісно-теоретичні основи громадської організації та її місце в системі інститутів громадянського суспільства;
- розглянути особливості управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій;
- оцінити тенденції розвитку громадських організацій в Україні та специфіку їх діяльності в сучасних умовах;
- проаналізувати джерела формування і напрямки використання фінансових ресурсів вітчизняних громадських організацій;
- розкрити перспективи оптимізації управління формуванням фінансових ресурсів громадської організації;
- визначити шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів громадської організації.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є фінансово-економічні відносини, які виникають в процесі діяльності громадських організацій.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – теоретико-прикладні засади управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадської організації.

Методи дослідження. При обґрунтуванні теоретичних засад управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадської організації використані такі методи наукового дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний, теоретичне узагальнення та інші. У процесі аналізу

практики управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій України застосовані наступні методи наукового дослідження: аналітичний, графічний аналіз, порівняння, групування, комплексний підхід та інші. При визначенні напрямів удосконалення управління формуванням фінансових ресурсів громадської організації використані методи прогнозування, узагальнення, комплексний підхід, групування та інші.

Теоретико-інформаційну базу дослідження складають законодавчі акти та нормативно-правові документи України, аналітичні матеріали Державного комітету статистики України, монографічні дослідження, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій, навчальна література, офіційні Інтернет-ресурси з питань діяльності громадських організацій.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадськими організаціями, із врахуванням іноземного досвіду окресленні перспектив оптимізації управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадської організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що за результатами оцінки практики формування і використання фінансових ресурсів вітчизняними громадськими організаціями визначено напрями удосконалення цього процесу з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Апробація результатів дослідження. На підставі матеріалів дослідження опубліковано дві наукові праці в збірниках студентських наукових праць “Актуальні питання теорії і практики фінансового менеджменту, фінансових ринків та соціального забезпечення” і “Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів”.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. У першому розділі дослідження з’ясовано сутнісно-теоретичні основи громадської організації та її місце в системі інститутів громадянського суспільства, розкрито особливості управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських

організацій. У другому розділі відстежено тенденції розвитку громадських організацій в Україні та специфіка їх діяльності в сучасних умовах, проаналізовано джерела формування і напрямки використання фінансових ресурсів вітчизняних громадських організацій. У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи окреслено перспективи оптимізації управління формуванням та шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів громадської організації.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках комп'ютерного тексту, де містяться 13 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісно-теоретичні основи громадської організації та її місце в системі інститутів громадянського суспільства

В умовах докорінних змін у соціумі та посилення соціальної відповідальності й діалогу зростає роль різноманітних об'єднань, утворених з метою задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів засновників та членів (учасників). Це є свідченням панування демократичних засад еволюції суспільства та ефективного захисту прав і свобод громадян вступати в такі об'єднання і формувати різні групи, які відображають їхні цінності та інтереси. Більше того, нині держава не в змозі надавати ефективні послуги через труднощі виявлення реальних потреб населення того чи іншого регіону [1], тоді як участь громадських організацій в зазначених процесах є більш адекватною і цілеспрямованою.

Передуючи подальшому дослідженню, зупинимось детальніше на сутності дефініцій “громадські організації”, “неурядові організації”, “неприбуткові організації”, “третій сектор”, “некомерційні організації”, “громадські об'єднання” з метою виявлення їхніх сутнісних характеристик і ознак, а також чіткого розмежування й ідентифікації. Це пояснюється тим, що ці поняття є досить суміжними та, з першого погляду, можуть здатися тотожними. Тому, щоб усвідомити їх призначення та правомірність використання, розглянемо кожне з них.

Основним нормативно-правовим актом, який регламентує функціонування громадських організацій в Україні є Закон України “Про громадські об'єднання” від 22 березня 2012 р. № 4572-VI, згідно якого

громадськими об'єднаннями виступають “громадські об'єднання, засновниками та членами (учасниками) яких є фізичні особи” [39]. Також в законі підкреслено, що за організаційно-правовою формою громадські об'єднання є “громадськими організаціями та спілками, які захищають права та свободу, задовільняють суспільні та інші інтереси” [39]. Основна відмінність між зазначеними інститутами полягає в статусі засновників та учасників:

- 1) у громадських організаціях засновниками та учасниками є лише фізичні особи;
- 2) у спілках – юридичні, проте учасниками можуть бути фізичні особи також.

Такі об'єднання можуть носити статус юридичної особи, але це не є обов'язковим для здійснення своєї діяльності. Проте, якщо громадське об'єднання таки є юридичною особою, то, згідно законодавства це повинно бути непідприємницьке товариство, основною метою якого не є отримання прибутку. Звідси розуміємо, що громадські об'єднання (організації чи спілки) є неприбутковими інститутами. Але, чи означає це, що будучи неприбутковими, вони також є некомерційними?

Згідно із твердженням А. Г. Загороднього та Л. Г. Вознюк, до некомерційних організацій відносять бібліотеки, музеї, біржі, фонди, які не провадять свою діяльність із метою одержання прибутку [15]. В той же час, неприбутковими вважають ті організації, які не ставлять за мету одержання прибутку в ході діяльності, проте можуть здійснювати комерційну діяльність в межах статутних потреб.

Фундатори фінансової науки – С. І. Юрій та В. М. Федосов – вважають неприбутковими організаціями такі, що фінансуються із бюджету та надають безкоштовні послуги різного виду [51]. Разом із органами державного управління, ринковими і неринковими комерційними організаціями, вони входять до поняття некомерційних, які засновуються із схожою метою до комерційних, але їхній статус не дозволяє розподіляти кінцевий результат між власниками чи засновниками.

Деякі науковці не розділяють дані поняття. Наприклад, Г. В. Осовська, О. О. Юркевич і Й. С. Завадський використовують визначення “некомерційна фірма” для позначення неприбутковості [33].

Що стосується іноземних джерел, то в них здебільшого трактують неприбутковість з точки зору оподаткування. Вважається, що неприбутковою організацією є та, яка є звільненою від оподаткування завдяки діяльності, що сприяє суспільному благу та розвитку суспільства [65].

Згідно законодавства України статус неприбутковості також надається тим громадським об'єднанням, які внесені до Реєстру неприбуткових організацій із присвоєнням ознаки неприбутковості. Вимогами для отримання статусу є передбачена установчими документами заборона розподілу доходу між учасниками і, у разі ліквідації суб'єкта, передача його активів одній або кільком неприбутковим організаціям.

Після опрацювання законодавчої бази, що регламентує діяльність неприбуткових інститутів, можемо відзначити, що існують різні підходи до визначення ознак неприбутковості. Так, згідно Постанови КМУ “Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру” від 13 липня 2016 р. № 440, ознака неприбутковості присвоюється за структурою, вказаною у Податковому кодексі України (п.133.4.6.) [42]. Відповідно до них відносять бюджетні установи, громадські об'єднання, політичні партії, творчі спілки, релігійні організації тощо.

На основі вищезазначеного наголосимо, що поняття “неприбутковий” є більш ширшим, ніж некомерційний, та охоплює комерційну діяльність в межах статуту організації із збереженням мети своєї діяльності, що не пов'язана з отриманням прибутку, із урахуванням чинного законодавства України, яке визначає статус неприбутковості при умові внесення організації до Реєстру неприбуткових організацій та установ.

Що стосується трактування дефініцій “неурядові організації” та “третій сектор”, то варто підкреслити, що у вітчизняних наукових колах поняття

третього сектору не досліджене, хоча знайшло своє відображення в іноземній літературі.

Зокрема, більшість онтологічних викладів даного поняття ставлять третій сектор у відношенні до держави та ринку. Амітай Етціоні (Amitai Etzioni) – американський економічний соціолог німецького походження, який вперше вжив цей термін 1973 року у своїй роботі “Третій сектор та внутрішні місії” (“The third sector and domestic missions”), вважав даний сектор альтернативним, окремим від держави та ринку [59]. Якщо щось в основному не керується правилами ринку і не через бюрократичний ланцюг наказів, тоді воно повинно бути частиною іншого, третього сектору.

Багато теперішніх визначень керуються даною логікою. Наприклад, для Уряду Британії цей термін використовується для виокремлення таких організацій від сектору держави (уряду) та приватного сектору (бізнесу). Організації третього сектору є незалежними від держави, тобто неурядовими (недержавними), і мають за мету досягнення соціальних цілей та є неприбутковими: реінвестують зароблені кошти у подальшу діяльність, а не розподіляють між учасниками. Тобто, організації даного сектору є неприбутковими та неурядовими [74].

Згідно Ridley-Duff and Seanor 2008 економіку можна концептуалізувати як таку, що має три сектори: державний, приватний і третій з організаціями, які засновані на добровільних засадах для досягнення соціальних та громадських цілей [68]. Цей погляд тепер поширений не лише в США, а і за їх межами.

Для повного розуміння третього сектору очевидним є виокремлення певних характеристик, які об'єднують суб'єктів, що входять до нього. Для А. Етціоні – це діяльність, орієнтована на цінності та базована на відданості учасників таких інститутів [68]. Якщо зрештою держава досягає порядку в дотриманні правил через примус та санкції, а ринкові організації завдяки винагородам, то третій сектор існує без вищезгаданих інструментів, надіючись, натомість, на символічні винагороди, депривацію, силу переконання чи апелювання спільними цінностями та ідеалізмом [66, с. 328].

Національний аудиторський офіс Об'єднаного Королівства керується досить чіткими та водночас простими властивостями організації третього сектору:

- 1) незалежні від уряду;
- 2) керуються цінностями, що означають їхня мотивацію, яка полягає в бажанні досягнути соціальних цілей, таких як покращення суспільного благополуччя, захист довкілля, економічний добробут населення, а не в прагненні фінансової винагороди;
- 3) реінвестують прибуток для досягнення цілей, тому організації даного сектору часто вважають неприбутковими [74].

Таким чином, дослідження сутності зазначених понять дозволило схематично зобразити та чітко окреслити відмінності між ними. Так, на рис. 1.1 подано взаємозв'язок між неурядовими, неприбутковими та некомерційними організаціями.

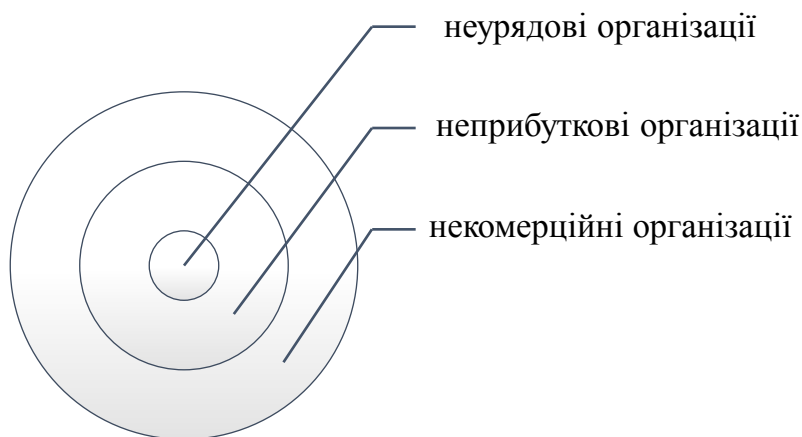


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між неурядовими, неприбутковими та некомерційними організаціями*

* Розроблено автором самостійно.

Звідси можна виявити, що організації, які не мають за мету одержання прибутку є некомерційними. Ними можуть бути всі організації, які вказувались раніше. Натомість неприбуткові організації – поняття дещо вужче тому, що не всі некомерційні організації мають статус неприбуткових. Для цього необхідно бути внесеним у Реєстр неприбуткових організацій та установ і мати присвоєну

ознаку неприбутковості. Такі організації можуть провадити комерційну діяльність в межах статуту. І остання категорія – неурядові організації – найвужче поняття, оскільки позначає незалежність організації від держави.

Основні відмінності між громадськими організаціями і громадськими спілками і об'єднаннями, а також місце третього сектору в інституційній структурі організацій і установ держави подано на рис. 1.2 і 1.3 відповідно.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок та відмінності між громадськими організаціями, громадськими спілками та громадськими об'єднаннями*

* Розроблено автором самостійно.

Вітчизняне законодавство виділяє громадські об'єднання та спілки, які різняться статусами засновників та учасників, але однаково мають некомерційний характер діяльності. Вони можуть бути також неприбутковими, якщо були внесені у відповідному Реєстрі, та неурядові, якщо є незалежними від держави.

Насамкінець, розглянемо громадські організації (ГО) та їх особливості, що дасть краще зрозуміти їх призначення та роль в економічній системі держави, а також виявити особливості фінансового забезпечення діяльності.

Перш за все відзначимо, що досі не існує єдиного усталеного визначення сутності громадських організацій. Кожен науковець по-своєму підходить до їхнього тлумачення.



Рис. 1.3. Місце третього сектору в інституційній структурі організацій і установ*

* Розроблено автором самостійно.

Так, проаналізувавши роботи О. Кириленко [18, 19, 20], О. Романенка [46, 47], С. Городинський [50], С. Юрія [51, 53], В. Феодософа [51] та І. Ткачук [49], приходимо до висновку, що найбільш точно та всебічно громадські організації розкриває І. Ткачук, розуміючи під ними “неприбуткові організації, утворені шляхом добровільного об’єднання громадян на основі спільних інтересів, що функціонують на законних підставах та незалежно від держави задля захисту прав і свобод людини, що передбачає задоволення її індивідуальних та суспільних потреб” [49]. Тобто вони є неприбутковими і неурядовими інститутами громадянського суспільства.

Особливість громадських організацій розкривається у функціях, які першим описав французьких історик, політики та економічний соціолог 19 століття Алексіс де Токвіль [16, с. 487]:

1) семіотична – ушляхетнюють людські почуття та інтелектуальний розвиток членів ГО завдяки створенню сприятливо середовища для спілкування з однодумцями;

2) захист прав індивідів по відношенні до влади, уряду та держави завдяки переслідуванню спільних інтересів учасників ГО.

Існують звичайно інші підходи до роз'яснення функціонального призначення громадських організацій, де виділяють виховну, контрольну, організаційну, інформаційну, кадрову, контрольну, економічну, комунікативну, тощо [63; 71; 35, с. 26], проте найбільше сходяться на наступних чотирьох:

1) опозиційна – протидія централізації влади, реакція на прийняті рішення, що суперечать суспільним інтересам, висування власного бачення та ні чи інші речі;

2) творча – розроблення та пропозиція різноманітних послуг, які можуть надавати громадські організації, для якомога кращого задоволення потреб кінцевих бенефіціарів;

3) захисна – захист інтересів учасників ГО та цільової аудиторії, на яку націлена їхня діяльність;

4) допоміжна – підтримка та всяка допомога учасникам ГО.

З окресленого можна дійти висновку, що перші дві функції громадських організацій націлені на роботу з державою, боротьбу з несправедливістю зі сторони уряду, а останні – на задоволення інтересів учасників, вирішення їх проблем. Саме це розкриває специфіку громадських організацій серед інших суб'єктів господарювання. Для візуалізації, дані функції подано на рис. 1.4 .

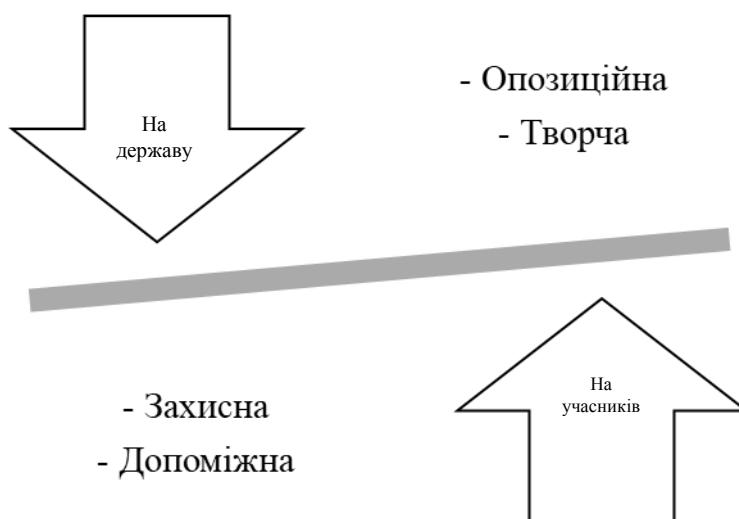


Рис. 1.4. Функціональне призначення громадських організацій у розрізі їх впливу на державу та учасників*

* Розроблено автором самостійно.

Зрозуміло, що кожна організація має свою мету існування та завдання для її досягнення. Це вказується у статуті і різниться від організації до організації. Проте, виходячи з вищевказаних функцій, можна запропонувати перелік завдань, які б стосувалися більшості ГО.

Так, у відповідності до опозиційної функції основними завданнями громадських організацій є боротьба з нерівністю, протидія корупції, посилення демократизації країни.

У розрізі творчої – організація програм підвищення компетенції для різних верств населення, сприяння інноваційності та креативності серед молоді.

Що стосується захисної функції, то вона передбачає наступні завдання: захист прав населення, вирішення екологічних проблем, зменшення негативного впливу урбанізації; боротьба зі стихійними лихами.

Насамкінець, допоміжна функція реалізує такі завдання як матеріальна та психологічна допомога населенню старшого віку, бідним верствам населення, пошук та постачання важливих для певної громади ресурсів.

Для ефективного функціонування та досягнення поставлених завдань і цілей, громадські організації повинні керуватися певними принципами, які закріплені в Законі України “Про громадські об’єднання”. До них належать:

1. Принцип добровільності, який стосується заснування, вступу чи припинення участі в ГО;
2. Принцип самоврядності – самостійна управління діяльністю, без втручання держави;
3. Принцип вільного вибору території діяльності;
4. Принцип рівності перед законом;
5. Принцип відсутності майнового інтересу учасників – члени ГО не мають права на частку його майна та не відповідають за його зобов’язання, майно не підлягає розподілу і не може використовуватись для вигоди окремих членів ГО;
6. Принцип прозорості, відкритості, публічності – вільний доступ до інформації та інформування про свою діяльність [39].

Саме ці принципи, функції і завдання відрізняють громадські організації - поміж інших суб'єктів господарювання.

Варто підкреслити, що існує чимало різновидів громадських організацій і, відповідно, підходів до їх систематизування та класифікації. Найчастіше їх класифікують за порядком проведення реєстрації, статусом та територією діяльності, організаційно-правовою формою, видами послуг які надаються, типом членства, організаційною структурою тощо [54; 70].

Також існує підхід, який поділяє громадські організації стосовно націленості на задоволення потреб та інтересів – бувають ГО, які функціонують лише на користь своїх учасників, або такі, які націленні і на інших дотичних осіб-стейкхолдерів [76].

З точки зору політології розрізняють громадські організації за правовим статусом, легітимністю та структурою [22; 38].

З позиції юриспруденції існують громадські організації за такими ознаками як: склад членства (вік, професія, стать), територія діяльності (локальні, регіональні, національні, міжнародні), мета заснування (для особистих інтересів, для суспільних інтересів), сфера діяльності (освітні, спортивні, культурні, екологічні, тощо) та кількістю членства (звичайні та масові) [29, с. 186].

Вважаємо, що у ході нашого дослідження найбільш прийнятною є класифікація, представлена Державною службою статистики України у своїх довідниках про діяльність громадських об'єднань, у відповідності до якої виокремлюють: молодіжні; дитячі; жіночі; об'єднання ветеранів та інвалідів; професійної спрямованості; охорони природи; охорони пам'ятників історії та культури; оздоровчі та фізкультурно-спортивні; захисту населення від наслідків аварії на ЧАЕС; науково-технічні, творчі; освітні, культурно-виховні; національних та дружніх зв'язків; громадські рухи; інші громадські організації.

Таким чином, в системі інститутів громадського суспільства громадські організації займають провідну роль, сприяючи захисту прав і свобод їх учасників та стимулюючи демократичні устрої у соціумі. Водночас,

ефективність їх функціонування залежить від процесів формування і використання фінансових ресурсів.

1.2. Особливості управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання нерозривно пов'язана з його фінансовою складовою, адже від цього залежить і його успіх, і отриманий результат. Для ефективнішого вирішення проблем і кращого задоволення інтересів стейкхолдерів важливим аспектом функціонування громадських організацій є наявність у них значних фондів грошових коштів. Розуміння зазначеної проблеми обумовило дослідження особливостей формування та використання фінансових ресурсів громадської організації.

Варто наголосити, що фінансові ресурси, які покладено в основу функціонування суб'єкта господарювання та знаходяться в його розпорядженні, відображають фінанси таких учасників економічних процесів. Що стосується громадських організацій, то фінансова сторона їх діяльності виражається певними економічними відносинами, які пов'язані із формуванням, розподілом та використанням наявних у них фінансових ресурсів задля забезпечення виконання визначених статутом цілей та підвищення соціальної відповідальності учасників.

Зупинимось детальніше на виясненні сутності категорії “фінансові ресурси громадських організацій” з метою виявлення особливостей і джерел їх формування та напрямків використання.

Передуючи подальшому дослідженню підкреслимо, що вивченню сутності категорії “фінансові ресурси” приділено багато ґрунтовних наукових праць, проте актуальність її подальшого вивчення не зменшилась. Більше того, досі нема єдиного підходу до трактування сутності та змісту цього поняття.

Так, Л. А. Дробозіна під фінансовими ресурсами вважає цільові фонди грошових коштів, які формуються із надходжень, грошових доходів чи інших

оплат, та використовуються для задоволення соціальних та інших потреб суспільства, розширеного виробництва, матеріального стимулювання [14].

Більше того, часто-густо фінансові ресурси ототожнюють із грошовими коштами, які перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і мають цільове призначення. Водночас, як стверджує О. Василик, простежується різниця між фінансовими ресурсами та грошовими ресурсами, адже останні є дещо ширшим поняттям за своїм змістом [3, с. 70]. На думку науковця, фінансові ресурси завжди виступають у грошовій формі, проте не всі грошові ресурси є фінансовими. Вони стають такими, коли нагромаджуються у відповідних фондах, які мають порядок формування і використання.

На думку О. Р. Романенка, фінансові ресурси є результатом фінансових відносин суб'єктів господарювання, які акумулюються з різних джерел і надходять в обіг для покриття потреб суб'єкта [47, с. 80].

Згідно, В. В. Костецьким, фінансові ресурси підприємства є джерелом формування усіх інших видів ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних). Тому процес управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно розглядати в комплексі з управлінням іншими видами ресурсів, тобто певної логістичної системи [24].

Незважаючи на суттєву різницю між комерційними підприємствами та громадськими організаціями, вважаємо що саме поняття “фінансові ресурси” залишається незмінним для всіх типів учасників економічних відносин. Вони залишаються однією з основ їх функціонування, що має конкретні джерела формування та напрями використання і спрямована на забезпечення безперервного існування суб'єкта господарювання. З окресленого вище випливає, що фінанси та їх практичне втілення – фінансові ресурси – посідають визначальне місце у фінансовій системі держави та входять до складу фінансів некомерційних установ і організацій.

Формування фінансових ресурсів відбувається з різних джерел, до яких відносять:

- а) власні;

б) залучені;

в) позичені.

Для суб'єкта господарювання власними ресурсами є статутний капітал, амортизаційні відрахування, дохід, прибуток. До залучених належать заборгованість по оплаті праці, авансами засновників, до бюджетів різних рівнів, бюджетні дотації та субсидії. Позиченими є довгострокові та короткострокові кредити банківських та інших установ, у тому числі держави, а також від емісії цінних паперів [31, с. 9-10].

Оскільки основи функціонування громадських організацій мають певні відмінності із суб'єктами господарювання, це накладає відпечаток на специфіку формування ними ресурсів. Так, власними фінансовими ресурсами громадських організацій виступає статутний капітал, який зазвичай рівний нулю або є у незначній сумі. Також дохід від передбаченої статутом комерційної діяльності.

Залученими є кошти держави, благодійні безповоротні внески, членські внески, тоді як позичені – банківські кредити. Проте найбільшу частку становлять залучені фінансові ресурси, а банківські кредити на практиці не зустрічаються [5, с. 9].

Більш детально джерела фінансового забезпечення громадських організацій подано на рис. 1.5.

Варто підкреслити, що це не єдина типологізація джерел формування фінансових ресурсів громадських організацій.

Зокрема, за етапами формування розрізняють:

- початкові – з якими розпочинається існування;
- прирощені – набуті в ході діяльності.

При цьому, початкові фінансові ресурси для підприємств відіграють значно більшу роль для початку діяльності, ніж для громадських організацій, які в основному оперують прирощеними [5, с. 96, 99].



Рис. 1.5. Джерела формування фінансових ресурсів громадських організацій*

* Розроблено автором на основі [49, с. 7].

За формою реалізації розрізняють:

- матеріальні – вкладені в матеріальні активи, основні засоби, запаси, незавершене виробництво;
- нематеріальні фінансові ресурси – відображені в нематеріальних активах.

В громадських організаціях частка матеріальних активів мінімальна тому, що для їхньої діяльності не потрібно технічного устаткування чи інших інструментів виробництва [5, с. 9].

За матеріально-речовою структурою у підприємств присутня значна частина фінансових ресурсів у вигляді оборотних та необоротних активів, а грошових коштів та їх еквівалентів менше, в той час як у громадських організаціях ситуація протилежна [6, с. 99].

Підсумовуючи вищезазначене, підкреслимо, що подана класифікація фінансових ресурсів та джерел їх формування для громадських організацій зберігається. Різниця постає в переважанні одного виду над іншим, що зумовлено їх специфікою. Основні джерела формування фінансових ресурсів громадських організацій є зовнішніми, тобто залученими ресурсами, які поверненню не підлягають.

Більше того, громадським організаціям не варто очікувати значної фінансової підтримки з боку держави, а намагатися диверсифікувати джерела формування їх фінансових ресурсів з метою збільшення фінансової незалежності та покращення якості послуг, що ними надаються. Загалом державна допомога представлена у вигляді державних програм на конкурсних умовах, які зазвичай націлені на досягнення державних пріоритетів. Громадські організації, які організовують заходи та проекти, підходять під дані пріоритети і отримують державне фінансування [25, с. 217-218].

Благодійні пожертви приватного бізнесу не є широко розповсюдженими в Україні, а більше разовими. Це пояснюється тим, що таке явище як соціальна відповідальність бізнесу лише починає зароджуватись. Більше того, немає розроблених стимулів з боку держави для компаній, які провадять дану політику. Проте представництва іноземних компаній на території України рік за роком приносять загальносвітові тенденції та практики, показуючи приклад вітчизняним [25, с. 218].

Приватні пожертви становлять низьку частку доходів громадських організацій. Це зумовлено перш за все добробутом населення та економічним станом країни. Окрім того, довіра до даних інститутів громадянського суспільства є не найвищою, що є також однією з можливих причин. Разом з тим, держава, яка може сприяти до благодійності серед населення, не має конкретних інструментів стимулювання [25, с. 219].

Варто відзначити, що ефективне функціонування вітчизняних громадських організацій не була б можливою без іноземного фінансування таких донорів, як: Фонд ім. Фрідріха Еберта, Фонд Конрада Аденауера,

Європейська Комісія в Україні (EuropeAid), Британська рада в Україні, Фрідом Гауз (Freedom House), Міжнародний Медіа Центр (ММЦ) – Інтер-ньюз, Центр Міжнародного приватного підприємництва (CIPE), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID Agency), Фонд МакАртура, Фонд Відродження, Фонд “Євразія”, Фонд Чарльза Стюарта Мотта, Фонд “Нору Хау”, Світовий Банк, ООН в Україні, Європейська навчальна фундація (ETF), Counterpart International, Посольство США, Великобританії, Нідерландів, Канади тощо. Проте, для отримання такого фінансування, донори завжди висувають чіткі умови та опис проєктів чи заходів, що можуть бути подані на розгляд. А оскільки донори іноземні, то і цілі фінансування можуть не завжди співпадати з реальними проблемами країни [25, с. 220].

Насамкінець, останнім джерелом надходжень для громадських організацій є членські внески, які не відіграють важливу роль у їх формуванні, а більше носять символічний характер. В багатьох громадських організаціях вони навіть відсутні. Це стає зрозумілим з точки зору залучення більшої кількості учасників: населення може вважати це вагомою причиною у відмові до залучення в громадську діяльність через недостатнє матеріальне забезпечення [25, с. 220].

Оскільки процедура формування фінансових ресурсів кожного суб’єкта економічних відносин є досить складною та комплексною, необхідно також розглянути принципи, якими керуються в організації даного процесу. Серед них можна виділити наступні [9, с. 116]:

1. Принцип системності – врахування не лише внутрішнього середовища організації, але і зовнішнього із усіма чинниками впливу;
2. Принцип інтеграції – розуміння невід’ємності фінансових ресурсів від інших ресурсів, таких як людських, інформаційних, матеріальних, тощо;
3. Принцип комплексності – прийняття рішень для загально організаційного ефекту, а не певної ланки організації;
4. Принцип синергічності – логічність, послідовність та узгодженість всіх процесів;

5. Принцип адаптивності – готовність бути гнучким у формуванні і використанні ресурсів пристосовуючись до змін у середовищі;

6. Принцип динамічності – забезпечення фінансових ресурсів у необхідній кількості у всіх процесах і ланках організації;

7. Принцип науковості – використання наукових інструментів та методів для ефективного аналізу і прогнозування залучення та ефективного використання коштів.

Що ж стосується використання фінансових ресурсів громадських організацій, то вони спрямовуються на реалізацію покладених завдань, зазначених у їхніх статутах, та підтримку існування в загальному.

Державна служба статистики України класифікує напрями використання коштів громадських організацій наступним чином:

- розрахунки за податками і зборами;
- оплата праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- благодійна діяльність;
- матеріальні витрати;
- оплата послуг;
- інше [12].

Якщо у комерційній сфері управління фінансовими ресурсами є теоретично та практично дослідженими, а також є чимало підходів до вимірювання ефективності використання коштів з численними показниками та методами оцінок, то для “третього сектору”, де цілі діяльності організацій – це якісний ефект на суспільство, дане питання є досить дискусійним та нерозкритим. Вітчизняні громадські організації не мають достатньої інформаційної бази для ефективного використання залучених коштів. Проте, ті громадські організації, які співпрацюють з іноземними донорами, володіють певним досвідом, оскільки іноземне фінансування містить певні вимоги, серед яких є детальна розробка концепції проєктів.

Таким чином, ефективне функціонування громадських організацій залежить від обсягів та структури сформованих фінансових ресурсів та ефективності їх використання з метою задоволення потреб і захисту інтересів їх членів.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних засад управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій, приходимо до таких висновків і узагальнень:

1. Розкриття економічної сутності некомерційних і неприбуткових організацій дає можливість наголосити, що перші не мають за мету отримання прибутку, в той час як інші, окрім відсутності розподілу прибутку серед учасників, можуть провадити підприємницьку діяльність в межах статуту для досягнення своїх цілей та завдань. Тобто поняття неприбуткові дещо ширше, ніж некомерційні.

2. Під громадськими розуміємо такі організації, які є неприбутковими, утвореними шляхом добровільного об'єднання громадян на основі спільних інтересів, які функціонують на законних підставах та незалежно від держави задля захисту прав і свобод людини, що передбачає задоволення її індивідуальних та суспільних потреб.

Особливість їх діяльності полягає у функціональному призначенні, принципах організації та завданнях. Так, до основних функцій громадських організацій можна віднести ті, які спрямовані на співпрацю з державою, несправедливостями для захисту прав та свобод учасників та цільових груп, на які націлена їхня робота, а також ті, які спрямовані на розвиток своїх учасників, задоволення їх потреб та вирішення їх проблем.

3. Основними джерелами фінансових ресурсів громадських організацій є зовнішні, або залучені, серед яких є державна допомога, благодійні пожертви бізнесу, приватні пожертви, іноземне фінансування та членські внески. Найбільшу частку доходів громадських організацій становлять

державна або іноземна підтримка, в той час як членські внески є більш символічними, приватні пожертви – непоширеними через матеріальний стан населення, а пожертви бізнесу – одноразовими через малу популярність такої практики, як соціальна відповідальність бізнесу.

Напрями використання коштів громадських організацій є різноманітні, проте, як у випадку із джерелами їх формування, застосовують класифікацію, подану Державною службою статистики України.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції розвитку громадських організацій в Україні та специфіка їх діяльності в сучасних умовах

Розгалужена мережа громадських організацій різного спрямування традиційно розглядається в якості однієї з ознак демократичного суспільства. Для України прагнення приєднатися до світової спільноти обумовило необхідність формування відповідальних інститутів громадянського суспільства, які сприяють його розбудові. Такими інституціями є громадські організації, адже вони дозволяють виражати суспільні інтереси та виступають посередником між громадою і державою. Більше того, на них покладено завдання формування основ щодо розвитку громадських ініціатив і покращення якості життя населення.

Зупинимось детальніше на аналізі тенденцій розвитку вітчизняних громадських організацій з метою виявлення проблемних аспектів та закономірностей їх еволюції, а також оцінці специфіки їх діяльності в умовах сьогодення.

Так, згідно даних Державної служби статистики України кількість громадських організацій, що офіційно зареєстровані, щороку збільшується, про що свідчить рис. 2.1.

Як видно з даних рис. 2.1, у 2018 році порівняно з 2014 роком кількість громадських організацій в Україні зросла на 19410 од., або на 32%, і становила 80500 од. В регіональному розрізі областями з найбільшою чисельністю ГО була Харківська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Закарпатська, Дніпропетровська та Запорізька області. Варто відмітити, що починаючи з 2014 р. відсутня інформація щодо досліджуваних громадських інституцій із тимчасово окупованої території Крим, Донецької та Луганської областей.

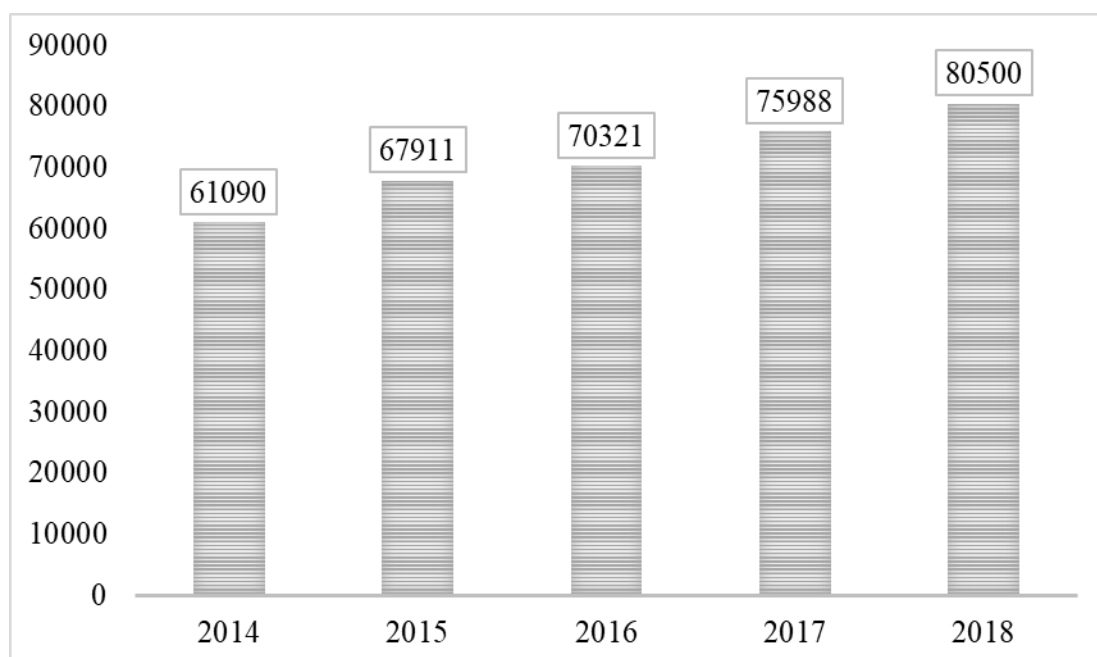


Рис. 2.1. Динаміка чисельності громадських організацій України за 2014-2018 рр., од.*

* Розроблено автором на основі [12].

Якщо взяти до уваги показник, який характеризує чисельність населення, яка припадає на 1 громадську організацію (див. табл. 2.1), то можна побачити, що за аналізований період вона поступово скорочується.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності населення, що припадає на 1 громадську організацію в Україні за 2014-2018 рр.*

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1. Чисельність населення, тис. осіб	43001,0	42844,9	42672,5	42485,5	42375,7
2. Кількість громадських організацій, од.	61090	67911	70321	75988	80500
3. Чисельність населення, що припадає на 1 ГО, осіб	703,90	630,90	606,82	559,11	526,41

* Розроблено автором на основі [12].

Зокрема, станом на 2014 рік на 1 громадську організацію припадало 703 людини, в той час як у 2018 році – 526. Відтак, в абсолютних показниках цей показник зменшився на 177 осіб, або на 25%. Натомість, для порівняння візьмемо кілька іноземних країн – Польщу, Естонію, США. Так, у 2018 році в Польщі було зареєстровано 112 тис. громадських організацій. Чисельність населення в країні склала 38,411 тис. осіб. Відтак, на 1 громадську організацію в Польщі припадає 342,96 особи, що на 183,45 людини або 34,84% менше, ніж в Україні [56; 73].

В Естонії у 2017 році було зареєстровано 33 тис. громадських організацій при чисельності населення у 1,319 тис. осіб. Відповідно, на 1 ГО в країні припадало 39,9 особи, що на 519,21 особи або 85,98% менше, ніж було в Україні у 2017 році [55-56].

Насамкінець в США у 2018 році було зареєстровано 1,54 млн. громадських організацій, тоді як чисельність населення склала 327 млн. осіб. Відтак, на 1 ГО в США припадало 212,33 особи, що на 314,08 особи або 59,66% менше, ніж в Україні [56; 58].

Таким чином, якщо взяти до уваги дані щодо громадських організацій Естонії, то різниця з вітчизняними показниками суттєва, проте навіть на фоні інформації стосовно США – країни з величезною кількістю населення, – Україна все рівно поступається. Звичайно для кращого порівняння Польща, яка має дещо схожу історію, реалії і є нашим сусідом, підходить найбільше, особливо що стосується співвідношення чисельності населення із кількістю діючих ГО. При цьому варто наголосити, що у звіті “The capacity of the Nongovernmental sector in Poland” вказано, що близько 65% зареєстрованих організацій є активними, тобто решта 35% просто фіктивні. Натомість вітчизняні дані про активну частку громадських організацій відсутні. Подається лише інформація про ті громадські організації, які подають до органів статистики звітні дані про свою діяльність. Так, в Україні з помір усіх діючих ГО, до 2016 р. звітувало близько 30%, а починаючи з 2017 р. і ці дані відсутні (див. додаток А).

Попри зміну в кількості громадських організацій, види їх діяльності та їх структура у 2014 та 2018 роках не зазнали значних змін (див. рис. 2.2).

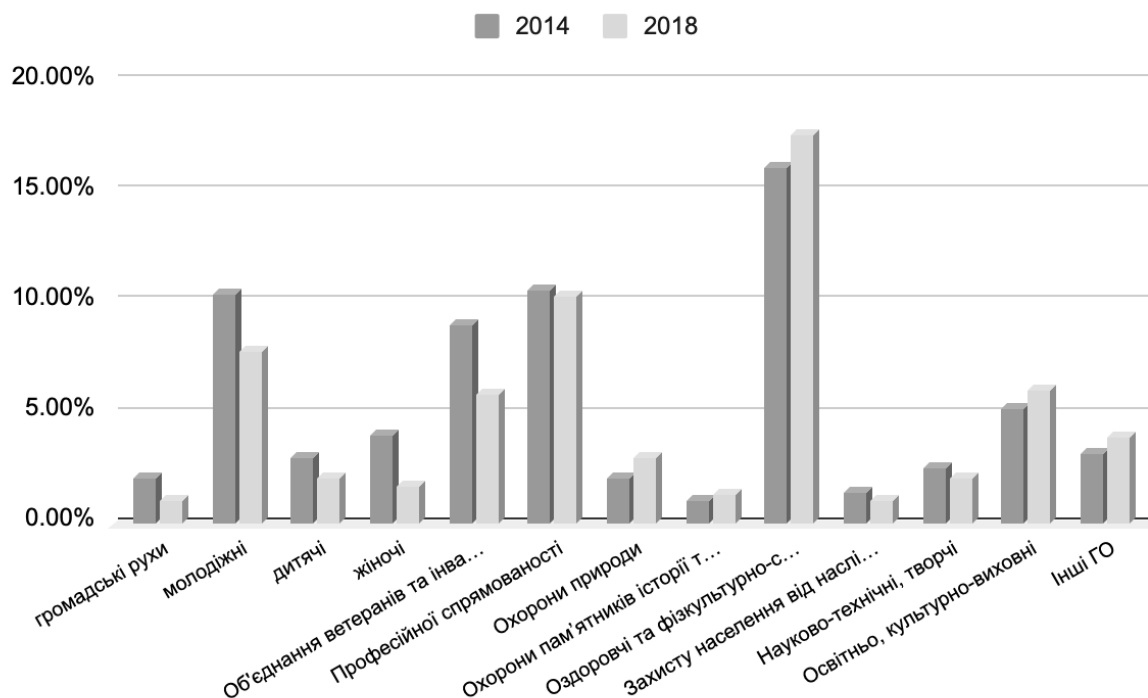


Рис. 2.2. Структура громадських організацій України за видами діяльності у 2014-2018 роках*

* Розроблено автором на основі [12].

За даними рис. 2.2, можна констатувати, що в Україні досі переважають оздоровчі та культурно-спортивні ГО, які в 2018 р. склали 17,6% всіх громадських організацій. За ними слідує об'єднання професійного спрямування – 10,3%, молодіжні організації – 7,8% і об'єднання ветеранів та інвалідів – 5,8%. Дану тенденцію збереження структури за видами діяльності вважаємо позитивною тому, що вона вказує про сталість у зазначеній сфері. Тим не менше, вона також вказує на роль державного фінансування для розвитку ГО, адже домінуючі види громадських організацій мають право на фінансування з боку держави [39].

Проте, якщо взяти до уваги дані комплексного дослідження “НДО у зовнішньому середовищі: організаційні проблеми та можливості розвитку”, проведеного на замовлення Форуму недержавних організацій в Україні, то

можна відзначити, що основні напрями діяльності, які зазначали опитувані ГО, були пов'язані з діяльністю у сфері освітніх та тренінгових послуг і організації дозвілля молоді (культурні і розважальні заходи, масові і спортивні заходи, створення відкритих просторів для спілкування та спільної діяльності). Тим не менше, 24-38% опитуваних позначили свої ГО як такі, що працюють із наданням юридичних, психологічних, консультаційних послуг, а також у сфері правозахисної діяльності та надання допомоги переселенцям і людям з особливими потребами. І зовсім незначною була частка, що працює з вразливими групами населення (11%), ВІЛ, туберкульоз, гепатит, бездомні діти, екологією (15%) та старшим поколінням і жінками (20% та 17%) (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Основні напрями діяльності вітчизняних громадських організацій у 2018 році (дані опитування)*

* Побудовано автором на основі [32, с. 13].

Відтак, відзначимо, що статистичні дані та дані опитування збігаються лише на тому, що значна частка громадських організацій працює у сфері організації дозвілля молоді. Основною проблематикою, якою займаються вітчизняні ГО є: проблеми наслідків конфлікту та побудови миру (48%); проблеми створення ефективного та прозорого місцевого самоврядування

(46%); проблеми адаптації переселенців (42%); проблеми місцевих громад (28%); проблеми соціального захисту (26%); проблеми домашнього насильства і гендерної нерівності (25%) та інші (див. рис. 2.4) [32, с. 6].

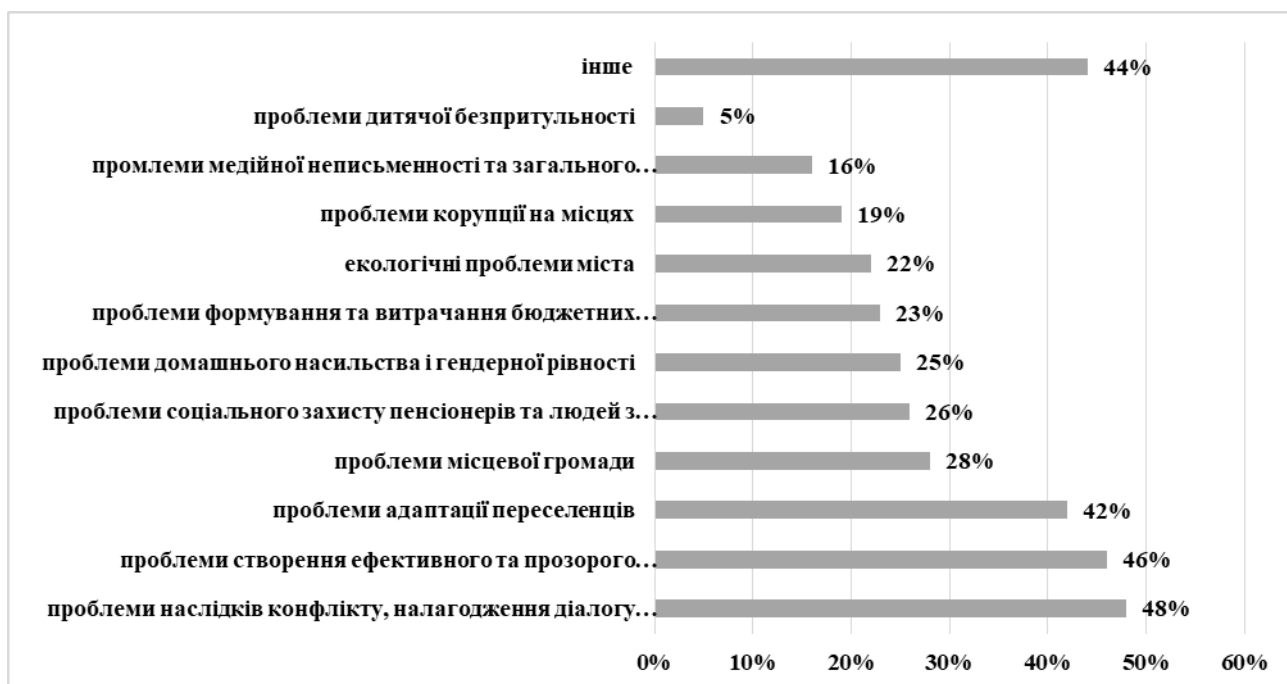


Рис. 2.4. Основні сфери діяльності вітчизняних громадських організацій у 2018 році (дані опитування)*

* Побудовано автором на основі [32, с. 12].

Наступним якісним показником, який характеризує розвиток громадянського суспільства та активної участі у його встановленні, є рівень участі громадян в ГО. Проте, офіційні дані Державної служби статистики України та соціальних опитувань дещо різняться у даних. Зокрема, згідно статистичного бюлетеня динаміка членства громадських організацій (див. рис. 2.5) є низхідною.

Так, кількість учасників, які були на обліку в Державній службі статистики України, щороку зменшувалась. У 2018 році їх чисельність нараховувала 19,08 млн. осіб, що на 7,9 млн. осіб (або 29,35%) менше, ніж у 2014 році. Найбільш помітне скорочення відбулося у 2017 році – на 18,46%, або на 4,5 млн. осіб. При населенні в 42,38 млн. осіб це означає, що 45% населення України були членами ГО.

Цей факт та різниця в даних із соціопитуваннями заставляє задуматися про адекватність даних. У той же час, за результатами національних щорічних моніторингових опитувань 1994-2018 рр., у 2018 році лише 16,9% опитуваних відповіли, що вони були членами громадських або політичних організацій, а це становить 7,16 млн. осіб. Решта – 83,1% вказали, що не належать до жодних згаданих об'єднань [44, с. 420].

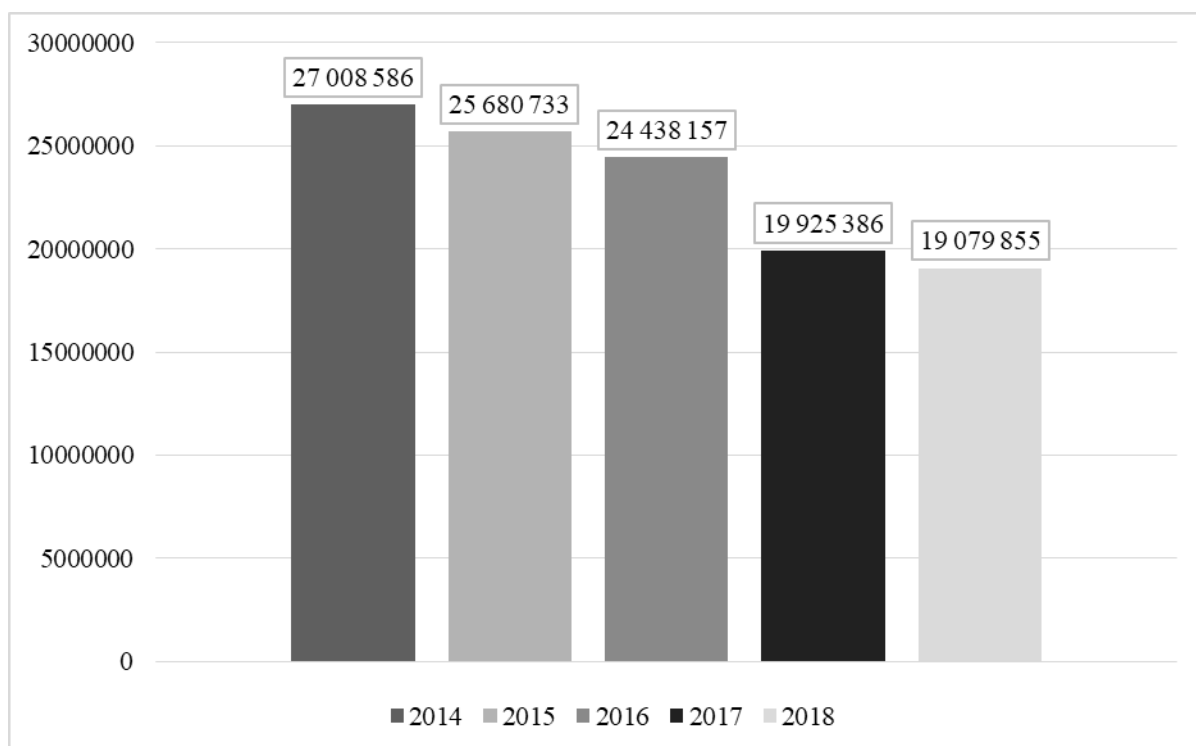


Рис. 2.5. Динаміка чисельності учасників громадських організацій в Україні за 2014-2018 рр.*

* Розроблено автором на [12].

Більше того, якщо взяти до уваги “Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності” від організації Раєт, яке проводилося протягом травня-червня 2018 року, то лише 5% громадян взяли участь у діяльності громадської організації, і ця частка не змінилася з вересня 2017 року, а це лише 2,12 млн. українців [32, с. 6].

Насамкінець за інформацією опитування “Громадянське суспільство в 2018 році: нові виклики, нові завдання”, проведеного Фондом «Демократичні

ініціативи» ім. Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей, більше 85% опитаних не вважали себе частиною будь-яких громадських об'єднань, а лише 2,9% – були членами якоїсь громадської організації [11, с. 4].

Звідси можна зробити висновок, що в 2018 році дійсно близько 85% українців не були учасниками організацій громадянського суспільства, адже дані опитувань збігаються у показаннях. А причинами, чому статистичні дані їм не відповідають, можуть бути подвійне членство в організаціях або припинення членства після подання відповідної заяви до керівних органів ГО.

Незважаючи на такий низький показник залученості населення до діяльності громадських організацій, до них все ж існує певна довіра. А це 45% опитаних, з яких більша половина просто вірить, що вони можуть вирішити проблеми, які існують, допомогти людям. Кожен п'ятий вказав, що вважає ГО такими, яким не байдуже до стану справ у країні та/або населеному пункті і, які допомагають нужденним [32, с. 69-70].

Що стосується вікових преференцій населення, то найактивнішими в залученості до громадських організацій є громадяни віком 18-29 років, тобто молодь, а найменш активними є особи віком більше 60 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вікова структура членства у громадських об'єднаннях
України в 2018 р.***

Види установ і організацій	Вік				
	18-29 років	30-39 років	40-49 років	50-59 років	60 років і старші
Громадська організація	4,0	3,3	3,9	2,5	1,5
Політична партія	1,7	1,4	2,7	1,1	1,0
Релігійне об'єднання	1,3	2,0	3,1	4,1	4,2
Профспілка	5,9	4,8	6,9	3,2	4,0
Наукове, освітнє об'єднання	1,4	0,3	0,5	0,9	0,8

Творча спілка	1,0	0,2	0,0	1,0	1,4
Інше	3,3	1,3	2,9	1,6	1,2
Не є членом жодної з ГО	82,8	88,1	81,5	88,5	87,3

* Побудовано автором на основі [11, с. 9].

Також спостерігається тенденція за якої, що молодь найчастіше є учасниками громадських організацій, населення середнього віку – політичних партій та профспілок, а старше покоління – релігійних об'єднань [11, с. 9]. На запитання “Що заважає вам брати більш активну участь у громадській діяльності?” 38% опитаних зазначили відсутність часу, а 29% – не вірять, що дана діяльність може мати реальний вплив (рис. 2.6).

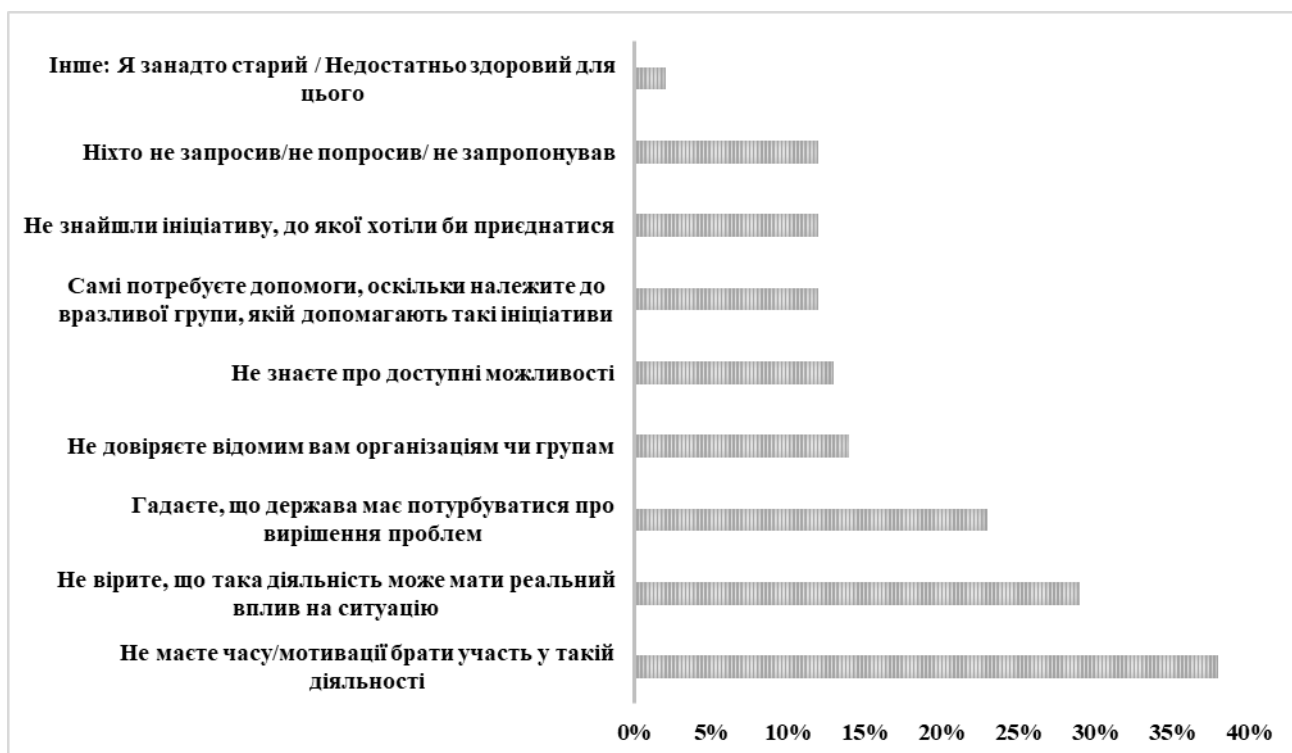


Рис. 2.6. Основні причини відмови участі в діяльності громадської організації у 2018 р.*

* Побудовано автором на основі [32, с. 35].

Таким чином, функціонування громадських організацій в Україні має свою специфіку і визначається небажанням більшості громадян країни брати в

них участь. Це позначається й на віковій структурі членів ГО та тих проблемах, які є колом їх інтересів. Також значну роль в діяльності громадських організацій відіграють джерела фінансових ресурсів, які використовуються у ході їх діяльності, та напрямки їх використання. Адже від рівня фінансового забезпечення будь-якого суб'єкта господарювання залежатиме успіх впроваджуваних заходів і рішень, а від джерел їх формування – ефективність та раціональність обраних програм і проектів.

2.2. Аналіз джерел формування і напрямків використання фінансових ресурсів вітчизняних громадських організацій

Важливою складовою ефективного функціонування будь-якої громадської організації є формування адекватного обсягу фінансових ресурсів та забезпечення їх раціональної структури. Адже збільшення чи зменшення фінансового забезпечення, достатність чи відсутність конкретних джерел фінансування, залежність від певних донорів безпосередньо визначають специфіку й особливості діяльності громадських організацій. Поміж тим, зовнішнє середовище завжди має вплив на здатність самих донорів підвищувати фінансування чи навпаки, скорочувати його.

Для кращого розуміння поточного стану фінансування діяльності громадських організацій проведемо відповідне комплексне дослідження їх фінансових ресурсів. Спершу зробимо загальний аналіз фінансування вітчизняних ГО, а дані відобразимо у табл. 2.3.

Як бачимо з даних табл. 2.3, загальні обсяги фінансування за аналізований період збільшились майже на 80%, в той час як кількість ГО зросла лише на 31,77%. Якщо аналізувати у розрізі фінансування на одну громадську організацію, то обсяги фінансування, що припадало на одну ГО, збільшилось на 36,08%. У абсолютних показниках одна громадська організація у 2018 році отримала 91 тис. грн., що на 24 тис. грн. більше, ніж у 2015 році.

Обсяги фінансування громадських організацій України за 2014-2018 рр.*

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Загальне відхилення					
	Відхилення, %		Відхилення, %		Відхилення, %		Відхилення, %		грн.	%				
Загальні обсяги фінансування, тис. грн.		6316489,1	54,01		6211967,7	-1,65		7271566,8	17,06		7354061,7	1,13	3252777,7	79,31
Кількість ГО, од.		67911	11,17		70321	3,55		75988	8,06		80500	5,94	19410,0	31,77
Обсяги фінансування у розрахунку на 1 ГО, грн.		93011,28	38,54		88337,31	-5,03		95693,62	8,33		91354,80	-4,53	24219,69	36,08

* Розроблено автором на основі [12].

Таким чином, на перший погляд можна помітити досить позитивні тенденції зростання фінансового забезпечення інститутів громадянського суспільства. Однак якщо порівнювати, яке фінансування отримують іноземні ГО – між 560 тис. грн. та 670 тис. грн., то в такому випадку частка, яка припадає на одну вітчизняну ГО є мізерною [65]. На нашу думку, такого обсягу фінансових ресурсів не достатньо для провадження ефективної діяльності.

За результатами горизонтального аналізу джерел формування фінансових ресурсів (див. додаток Б), який демонструє як змінювався обсяг фінансування громадських організацій в Україні за окремими категоріями протягом досліджуваних років, можна зробити висновок, що загальна сума фінансування зросла на 79%, або 3252,7 млн. грн. З поміж усіх джерел надходжень ГО, найбільше зростання можна помітити від фінансування з наступних джерел (2018 рік у порівнянні з 2014 роком):

1. У відносних показниках:
 - місцевого бюджету – 201%;

- благодійної діяльності нерезидентів – 178%;
- благодійної діяльності громадян України – 115%;
- 2. У абсолютних показниках:
 - благодійної діяльності нерезидентів – 1603,7 млн. грн;
 - від підприємств та організацій України – 511,8 млн. грн;
 - членських внесків – 340,9 млн. грн;

При цьому, єдине джерело за яким спостерігався спад, були надходження коштів за рахунок кредитів, отриманих від банків та інших фінансових установ, – 85%, або на 464,4 тис. грн. Цю тенденцію можна помітити протягом усього аналізованого періоду, окрім 2016 року, де відбулося незначне збільшення на 10 тис. грн., або 2% у порівнянні з 2015 роком. А найменший приріст відбувся у коштах із Державного бюджету України – 51%, або 92,4 млн. грн.

Якщо використати вертикальний аналіз джерел формування фінансових ресурсів ГО (див. табл. 2.4), то їх структура наступна: 1) 3,63% – з Державного бюджету України; 2) 3,18% – з місцевих бюджетів; 3) 10,26% – членські внески; 4) 54,83% – благодійна діяльність, з якої: 17,53% – від підприємств та організацій України; 8,83% – від громадян України; 32,47% – від нерезидентів; 5) 10,88% – від господарської діяльності товариств, підприємств (юридичних осіб), створених громадською організацією для виконання її мети (цілей) та напрямів діяльності; 6) 17,22% – з інших джерел, з яких: 0,01% – за рахунок кредитів, отриманих від банків та інших фінансових установ.

Таблиця 2.4

**Динаміка та структура джерел формування фінансових ресурсів ГО
України за 2014-2018 рр., тис. грн.**

Джерела	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Всього
1) з Державного бюджету	180879,0	226339,4	259549,5	194032,2	273327,2	1134127,3
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>4,41%</i>	<i>3,58%</i>	<i>4,18%</i>	<i>2,67%</i>	<i>3,72%</i>	<i>3,63%</i>
2) з місцевих бюджетів	97482,0	160461,7	194230,5	249852,9	293094,1	995121,2

Продовж. табл 2.4

<i>Частка від заг. суми</i>	2,38%	2,54%	3,13%	3,44%	3,99%	3,18%
3) від членських внесків	454639,9	611605,4	622970,5	720475,7	795579,7	3205271,2
<i>Частка від заг. суми</i>	11,09%	9,68%	10,03%	9,91%	10,82%	10,26%
4) від благодійної діяльності, з якої:	1875253,8	3712052,3	3523400	3805913,6	4221757,6	17138377,3
<i>Частка від заг. суми</i>	45,72%	58,77%	56,72%	52,34%	57,41%	54,83%
- від підприємств та організацій України	774760,0	1459721,4	879676,00	1079589,9	1286639,8	5480387,1
<i>Частка від заг. суми</i>	18,89%	23,11%	14,16%	14,85%	17,50%	17,53%
- від громадян України	199888,2	187347,6	351587,8	340694,9	430744,1	1510262,6
<i>Частка від заг. суми</i>	4,87%	2,97%	5,66%	4,69%	5,86%	4,83%
- від нерезидентів	900605,6	2064983,3	2292136,2	2385628,8	2504373,7	10147727,6
<i>Частка від заг. суми</i>	21,96%	32,69%	36,90%	32,81%	34,05%	32,47%
5) від господарської діяльності юридичних осіб), створених ГО	510897,3	549749,1	468782,8	1106304,1	763769,8	3399503,1
<i>Частка від заг. суми</i>	12,46%	8,70%	7,55%	15,21%	10,39%	10,88%
б) з інших джерел, з яких:	982132,0	1056281,2	1143034,4	1194988,3	1006533,3	5382969,2
<i>Частка від заг. суми</i>	23,95%	16,72%	18,4%	16,43%	13,69%	17,22%
- за рахунок кредитів, отриманих від фінансових установ	546,2	496,3	506,3	294,6	81,8	1925,2
<i>Частка від заг. суми</i>	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%
Всього	4101284,0	6316489,1	6211967,7	7271566,8	7354061,7	31255369,3

* Розроблено автором на основі [12].

Відтак більше половини усіх надходжень громадськими організаціями було одержано від благодійної діяльності, при чому 31,47% – від нерезидентів,

що має найбільшу частку з поміж усіх категорій фінансування. Надходження від господарської діяльності юридичних осіб, створених громадськими організаціями, посідають друге місце, а фінансування з Державного та місцевих бюджетів склало в сукупності лише 6,81%. Таким чином, вітчизняні ГО більшою мірою залежні від іноземних донорів та членських внесків і господарської діяльності, ніж від бюджетного фінансування. Також можна помітити, що благодійні внески від громадян України переважають над фінансуванням з бюджетів.

Загалом благодійна діяльність від нерезидентів не лише склала найбільшу частку від загальної суми надходжень ГО, а й продемонструвала найбільші темпи приросту. Це може свідчити про збільшення донорських можливостей із початком євроінтеграції України. Також збільшились частки і темпи приросту доходів від господарської діяльності та членських внесків. Припускаємо, що це говорить про спробу ГО максимізувати своє фінансове забезпечення у разі недостатнього іноземного фінансування, адже бюджетне фінансування поруч із цим є досить мізерним. Проте варто відзначити, що незважаючи на низьку частку коштів з місцевих бюджетів, яку отримали ГО, за нею спостерігається найбільший темп росту – 201%, а це збільшення на 195612,10 тис. грн. Вважаємо, що реформа децентралізації влади в Україні, яка почала діяти з 2014 року, сприяє даній позитивній тенденції.

Якщо розглянути структуру видатків громадських організацій у 2018 р. (рис. 2.6), то можна побачити, що значна їх частка спрямована на оплату праці – 19%, послуг – 25%, матеріальні витрати – 8%, що в сумі з розрахунками за податками і платежами, амортизаційними відрахуваннями складають 55%.

Разом із тим, на благодійну діяльність було виділено менше третини всіх коштів ГО, тобто фінансування направлене основною мірою на підтримання існування організацій, а не на організацію проектів і заходів для суспільного ефекту. Для кращого розуміння використання коштів ГО на соціальну діяльність, розглянемо проведення соціальних проектів та масових заходів в Україні.

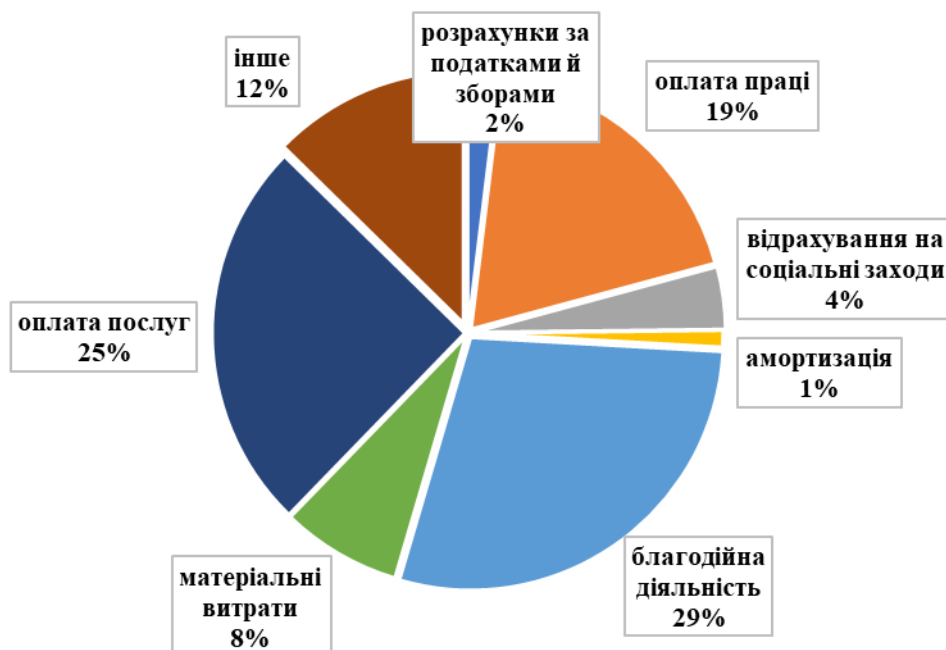


Рисунок 2.6 Структура видатків громадських організацій України у 2018 році*

* Розроблено автором на основі [12].

Оскільки необхідні дані є лише за 2015 рік, то розглянемо їх як приклад. Так, за 2015 рік видатки на підтримання діяльності установ громадянського суспільства, а саме: витрати на оплату праці, товарів, послуг, податків та обов'язкових платежів, склали 43%, або 2228,9 млн. грн. На соціальні заходи та благодійну діяльність було спрямовано 46%, або майже 2412,0 млн. грн [12]. Кількість організованих заходів склала 400006, що включає в себе: мітинги, демонстрації, мирні зібрання (21979); виставки (9447); з'їзди, конференції, збори (61849); заходи із залучення коштів (14521); лекції (зустрічі) (127398); семінари (32205); інші масові заходи (127129); соціальні проекти (5478). Відтак, виходить, що на один захід/проект припало 6 тис. грн. (дані обрахунку подано в додатку В), що не є достатнім для організації широкомасштабної, насиченої, соціально значущої події.

Необхідно також зрозуміти скільки в середньому подій змогла організувати одна громадська організація. Так, кількість громадських організацій склала 67911. Це означає, що 1 ГО провела близько 6 заходів протягом цілого року. Це насправді мало говорить про якісний ефект, який

повинен був відбутися. Так чи інакше, це єдині дані, якими нам можна оперувати, оскільки в статистичних довідниках, окрім джерел фінансування та напрямів використання, членства та кількості ГО, заходів, які вони організували, більше нічого не надається. Тому, вважаємо, що статистичні дані є в недостатній кількості для ґрунтового аналізу.

Як і щодо джерел фінансових ресурсів громадських організацій, застосуємо горизонтальний і вертикальний аналізи для оцінки напрямків їх використання.

Так, за даними вертикального аналізу, представленого в табл. 2.5, громадські організації витратили 27326 млн. грн. При цьому надходження ГО склали 31255 млн. грн., тобто 3929 млн. грн використано не було.

Таблиця 2.5

**Вертикальний аналіз напрямів використання фінансових ресурсів
громадських організацій України за 2014-2018 рр., тис. грн.***

Напрями використання	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Всього
1) розрахунки за податками й зборами	275445,2	241096,2	118277,3	129859,5	131246,6	895924,8
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>7,96%</i>	<i>4,65%</i>	<i>2,13%</i>	<i>2,04%</i>	<i>1,94%</i>	<i>3,28%</i>
2) оплата праці	803562,0	845999,9	924676,6	1115703,0	1276876,6	4966818,1
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>23,21%</i>	<i>16,32%</i>	<i>16,67%</i>	<i>17,52%</i>	<i>18,87%</i>	<i>18,18%</i>
3) відрахування на соціальні заходи	93633,3	192288,9	209177,8	230196,8	271412,5	996709,3
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>2,71%</i>	<i>3,71%</i>	<i>3,77%</i>	<i>3,61%</i>	<i>4,01%</i>	<i>3,65%</i>
4) амортизація	-	-	91854,6	66096,6	72698,4	230649,6
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>1,66%</i>	<i>1,04%</i>	<i>1,07%</i>	<i>0,84%</i>
5) благодійна діяльність	1112181,7	2219719,8	1797611,3	1890796,4	1939233	8959543,1
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>32,13%</i>	<i>42,83%</i>	<i>32,41%</i>	<i>29,69%</i>	<i>28,65%</i>	<i>32,79%</i>
6) матеріальні витрати	160172,0	242837,4	402860,1	415192,6	521988,4	1743050,5
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>4,63%</i>	<i>4,69%</i>	<i>7,26%</i>	<i>6,52%</i>	<i>7,71%</i>	<i>6,38%</i>
7) оплата послуг	621057,6	899030,4	1296789,7	1670603,2	698704,5	6186185,4
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>17,94%</i>	<i>17,35%</i>	<i>23,38%</i>	<i>26,23%</i>	<i>25,10%</i>	<i>22,64%</i>
8) інше, з них:	395352,8	541337,7	704380,2	850489,7	855917,1	3347477,5

Продовж. табл. 2.5

<i>Частка від заг. суми</i>	<i>11,42%</i>	<i>10,45%</i>	<i>12,70%</i>	<i>13,35%</i>	<i>12,65%</i>	<i>12,25%</i>
проценти, сплачені за отримані кредити	389,0	-	116,5	95,4	339,3	940,2
<i>Частка від заг. суми</i>	<i>0,01%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0,01%</i>	<i>0,003%</i>
Всього	3461404,6	5182310,3	5545627,6	6368937,8	6768078	27326358,3

* Розроблено автором на основі [12].

Як видно з даних табл. 2.5, структура витрат громадських організацій у 2018 р. була наступною:

1. Розрахунки за податками й зборами – 3,28%;
2. Оплата праці – 18,18%;
3. Відрахування на соціальні заходи – 3,65%;
4. Амортизація – 0,84%;
5. Благодійна діяльність – 32,79%;
6. Матеріальні витрати – 6,38%;
7. Оплата послуг – 22,64%;
8. Інші витрати – 12,25%, з яких: 0,003% – на проценти, сплачені за отримані кредити.

Зі всіх витрат лише 36,43%, або 9 956 млн. грн було направлено на основну діяльність громадських організацій, тобто на організацію суспільних заходів та подій. А решта – 63,57%, або 17 370 млн. грн., – на накладні витрати для підтримання існування організацій. Дані результати не є втішними, оскільки показують, що вітчизняні громадські організації не можуть реалізувати свій потенціал у повній мірі через необхідність покриття базових витрат. Тобто роль ГО як інститутів, які надають соціальні послуги та керують встановленням міцнішого демократичного суспільства, слабка. Для соціально-корисного ефекту необхідне достатнє вкладання коштів, яке зараз відсутнє. Поруч із цим нема даних, які б розкривали більше інформації про результати заходів, їхні цілі, аудиторію, завдання та ефект на учасників.

Використання горизонтального аналізу напрямків використання фінансових ресурсів громадських організацій дає можливість зрозуміти наскільки з роками змінювалось направлення коштів на конкретні категорії витрат. Його результати подано в додатку Г.

Так, за даними дод. Г, сукупні витрати вітчизняних громадських організацій за аналізований період зросли на 96%, що становить 3306,67 млн. грн. З поміж усіх напрямів використання коштів найбільший зріст видатків можна помітити на наступні цілі (2018 рік у порівнянні з 2014 роком):

1. У відносних показниках:
 - матеріальні витрати – -226%;
 - відрахування на соціальні заходи – 190%;
 - оплата послуг – 174%;
2. У абсолютних показниках:
 - оплата послуг – 1 077,6 млн. грн.;
 - благодійна діяльність – 827,1 млн. грн.;
 - оплата праці – 473,3 млн. грн.

Таким чином, як у відносних, так і в абсолютних показниках зростання спостерігається у накладних витратах – матеріальних, на оплату послуг чи праці. Тим не менше простежується і позитивна тенденція здійснення витрат на статутну діяльність громадських організацій. При цьому, незважаючи на збільшення надходжень фінансових ресурсів, ГО не продовжують їх використовувати на фіксовані витрати, а збільшують вкладення в благодійну та соціальну діяльність. Це свідчить про те, що для кожної громадської організації існує обсяг сталих фіксованих витрат, які необхідно покривати щомісяця, після чого відбувається вкладання коштів в основну діяльність. Тобто для того, щоб громадські організації могли краще проявляти себе як інститути громадянського суспільства і виконувати функції, покладені на них, їм необхідно задовольняти базові витрати, після чого вони будуть спроможні фокусуватись на реалізацію мети своїх організацій.

Для того, щоб з'ясувати наскільки скорочення фінансування громадських організацій впливає на реалізацію певних проектів і заходів, застосуємо розрахунок коефіцієнта кореляції. Дані, з якими будемо працювати, наведені в додатку Д.

Так, нехай “У” – буде кількість соціальних заходів, а “Х” – сума фінансування громадських організацій (млн. грн.), $U_{сер.}$ – середнє значення кількості соціальних заходів, $X_{сер.}$ – середнє значення суми фінансування ГО.

Для визначення коефіцієнта кореляції, застосуємо формулу 2.1:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma(x_i - x_{сер.})(y_i - y_{сер.})}{\sqrt{\Sigma(x_i - x_{сер.})^2 * \Sigma(y_i - y_{сер.})^2}} \quad (2.1)$$

$$r_{xy} = \frac{-95\,580\,601,30}{\sqrt{2\,071\,2455,99 * 73\,514\,342\,701,33}} = -0.24$$

Результати розсіювання емпіричних змінних У та Х подано на рис. 2.7.

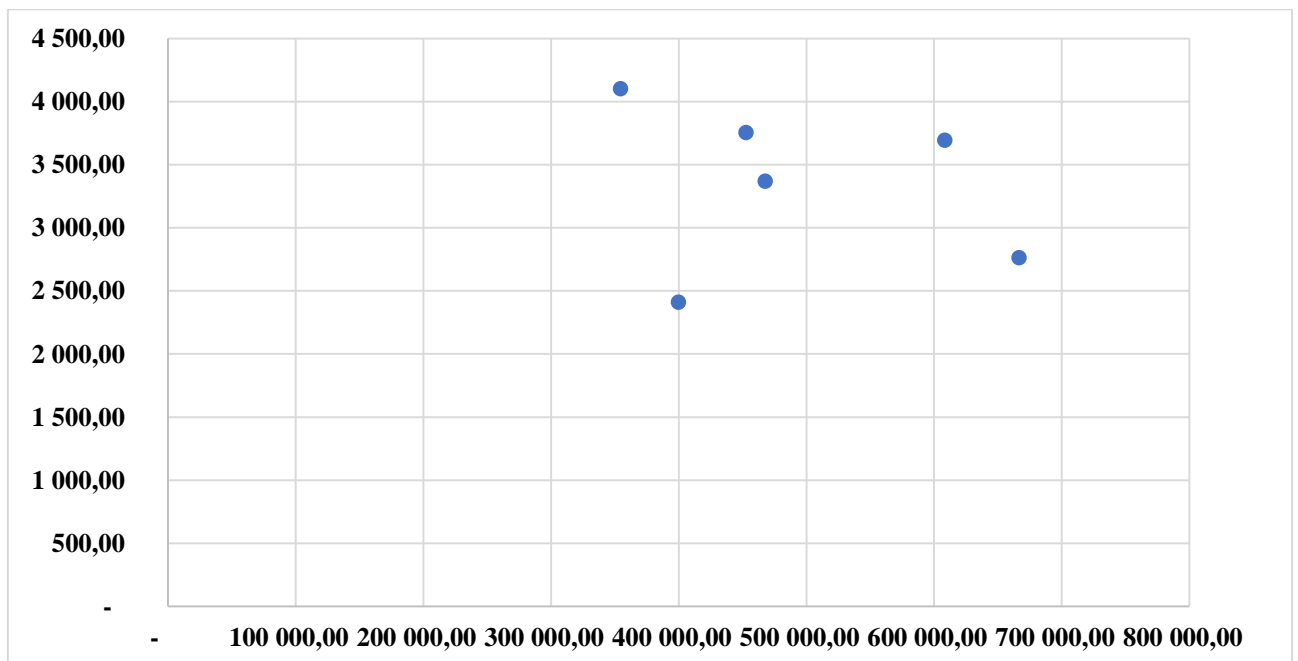


Рис. 2.7. Діаграма розсіювання емпіричних змінних У, Х

Як видно з даних рис. 2.7, взаємозв'язок між фінансуванням та проведеними заходами громадських організацій є обернено пропорційним і водночас слабким. Отже можна стверджувати, що скорочення фінансування не

впливає на кількість соціальних заходів та проектів, які було зроблено. Даний результат вважаємо некоректним тому, що фінансування завжди відіграє ключову роль у спроможності громадської організації існувати і провадити свою діяльність.

Резюмуючи зазначене вище, підкреслимо, що вітчизняні громадські організації намагаються диверсифікувати джерела, з яких формуються їхні фінансові ресурси. Водночас, їм не достатньо обсягів фінансування на ведення ефективної діяльності, реалізації суспільно важливих соціальних проектів та заходів. Тим не менше, їх розвиток характеризувався:

а) зростанням кількості зареєстрованих громадських організацій, а також збільшенням з-поміж ГО кількості тих, які орієнтовані на вирішення проблем військовослужбовців із зони АТО, внутрішньо переміщених осіб та громадян, постраждалих від конфлікту на сході України;

б) нарощенням обсягів фінансування ГО переважно за рахунок надходжень від міжнародних благодійних організацій-донорів;

в) активізація волонтерської діяльності в Україні, яке переважає над членством в громадських організаціях, а також відновлення довіри громадян України до діяльності таких недержавних громадських інституцій.

Висновки до розділу 2

Дослідження практики управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій України дозволило сформулювати наступні висновки і узагальнення:

1. В Україні, яка обрала євроінтеграційний напрям розвитку, починають формуватись усі державні та громадські інституції, здатні забезпечувати ефективні зміни у суспільстві. Одними з них є громадські організації, які за досліджуваний період мали позитивну тенденцію до зростання кількості. Що стосується чисельності населення, яка припадала на одну громадську організацію, у 2018 році цей показник склав 526 осіб.

Натомість в Польщі, Естонії та США значення цього індикатора рівня розвитку громадських організацій в країні є значно вищим. Це є свідченням того, що Україна досі відстає по формуванню демократичного суспільства, яке готове брати активну участь у третьому секторі.

2. Найбільш поширеними залишалися оздоровчі та культурно-спортивні громадські організації, питома вага яких у загальній структурі становила у 2018 році 17,6%, об'єднання професійного спрямування – 10,3%, молодіжні організації – 7,8% та об'єднання ветеранів та інвалідів – 5,8%. Це обумовлено тим, що їх фінансове забезпечення передбачено державою. Щодо інших видів громадських організацій, то їх статтями надходжень є благодійні і членські внески, особливо іноземних представництв-донорів. При цьому, на 1 вітчизняну громадську організацію припадало 91 тис. грн., тоді як на іноземні – від 560 до 670 тис. грн.

3. Щодо напрямків використання фінансових ресурсів, то серед них домінують витрати на підтримання існування організацій, а не організацію проектів і заходів для суспільного значення. Так, на один захід/проект припало 6 тис. грн., що не є достатнім для організації широкомасштабної й соціально значущої події.

Характерною рисою вітчизняних громадських організацій є те, що лише 30%-40% усіх зареєстрованих ГО звітують до органів статистики про свою діяльність. Окрім того, інформація, яка подається, є малоінформативною та обмеженою.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Оптимізація управління формуванням фінансових ресурсів громадської організації

Дослідження специфіки діяльності громадських організацій, їх фінансового забезпечення, а також управління формуванням і використанням фінансових ресурсів в Україні дало зрозуміти, що їхня сучасна система є не якісною та не раціональною. Вона не може забезпечити ефективний розвиток інститутів громадянського суспільства, повномасштабне використання їхнього потенціалу для забезпечення формування демократичного соціуму, надання якісних суспільних послуг населенню.

Більше того, статистичні дані, які відображені в бюлетнях Державної служби статистики України про діяльність громадських об'єднань, котрі було проаналізовано, є обмеженими щодо представлення інформації та не дають можливості зробити ґрунтовного й системного дослідження третього сектору в Україні. Вважаємо, що така тенденція пояснюється наступним:

1. Обмеженість даних щодо діючих громадських організацій, що обумовлено тим, що з роками і так обмежена інформація про громадські організації скорочувалась, а саме: в останніх статистичних бюлетнях було представлено лише кількість ГО, їх членів, котрі перебували на обліку, керівні органи та відокремлені підрозділи, надходження коштів за джерелами і регіонами, а також використання фінансових ресурсів за напрямками і регіонами. При цьому, лише бюлетень за 2014 рік містив дані щодо видів громадських організацій та їхньої частки від загальної кількості, кількості проведених соціальних проєктів та масових заходів, їхні види та частку від загальної кількості;

2. Низький рівень і якість звітування громадськими організаціями до статистичних органів – лише 30-40% всіх зареєстрованих ГО подають інформацію, що не дає можливості отримати повний огляд їхньої діяльності;

3. Низька якість оформлення бюлетнів та візуалізацій;

4. Обмеженість викладу й відображення інформації, адже останні дані подані за 2018 р.

В ході пошуку інформації для порівняння кількості громадських організацій та частки населення, що припадає на 1 громадську організацію в Україні та Польщі, нами опрацьовано звіт від Асоціації Klon/Jawor за 2018 рік “The Capacity of the Nongovernmental Sector in Poland”. Даний звіт публікується із 2002 року за підтримки Польсько-Американської фундації свободи і є результатом найбільшого незалежного дослідження стану неприбуткового сектору Польщі. Даний статистичний звіт значно відрізняється від вітчизняних і містить у собі наступні розділи:

1. Що варто знати про громадські організації – кількість організацій, роки існування, територія та обсяг їх діяльності (місцеві, районні, обласні, регіональні, національні, міжнародні), види діяльності, їхня цільова аудиторія, річний бюджет, джерела доходів, напрями видатків, склад та структура інших доходів та видатків; частка організацій з оплачуваною, частково оплачуваною чи волонтерською працею, середня чисельність працівників, проблематика, потреби та цінності організацій, задоволеність роботою учасників.

2. Дізнайся більше про громадські організації – членство за різними категоріями, волонтерство, платне працевлаштування, етами існування організації із критеріями (“молодість” – “дозрівання” – “дорослість” – “зрілість”), фінанси організацій, комунікації та нові технології, середовище організацій, проблеми і потреби, моделі функціонування, цінності, думки, настрої.

3. Методологія дослідження.

Як бачимо, представлена ціла серія різноманітних даних, які висвітлюють різні сторони діяльності громадських організацій. Даний звіт легкий для

сприйняття через присутність інфографічної інформації. До того ж містить широкий перелік даних, які краще дають змогу проаналізувати стан третього сектору країни, оскільки вказано не лише кількісні показники, що стосуються фінансової частини, а й учасників організацій, їхньої задоволеності, проблематики діяльності, потреби тощо.

На нашу думку, можна запозичити дану ідею наповнення звітування для ґрунтовнішого опису сфери функціонування громадських організацій, що дозволить краще виявляти тенденції, розуміти стан розвитку ГО України та необхідні дії для активізації діяльності.

Що стосується питання фінансового забезпечення діяльності вітчизняних громадських організацій та ефективності управління їхніми фінансовими ресурсами, то на основі проведеного дослідження окреслених процесів в Україні із врахуванням доступного переліку ряду даних, приходимо до висновку, що українські інститути громадянського суспільства не отримують достатнього надходження грошових коштів для повного розкриття свого потенціалу та можливостей якісно впливати на суспільство. Основна частка надходжень, яка за аналізований період продовжувала зростати, була від благодійної діяльності іноземних донорів, підприємств України та членських внесків. Частка державної підтримки залишалася однією із незначних, що вказує на стан економічного та політичного розвитку країни, де питання обороноздатності та забезпечення мінімальних соціальних гарантій є першочерговим. Окрім того, перед відносинами між громадськими організаціями та владою є певні труднощі, такі як: небажання іти на співпрацю останньої, упереджене ставлення до таких інституцій як громадські організації, пасивність та байдужість населення і корупція в органах влади [11, с. 12].

Водночас фінансування з боку приватного сектору є теж недостатнім, оскільки поняття корпоративної соціальної відповідальності, поширеної в розвинених країнах світу, є все ще новим та нерозповсюдженим в Україні. Корпорації та підприємства не мають достатньої мотивації для благодійності, а якщо і здійснюють таку, то мають за мету отримати певну економічну вигоду.

Зрештою, самі громадські організації не мають достатньої інформаційної бази для кращого, оперативного та стратегічного планування, ефективної організації заходів і проєктів, професійного підходу до роботи і взаємодії з можливими партнерськими установами. Питання членства завжди гостро стоїть для фінансового забезпечення мінімальної діяльності організації також. Відтак, основні проблеми фінансування громадських організацій можна систематизувати у три групи: з боку держави, з боку приватного сектору та самих громадських організацій (див. рис. 3.1).

з боку держави	з боку приватного сектору	з боку громадських організацій
<ul style="list-style-type: none"> • недостатня кількість конкурсних програм; • непрозорість процедури; • упереджене ставлення влади до ГО; • корупція • відсутність обов'язкового планування бюджету для ГО; • обмеженість та нестабільність фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність мотивації у компаній; • бажання отримати вигоду від благодійності; • новизна поняття "корпоративної соціальної відповідальності" в Україні; • відсутність стимулів від держави які б заохочували до благодійності 	<ul style="list-style-type: none"> • недостатня інформативна база; • відсутність або часткове оперативне і стратегічне планування; • непрофесійність працівників ГО; • відсутність мотивації подаватися на грантові можливості; • нестача людського ресурсу; • слабкі навички про проектному менеджменту; • невміння збудувати систему фандрейзингу

Рис. 3.1 Проблематика фінансування громадських організацій в Україні*

* Розроблено автором на основі [30].

Відповідно, питання вирішення проблеми формування стабільних джерел фінансування статутної діяльності громадських організацій залишається актуальним і до сьогодні.

Одним із можливих варіантів, на нашу думку, може бути сприяння розвитку таких взаємовідносин як державно-приватне партнерство (ДПП). Воно передбачає співпрацю між урядовою установою та приватною компанією, яка може бути використана для фінансування, будівництва та експлуатації таких проєктів, як мережі громадського транспорту, парки та конференц-центри. Фінансування проєкту за допомогою державно-приватного партнерства може дозволити завершувати їх раніше або зробити їх реалізацію можливою та більш раціональною. Більше того, таке партнерство часто передбачає податкові пільги або інший вид сприяння з боку держави, захист від зобов'язань або часткові права власності приватному сектору на номінально державні послуги та майно.

До прикладу, міська влада може мати значну заборгованість і не в змозі здійснити капіталомісткий проєкт будівництва, але приватне підприємство може бути зацікавлене у фінансуванні даного будівництва в обмін на отримання операційного прибутку після завершення проєкту.

Державно-приватні партнерства, як правило, мають контрактні періоди від 25 до 30 років або довше. Фінансування частково надходить від приватного сектору, але вимагає платежів від державного сектору та/або користувачів проєкту протягом усього періоду його існування. Приватний партнер бере участь у розробці, завершенні, реалізації та фінансуванні проєкту, тоді як державний ї зосереджується на визначенні та контролі за дотриманням цілей. Ризики розподіляються між обома партнерами в процесі переговорів, в ідеалі, хоча і не завжди, відповідно до здатності кожного з них оцінювати, контролювати та справлятися з ними.

Незважаючи на те, що громадські роботи та послуги можуть оплачуватися за рахунок бюджету державного чи місцевого органу управління, наприклад, при лікарняних проєктах концесії можуть передбачати право на прямі платежі користувачів – наприклад, на платних магістралях. У таких випадках, як плата за автомобільні дороги, виплати базуються на фактичному

використанні послуги. Якщо йдеться про очищення стічних вод, оплата здійснюється за рахунок зборів, що стягуються з користувачів.

Державно-приватне партнерство зазвичай розвинуте в транспортній інфраструктурі, такій як автомобільні дороги, аеропорти, залізниці, мости та тунелі. Приклади комунальної та екологічної інфраструктури включають об'єкти водопостачання та водовідведення. Місця для обслуговування населення включають шкільні будівлі, в'язниці, студентські гуртожитки та розважальні або спортивні споруди [61].

Варто підкреслити, що незважаючи на те, що саме явище державно-приватного партнерства є не новим, ґрунтовно воно не вивчалось вченими аж до кінця 1980-х років, коли такий термін почали застосовувати в державному управлінні як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються. ДПП було темою політичних суперечок та наукових дискусій, особливо щодо його переваг та недоліків у порівнянні з традиційними державними послугами та характеру партнерських відносин, які вони створюють.

В основному розумінні партнерство з перспективи громадських організацій – це будь-яке ділове або інституційне об'єднання, в межах якого відбувається спільна діяльність. Воно починає виникати з моменту, коли одна або кілька громадських організацій погоджуються діяти спільно з однією або кількома приватними організаціями. Підкреслимо, що ДПП у досліджуваній сфері підтримують партнерські відносини державного сектору як з бізнесом, так і з організаціями громадянського суспільства, включаючи громадські організації.

Партнерство, яке відбувається при ДПП, не еквівалентне будь-яким простим договірним відносинам. Хоча зацікавлені сторони такі відносини іноді називають “партнерськими”, вони самі по собі не є дійсно державно-приватним партнерством, що передбачає тріадичні відносини між державною владою, партнером із приватного сектору та членами громадськості, зацікавленими у наданні послуги. За своїм призначенням державно-приватне партнерство є або має бути взаємовигідною угодою, спрямованою на служіння соціальним цілям.

Водночас погоджуємось із твердженням, що одна або безліч угод чи контрактів, більш-менш офіційних за своїм характером, а іноді і досить неформальних, можуть породжувати справжнє партнерство. Найбільш інституціоналізовані форми партнерства можуть перерости у формалізовані постійні структури.

На практиці ДПП має тенденцію змінюватися з часом, оскільки характер партнерства полягає у розвитку та адаптації до особливих обставин конкретної сфери діяльності. В останньому відношенні політичні культури та традиції мають значний вплив.

Розрізняють замінювальні та колаборативні форми партнерства. В умовах першого виду партнерства, приватний партнер замінює державне агентство більш-менш повністю, як це сталося у французькій системі аутсорсингу державних послуг. У рамках колаборативного партнерства, типового для німецьких організацій, кожен приватний партнер виконує певну функцію, яка визначається конкретною професією, з якою асоціюється партнер. Відтак, можна стверджувати, що ДПП широко розповсюджене по світі. У багатьох розвинених країнах (наприклад, США, Великобританія, Франція, Італія та Нідерланди) їх використання передбачається законодавством. Наприклад, у Франції концепція державно-приватного партнерства має давню історію і з 1980-х років воно застосовується майже у всіх сферах державної політики.

Що стосується міжнародного рівня та країн, що розвиваються, то тут партнерство між міжнародними донорами та громадськими організаціями також збільшилось за масштабами та значенням [69].

Крім того, може бути безліч варіантів державно-приватних партнерств залежно від власності активів та ризиків між приватним та державним сектором. Рис. 3.2 показує варіації видів державно-приватного партнерства.

Щодо питання запровадження державно-приватного партнерства в Україні, то воно порушувалось не раз і вивчалось багатьма науковцями, такими як: С. Дорошенко [13], О. Кириленко [19] Дорошенко [13], В. Коваленко [21], О. Марченко [27], О. Рожко [45] та інші.

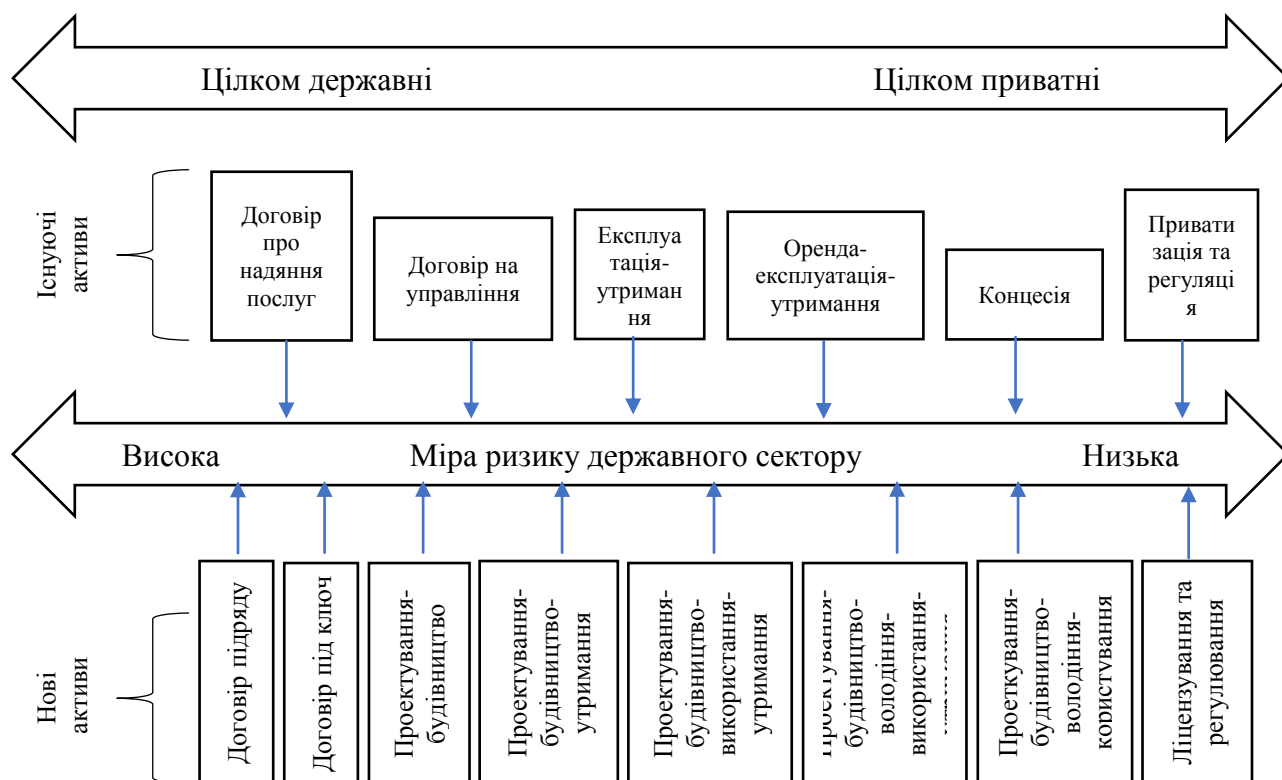


Рис. 3.2. Масштаб та обсяг відповідальності й ризику для різних типів контрактів державно-приватних партнерств*

* Розроблено автором на основі [62, с. 147].

Більше того, існують навіть законодавчі умови для дієвого існування державно-приватного партнерства. Так, 1 липня у 2010 році було прийнято Закон України “Про державно-приватне партнерство” за № 2404-VI, який визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі [40], а 24 квітня 2013 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі України видало Наказ “Про затвердження Положення про департамент інвестиційно-інноваційної політики та розвитку державно-приватного партнерства” за № 431, який є самостійним структурним підрозділом центрального апарату Міністерства та займається формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері державно-приватного партнерства [41].

Серед варіантів фінансової підтримки держави у сприянні державно-приватного партнерства, де громадські організації виступають приватним

партнером, а державна установа – державним, можна виділити пряму, трансферну, кредитну і фіскальну підтримку (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види державної фінансової підтримки механізмів ДПП за участі громадської організації*

Характер підтримки	Суть підтримки
Пряма	Здійснюється у грошовій або матеріальній формі. До неї відносять субсидії, гранти, інвестиції в статутний капітал та кредитування, покриття витрат на будівництво, надання засобів виробництва, компенсація витрат на участь у тендері, компенсація втрат від цінової (тарифної політики держави) тощо.
Трансфертна	Фінансування “тіньових” тарифів та/або субсидування тарифів для окремих категорій споживачів (наприклад, неплатоспроможних категорій громадян) тощо.
Кредитна	Надання проекту фінансування у вигляді державних позик.
Фіскальна	Відмова від справляння податків, зборів, мит або інших платежів (наприклад, шляхом надання податкових канікул, списання податкової заборгованості) тощо.

* Складено автором на основі [13, с. 63].

Якщо у ДПП є три сторони – держава, громадська організація та приватна компанія, то відкривається ще ряд переваг саме для громадських організацій, до яких відносимо – ендаументи і корпоративну філантропію.

Ендаумент – це пожертва грошей або майна громадській організації, яка використовує отриманий інвестований дохід для конкретних цілей. Більшість пожертв призначені для збереження основної суми активів ГО в цілості, використовуючи інвестований дохід для благодійних зусиль [72]. Серед прикладів ендаументів є:

- 1) Нобелівський фонд, де нобелівські премії сплачуються з доходів від інвестування одного мільйона золотих марок, які заповів А. Нобель;
- 2) Гарвардський університет, який володіє ендаументом, розмір якого складає близько 25 млрд. дол. США;

3) Києво-Могилянська академія, яка формує ендаумент із внесків своїх випускників.

Корпоративна філантрофія найчастіше розглядається у формі фінансових внесків, але вона також може включати час і ресурси. Концепція благодійності передбачає докладання зусиль для стимулювання соціальних змін. Це не лише благодійні пожертви, які можуть спрямовуватися на будь-яку кількість сценаріїв прямого надання, наприклад, допомогу в стихійних лихах або годування бездомних. Філантропія передбачає пошук довгострокового рішення бездомності, а не надання тимчасової допомоги.

На корпоративному рівні філантропія практикується різними способами. Багато корпорацій просто жертвують гроші на цілі, які покликані спричинити соціальні зміни. Вони можуть розміщувати свій бренд на справі і брати кредит за пропоновані ресурси або ж не робити цього. Цей вид дарування часто відбувається без будь-якої безпосередньої участі поза запропонованими коштами. В табл. 3.2 наведено основні переваги партнерства приватних фірм з громадськими організаціями.

Ще одним варіантом залучення коштів для діяльності громадських організацій в Україні може буди краудфандинг. Це збір суми коштів від великої кількості фізичних осіб для фінансування певної ідеї. За останній рік ринок краудфандингу залучив 5,5 млрд. дол. США на пожертви [75]. Відтак, таких механізм фінансування дає громадській організації шанс охопити розширену аудиторію, скорочує час, витрати та зусилля на збір коштів.

Найвідомішими та найуспішнішими у світі платформами для краудфандингу є kickstarter.com, indiegogo.com, seedrs.com, crowdcube.com, smartmarkerket. Процес краудфандингу складається з трьох етапів [34]:

1. Підготовчий – формування концепції ідеї, плану її реалізації, визначення винагороди донорам/спонсорам, розміщення заявки на платформі з відео, фото матеріалами та кошторисом, укладання договору із власниками платформи.

**Переваги для приватного сектору від партнерства
з громадськими організаціями***

Переваги	Характер отримуваної вигоди
<i>Пожертвування як суспільний обов'язок</i>	Свідома корпоративна філантропія є важливим обов'язком фірми і свідченням її якісного і професійного керування на найвищому рівні. Компанія, що піклується про громадськість і «ділиться» з нею своїми доходами, в свою чергу отримує підтримку від неї.
<i>Підтримка громадськості як довгострокова інвестиція</i>	Для компанії насамперед важливим є вижити за умов жорсткої конкуренції та заробити при цьому прибуток, але подальший успіх буде залежати безпосередньо від умов того суспільного середовища, в якому компанія здійснює свою діяльність, адже якість соціального оточення є не менш важливим фактором тривалого успіху, ніж економічні умови.
<i>Підтримка суспільства – нехайні та короткотермінові вигоди</i>	Співробітники, що працюють у соціально-відповідальній компанії, яка добровільно жертвує кошти і робочий час на суспільну діяльність, відчувають гордість за свою організацію, що підвищує їх особистісну мотивацію, а значить продуктивність праці тощо.

* Складено автором на основі [21 с. 108; 23].

2. Пошук донорів/спонсорів – пошук зацікавлених вкладників, інформаційна кампанія для просування розміщеної заявки у соціальних мережах та засобах масової інформації.

3. Завершальний – отримання фінансування, комунікація з вкладниками, звітування про використані кошти.

Звідси стає зрозумілим, що існують можливі шляхи більшого отримання фінансування ГО. Краудфандинг залежить від активної залученості учасників громадських організацій, який є доступним та вигідним, оскільки лише залежить від гарно розробленої ідеї проєктів, їх оформлення та просування, тобто зусиль самих ГО. В той час є можливість використання такого механізму як державно-приватне партнерство. Вони відкривають додаткові можливості та

взаємовигідні відносини між громадськими організаціями, державою та приватним сектором. Проте питання, зрештою, постає у малій обізнаності представників громадських організацій про дані методи залучення коштів та механізмів їх використання, що вимагає залучення експертів та проведення тренінгів/семінарів тощо.

3.2. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів громадської організації

Фінансовий стан громадських організацій не лише залежить від успіху в залученні фінансових ресурсів, а й в умінні ними розпоряджатись. Як вже зазначалось вище, наразі вітчизняні громадські організації мало обізнані у правильному проєктному менеджменті, у них відсутні за часту стратегічне та оперативне планування, ефективна робота з кадровою політикою. Частково це пояснюється тим, що наше населення є досить неактивним та незалученим до громадської діяльності, тому людські ресурси як ніколи обмежені. Більше того, вимірювання ефективності затрачених коштів є специфікою діяльності громадських організацій, адже якщо в комерційного підприємства метрики є чітко регламентованими та широко розповсюдженими в практиці, то в апараті громадських організацій немає універсальних інструментів тому, що мова іде про якісний ефект на суспільство, який важко виміряти з безліччю можливих метрик, що варіюються в залежності від сфери діяльності громадської організації.

Так чи інакше громадським організаціям необхідно розробляти показники виміру ефективності своєї діяльності, яка більшою мірою пов'язана з раціональним використанням коштів. Дані показники, як частина системи виміру ефективності, важливі для прийняття управлінських рішень, взаємодії з різноманітними донорами для кращого залучення фінансування та, врешті решт, збільшення соціального впливу громадських організацій [60].

Останніми роками в громадському секторі набуває популярності так звана “збалансована система показників” (Balanced Scorecard), першочергово розроблена для комерційних компаній американськими науковцями Робертом Капланом (Robert Kaplan) та Девідом Нортоном (David Norton) [60]

Збалансована система показників – одна з найвідоміших стратегічних схем, коли-небудь створених. Вона використовувалась тисячами організаціями починаючи з 1980х років.

Система збалансованих показників по суті закликає організації створити набір внутрішніх показників, які допоможуть їм оцінювати ефективність своєї діяльності в 4 ключових сферах (іноді їх називають “перспективами”) [60]:

- 1) фінансовою (фокус на прибутковості або ефекті діяльності);
- 2) клієнтською (фокус на задоволеності стейкхолдерів);
- 3) внутрішніх бізнес-процесів (фокус на якості, ефективності використання часу, матеріалів, тощо);
- 4) розвитку і навчання (фокус на працівниках, їх задоволеності роботою, підвищенні кваліфікації тощо).

Щоб повністю зрозуміти взаємодію між чотирма ключовими дисциплінами або перспективами та залежність від внеску кожної у загальний успіх цілого, корисно пояснити широту кожної з них.

Так, фінансова перспектива включає вимірювання операційного доходу, рентабельності капіталу та економічної доданої вартості. Громадські організації, як і прибуткові компанії, повинні добре розуміти своє фінансове становище. Своєчасні дані про джерела фінансування, вартість послуг та загальновиробничі витрати повинні бути включені до стратегічного плану ГО, щоб надати повну картину ситуації. Керівництво повинно бути добре поінформоване про фінансовий стан організації та добре знати фінансові звіти і бюджети. Принаймні, ці фінансові звіти створюють надійну основу для діяльності та формують довіру до спонсорів, субсидіантів та інших джерел доходу.

Перспектива клієнтів стосується досвіду роботи донорів, волонтерів чи клієнтів (користувачів послуг), який визначається шляхом вимірювання задоволеності та залученості, а також оцінки частки ринку громадської організації у своїй ніші. Кожна громадська організація повинна знати стан своїх найсильніших і найвідданіших прихильників, щоб отримувати максимальний ефект. Підтримування донорів та волонтерів залученими та вмотивованими і визначення способів зробити це за допомогою збалансованої системи показників забезпечує неймовірну перевагу для будь-якої організації.

Перспектива бізнес-процесів включає вимірювання вартості, пропускну здатності та якості ключових операційних процесів ГО, таких як створені програми, надані послуги та здатність задовольняти потреби цільової аудиторії. Цей внутрішній фокус дає керівникам глибоке розуміння того, наскільки добре працює організація, і може допомогти їм визначити, які програми та послуги відповідають реальним потребам громади. Часто громадські організації “припускають”, що довговічна послуга є цінною, коли, насправді, вона вже може не задовольняти потреби користувачів настільки ефективно, як коли вона була спочатку запропонована. Не дивлячись на загальний ефект кожної програми, важко, а то й неможливо, визначити її стійкість.

Перспектива розвитку та навчання: розглядає людський капітал громадської організації – її працівників, волонтерів та ради директорів – для вимірювання задоволення, необхідних навичок, зв'язків із громадою, збереження та дотримання місії організації. Оскільки співробітники та волонтери представляють основні ресурси організації, важливо, щоб їх результати були належним чином оцінені. Рішення щодо навчання та формування навичок можуть частково базуватися на рівні їхніх знань про організацію. Керівництво може також враховувати ділові навички, необхідні для просування місії, такі як розвиток донорів, маркетинг та брендинг, лідерство, комунікації та використання технологій для підтримки кожного аспекту організації. Високопродуктивні керівні органи громадських

організацій, волонтери та персонал є необхідною умовою успіху будь-якої ГО [57, с. 4-5].

Більшість стратегій пропонують великі перспективи, але нехтують забезпечити розумну, помірну діяльність, яка дозволить командам досягти своїх цілей. На відміну від цього, практичність моделі збалансованої системи показників можна побачити в її опорі на факти та деталі. Вона починається з найвищого рівня (мети) і проводить тренінги до низового рівня (тактики), щоб гарантувати ефективність. Приклад системи показників, які мають враховуватись в діяльності громадської організації, подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Схема побудови стратегії за моделлю збалансованої системи показників*

“Перспективи”/ сфери	Мета	Критерії вимірювання	Цілі	Тактики
Фінансова				
Клієнтська				
Внутрішніх бізнес-процесів				
Розвитку і навчання				

* Створено автором на основі [57, с. 5].

Р. Каплан та Д. Нортон зрозуміли, що для будь-якої організації важливо мати збалансовану систему показників, оскільки вони писали: “... (попередні) фінансові вимірники є недостатніми для управління та оцінки діяльності, яку повинні здійснити компанії інформаційного віку для створення майбутньої вартості через інвестиції в клієнтів, постачальників, працівників, процеси, технології та інновації” [57, с. 5-6]. Створення майбутньої вартості є настільки важливим для громадських організацій, як і для малих та великих корпорацій.

Ті лідери громадських організацій, які застосовують такий всеохоплюючий підхід, виявляють, що збалансована система показників може зробити набагато більше, ніж просто створити основу для вимірювання результативності своєї організації. Натомість вони розуміють, що можуть скористатися моделлю, щоб трансформувати стратегію своєї організації, поставити вимірювальні цілі та розробити графік впровадження запланованого. Через дану систему вони можуть зосередитись на вимірюванні та спостереженні причинно-наслідкових зв'язків між своїми ключовими цілями та мати точний звіт про провідні та відстаючі ініціативи. Замість того, щоб здогадуватися, які кампанії, заходи та послуги зі збору коштів є цінними для ГО, вони матимуть вагомні докази, на яких базуватимуть свої рішення.

Наявність чіткого розподілу й делегування завдань і відповідальності за їх реалізацію дозволяє організації стати більш ініціативною, надаючи можливість негайно реагувати на своєчасні виміри успіху кожного процесу, не покладаючись на традиційний підхід, який не забезпечує (і не може) поточне бачення того, що працює добре, а що ні [64] .

Отримання правильної інформації про ефективність роботи потрібними людьми в організації у потрібний час значно збільшить здатність громадських організацій досягти своїх цілей або навіть перевершувати їх. Це можна зробити завдяки:

- розробці чітких стратегій. Це означає вимірювання цілей громадської організації за кількісними критеріями. Таким чином, цілі визначаються у спосіб, який кожен може зрозуміти і знатиме як досягнути;

- обговоренню стратегічних цілей. Це передбачає перетворення великих всеосяжних цілей в практичні й оперативні. Керівництво повинно проінформувати всю організацію про те, як саме будуть досягнуті дані цілі;

- плануванню стратегій. Це означає встановлення досяжних цілей для кожної ініціативи в організації, а також вибір фокусних цілей. Ця концепція є невід'ємною частиною успіху збалансованої системи показників, оскільки якщо завдання не будуть виконуватись, то цілі та мета не будуть досягнуті теж;

- забезпеченню стратегіям зворотного зв'язку, що обумовлює встановлення процесу постійного зворотного зв'язку, щоб навчання відбувалося на всіх рівнях організації, а розуміння, отримане за допомогою звітів збалансованої системи показників, могло проникати та визначати сутність організації.

Загалом, щоб процес збалансованої системи показників працював у громадському середовищі, потрібно мати консенсус щодо місії та стратегічних цілей організації, а також узгодження того, як визнати досягнення цих цілей. Це не так просто, як здається, оскільки вимірювання успіху може набувати різних форм у громадській організації, так як успіх розглядається по різному зі сторони стейкхолдерів, включаючи донорів, виконавчих директорів, волонтерів, персоналу та клієнтів, усіх, хто може застосовувати різні стандарти досягнення успіху [64].

Збалансована система показників може допомогти громадській організації визначити, як вона створює цінності для громади, оскільки така система вимірює вплив між поставленими цілями організації, запровадженими заходами та їхніми результатами. Коли існує синергія між усіма цими компонентами, відбувається створення цінності для суспільства. Однак дуже часто проведені заходи не відповідають цілям організації або можуть не мати бажаного впливу на громаду, якій вона служить. У цих випадках збалансована система показників відобразить розбіжності та допоможе очільникам такої організації скорегувати свої плани для досягнення нових цілей [57].

Вважаємо, що існує багато вагомих причин для впровадження збалансованої системи показників, але для того, щоб громадська організація успішно використовувала її, має бути погодження та цілковите розуміння її доцільності виконавчою радою та ключовими ланками адміністративного персоналу, а також підтримка з боку президента ради та всіх членів ради. Вся команда керівництва повинна прийняти, що використання підходу збалансованої системи показників – це «подорож, а не місце призначення», і що це вимагатиме дисципліни та постійної прихильності від всіх залучених у

роботі. Потрібно також розуміти яке програмне забезпечення необхідне для збору та моніторингу даних, а також які процеси повинні бути запроваджені, щоб дозволило використовувати дані максимально корисно [57].

Є ключові напрямки, яких повинна дотримуватися громадська організація для включення збалансованої системи показників до свого стратегічного плану:

- 1) чітко сформулювати та передати місію і бачення організації;
- 2) перетворити бачення у досяжні оперативні цілі;
- 3) поєднати бачення з індивідуальною ефективністю, встановивши для кожного індивідуума конкретні завдання;
- 4) визначити цілі та показники ефективності для вимірювання успішності діяльності;
- 5) забезпечити спосіб інтерпретації метрик та коригування стратегії організації на основі зворотного зв'язку.

Громадські організації можуть максимізувати свій вплив на громаду, використовуючи отримані дані для вдосконалення своїх послуг, коригування своїх зусиль щодо збору коштів та більш ефективного навчання своїх волонтерів та членів правління [70].

Проте, проблема для таких інституцій громадського суспільства, як і для комерційних фірм, полягає в можливості підтримувати діяльність, використовувати зворотній зв'язок та бути готовим до коригування своїх стратегій. Організації, які починають правильний шлях, але вважають, що їх керівництво недостатньо дисципліноване для підтримки процесу, можуть опинитися в гіршому становищі, ніж ті, які взагалі нічого не роблять. Щоб уникнути даного розвитку подій, організація повинна бути свідомою на всіх рівнях менеджменту про те, що цей метод має вирішальне значення для майбутнього організації.

Висновки до розділу 3

За результатами визначення напрямків удосконалення управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадської організації в Україні, приходимо до таких висновків і узагальнень.

1. Функціонування громадських організацій в Україні супроводжується низкою проблемних моментів, до яких відносимо перш за все обмеженість інформаційного забезпечення окресленого процесу. Адже ті дані, які висвітлені в статистичних довідниках, не дають змоги повністю зробити коректний аналіз стану та тенденцій їх розвитку у вітчизняних умовах. Натомість, на підставі аналізу іноземних практик збору й опрацювання інформації про організації третього сектору, було запропоновано запозичити досвід збору та висвітлення інформації за прикладом Польщі, де починаючи з 2002 року публікується відповідний звіт з набагато ширшим списком метрик стану інститутів громадянського суспільства.

2. Для вирішення проблеми управління формуванням фінансових ресурсів громадських організацій запропоновано використання такого широко розповсюдженого у розвинених країнах явища, як державно-приватні партнерства. Обґрунтовано його цінність та ефективність для вітчизняних громадських організацій та інших учасників партнерства. Окрім цього, досліджено та розкрито інші механізми залучення коштів такими інституціями, до яких віднесено ентаументи, корпоративну філантропію та краудфандинг.

3. Підкреслено, що важливим аспектом діяльності громадської організації є вирішення питання управління використанням фінансових ресурсів. З цією метою представлено методику системи збалансованих показників, розроблену американськими науковцями Робертом Капланом (Robert Kaplan) та Девідом Нортоном (David Norton). Окреслено процес її впровадження у вітчизняну практику громадських організацій та виявлено ефект від використання.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-прикладних засад фінансового забезпечення діяльності громадських організацій в Україні дало змогу уточнити низку наукових положень теоретичного характеру, також запропонувати практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадської організації за рахунок оптимізації й раціоналізації його джерел в частині стимулювання державно-приватного партнерства, краудфандингу, ендавментів і корпоративної філантропії. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати наступні висновки і пропозиції.

1. В умовах глобальних змін у соціумі та формування демократичних устроїв важливої ролі набувають питання розвитку інститутів громадського суспільства. Це обумовлено необхідністю задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів засновників та членів таких інституцій. Наголошено, що саме громадські організації є найбільш ефективною формою захисту прав і свобод їх учасників та відображення їхніх інтересів і цінностей.

На основі ґрунтовного дослідження сутності понять “громадські організації”, “неурядові організації”, “неприбуткові організації”, “третій сектор”, “некомерційні організації” та “громадські об’єднання” виявлено їхні сутнісні характеристики і ознаки, що дозволило простежити між ними взаємозв’язок та ідентифікувати з-поміж інших їх відмінності. Доведено, що громадські організації є неприбутковими та неурядовими інститутами громадянського суспільства, утвореними шляхом добровільного об’єднання громадян на основі спільних інтересів, що функціонують на законних підставах та незалежно від держави задля захисту прав і свобод людини, що передбачає задоволення її індивідуальних та суспільних потреб.

2. Розкрито функціональне призначення громадських організацій у розрізі їх впливу на державу та учасників, а також принципи ефективного функціонування, до яких віднесено: добровільності; самоврядності; вільного

вибору території діяльності; рівності перед законом; відсутності майнового інтересу учасників; прозорості, відкритості, публічності. Наведено типологізацію громадських організацій та підкреслено, що найбільш прийнятною є класифікація, представлена Державною службою статистики України у своїх довідниках про діяльність громадських об'єднань.

3. Зважаючи на те, що в системі інститутів громадського суспільства громадські організації займають провідну роль, необхідним є належне фінансове забезпечення їх діяльності. На відміну від інших суб'єктів господарювання, у громадських організацій основними джерелами формування фінансових ресурсів визначено: власні кошти, надходження з державного та місцевих бюджетів, надходження від благодійної та господарської діяльності, а також інші надходження. Розкрито особливості формування кожного з них та принципи, якими потрібно оперувати у цьому процесі, а саме: системності, інтеграції, комплексності, синергічності, адаптивності, динамічності та науковості.

Виявлено напрямки використання коштів громадських організацій, основними з яких є: розрахунки за податками і зборами; оплата праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; благодійна діяльність; матеріальні витрати; оплата послуг та інше.

4. Аналіз тенденцій розвитку громадських організацій в Україні та специфіки їх діяльності в сучасних умовах продемонстрував, що Україна досі відстає по формуванню демократичного суспільства, яке готове брати активну участь у третьому секторі, у порівнянні з такими країнами як Польща, Естонія, США. На фоні зростання кількості вітчизняних громадських організацій у 2014-2018 рр. простежується обмеженість та неповнота інформаційного забезпечення їх діяльності через низький рівень розкриття інформації. З метою уникнення цього запропоновано запозичити досвід збору та висвітлення інформації на прикладі Польщі, інформаційне забезпечення щодо діяльності громадських організацій країни є обширним, візуалізованим і охоплює більшість ГО.

Найпоширенішими видами громадських організацій України є культурно-спортивні та оздоровчі, молодіжні та професійного спрямування, що обумовлено їх державним фінансуванням.

5. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів вітчизняних громадських організацій показав, що з-поміж них переважають надходження ззовні, а саме пожертви іноземних донорів і вітчизняних підприємств. Так, за досліджуваний період фінансування громадських організацій збільшилося на 80%. При цьому на 1 громадську організацію у 2018 році припадало близько 90 тис. грн., тоді як іноземні ГО отримували 560-670 тис. грн. Серед усіх джерел фінансування діяльності громадських організацій частка коштів з державного та місцевих бюджетів була найменшою, що вказує на відсутність у держави фокусу підтримки розвитку інститутів демократичного суспільства через задоволення більш базових і нагальних потреб.

6. Напрямки використання фінансових ресурсів громадських організацій в Україні є досить обмеженими тому, що основна їх частина направлена на підтримання існування організації, тобто оплату праці, товарів, послуг. Після покриття базових потреб організації направляють решту коштів на реалізацію соціальних заходів та проєктів, що впливає на результативність їх діяльності та якості проведення таких дійств. Зокрема, в середньому на 1 захід могло припадати лише 6 тис. грн., а за рік одна громадська організація змогла провести 5 таких заходів.

7. Аргументовано необхідність сприяння розвитку державно-приватних партнерств для вирішення проблеми нестабільного фінансування вітчизняних громадських організацій. Воно дозволяє об'єднувати зусилля, активи, практики держави, громадських організацій та комерційних фірм для служіння соціальним цілям. Розкрито переваги для сторін від окресленого виду партнерства, а також шляхи фінансового сприяння держави у встановленні державно-приватного партнерства у розрізі прямої, трансферної, кредитної та фіскальної підтримки.

Розкрито особливості ендаументів як пожертви громадським організаціям, які мають цільове використання і покликані зберегти існуючу суму капіталу громадської організації, та корпоративної філантрофії як фінансових внесків приватного сектору без будь-якої безпосередньої участі донора, з можливістю розміщення власного бренду на справі чи одержання кредиту за пропоновані ресурси, а також наголошено на необхідності їх використання у контексті фінансового забезпечення діяльності громадських організацій у вітчизняних умовах.

8. Доведено переваги апробування краудфандингу як інструменту залучення фінансування громадських організацій. Наведено процес краудфандингу, який складається з трьох етапів: підготовчий (розробка і планування реалізації ініціативи громадської організації, підготовка необхідних документів, бюджету та матеріалів для розміщення на платформі краудфандингу, підписання договору з власником платформи); пошук зацікавлених у фінансуванні ідеї, коли відбувається безпосередня комунікація з партнерськими установами та активне інформаційне просування проекту за допомогою засобів масової інформації, соціальних мереж до цільової аудиторії; завершальний (використання коштів, комунікація з жертводавцями та звітування).

9. Виявлено, що вітчизняні громадські організації мало обізнані в ефективному проєктному менеджменті, у них часто відсутні стратегічне й оперативне планування, робота з кадровою політикою та стейкхолдерами. З метою покращення діяльності вітчизняних громадських організацій запропоновано використання такого методу стратегічного планування та вимірювання ефективності діяльності як збалансована система показників. Вона широко розповсюджена у державному та громадському секторі, оскільки дає можливість зважати на різні перспективи діяльності суб'єктів господарювання, а не лише на фінансові аспекти їх діяльності. Як результат, тим самим забезпечується стійкість організації та можливість її розвитку на тривалу перспективу. Збалансована система показників дозволить громадській

організації подолати розрив між стратегією та повсякденними операційними завданнями, надасть стратегічну спрямованість, узгоджуючи ресурси, ініціативи та фінансову підтримку з цілями організації. Система вимірювання змістить фокус організації від програм та ініціатив до результатів, яких вона має досягти. Це забезпечить узгодження між різними ініціативами, департаментами та особами. З цією метою представлено ключові шляхи, яких повинна дотримуватися громадська організація у разі впровадження збалансованої системи показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беліченко Ю., Кулина Г. Аналіз формування і використання фінансових ресурсів міжнародної громадської організації AIESEC. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференція (22-23 жовтня 2020 року). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». 2020. С. 18-20.
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>.
3. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. К. : НІОС. 2001. 480 с.
4. Вітківська, І. М. Громадська організація: теоретичні основи визначення. *Габітус*. 2018. № 6. С. 36-39.
5. Вовна Н. І. Управління фінансами неприбуткових установ, організацій. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2009. Випуск № 251. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14042/1/ВОВНА%20стаття%20Управління%20фінансами%20НПО.pdf>.
6. Волинчук Ю. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємств. *Економічний аналіз*. 2012. С. 96-101.
7. Волкова Д. Є. Ознаки громадських організацій в Україні як підстави для виокремлення їх організаційно-правових форм. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 37. С. 28-31.
8. Гарасимів Т. Правовий статус громадських організацій України: євроінтеграційний процес стандартизації. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Юридичні науки*. 2019. Вип. 22. С. 20-26.
9. Горпинченко А. П. Принципи формування фінансових ресурсів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2 (1). С. 111-118.
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної ради України*. 2003. № 18-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

11. Громадянське суспільство в 2018-му: нові виклики, нові завдання. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/13963398165a9eef1b022177.77359526.pdf>.
12. Діяльність громадських об'єднань в Україні у 2010-2018 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_go_bl.htm.
13. Дорошенко С. О. Механізми фінансування державно-приватного партнерства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drdu_2013_1_13.pdf.
14. Дробозина Л. А. Финансы : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ. 2004. 527 с.
15. Загородній А. Г., Вознюк Л. Г. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво національного університету "Львівська політехніка". 2005. 714 с.
16. Карась А. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і некласичних інтерпретаціях : м-фія. Львів : Видавн. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 520 с.
17. Карпик В. Громадські організації як фактор формування соціальної компетентності молоді. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2019. № 2 (45). С. 86-89.
18. Кириленко О. П. Державні фінанси та людський розвиток: діалектика взаємозв'язку. *Фінанси України*. 2014. № 10. С. 42-54.
19. Кириленко О. П. Державно-приватне партнерство як ефективний інструмент реалізації інвестиційно-інноваційної політики. Фінансова політика інвестиційно-інноваційного розвитку України : м-фія. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. С. 104-111.
20. Кириленко О. П. Фінанси (Теорія та вітчизняна практика) : навч. посібник. Астон, 2002. 212 с.
21. Коваленко В. В. Громадські організації в Україні: взаємодія між трьома секторами. К. : МАУП. 2007. 224 с.
22. Колодій А. Сутність та різновиди громадянського суспільства. URL: http://political-studies.com/?page_id=178.

23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
24. Костецький В. В, Бутов А. М. Управління фінансовими потоками підприємств з позиції фінансової логістики. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4. С. 139-145.
25. Кропельницька С. О. Залучення фінансових ресурсів некомерційними суб'єктами кластера. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 217-225.
26. Круп'як І. Й., Круп'як Л.Д. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. С. 1-7.
27. Марченко О. С. Краудфандинг: соціально-економічний зміст та види. *Вісник національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2013. № 4. С. 26-35.
28. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. URL: http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf.
29. Менджул М. В. Види громадських організацій в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2009. № 1. С. 184-188.
30. Національні та міжнародні механізми фінансування громадянського суспільства. Міжнародні заходи зміцнення довіри між державою та громадянським суспільством. К. : Фенікс. 2011. 336 с.
31. Ніпіаліді О. Ю., Карпишин Н. І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка. 2009. 232 с.
32. Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності. 2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/11840830095b58982de29a54.07265026.pdf>.
33. Осовська Г. В., Юркевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Кондор. 2007. 358 с.
34. Ответ на главный вопрос краудфандинга. URL: <http://geektimes.ru/post/148106/>.

35. Пащенко В. О. Неурядові організації : перспективи розвитку (методологія дослідження). *Трибуна*. 2004. № 11. С. 26-27.
36. Пильтяй О. Фінансові механізми публічно-приватного партнерства. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 3. С. 63-74.
37. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>.
38. Політологія для вчителя : навч. посібн. для студ. педагогічних ВНЗ / за заг. ред. : К. О. Ващенко, В. О. Корнієнка. К. : Вид-во імені М. Драгоманова, 2011. 406 с.
39. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17>.
40. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2404-17>.
41. Про затвердження положень про структурні підрозділи у складі департаменту інвестиційно-інноваційної політики та розвитку державно-приватного партнерства : Наказ Міністерства економічного розвитку України від 05.09.2013 р. № 1072. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v1072731-13>.
42. Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.07.2016 р. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/440-2016-%D0%BF>.
43. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12>.
44. Результати національних щорічних моніторингових опитувань 1994-2018 рр. URL: <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/dodatki2018.pdf>.
45. Рожко О. Д. Фінансово-економічна ефективність впровадження державно-приватного партнерства в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. С. 138-148.

46. Романенко О. Р. Фінанси : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/335/54/1/1/#1110>.
47. Романенко О. Р. Фінанси : підручник. К. : ЦНЛ. 2006. С. 1-312.
48. Соколова М. М. Аналіз стану розвитку громадського сектору України: фінансовий аспект. *Менеджер*. 2014. № 1. С. 172-177.
49. Ткачук І. Я. Регіональні особливості фінансового забезпечення діяльності громадських організацій України. *Регіональна економіка*. 2015. № 2. С. 124-135.
50. Ткачук І. Я., Городинський, С. І., Чубатенко, С. Ю. Пряме державне фінансування громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 (2). С. 117-120.
51. Фінанси : підручник / За ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. К. : Знання. 2012. 687 с.
52. Чисельність населення та середня чисельність за періоди року. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/ds/kn/kn_u/arh_kn2020_u.html.
53. Юрій М. Ф. Політологія : навч. посібн. К. : Дакор. 2006. 416 с.
54. Bartlett D. Classifying NGOs. URL: <http://www.gdrc.org/ngo/classify-ngos.html>.
55. Civil participation in the decision making process. Fact finding visit to Estonia. Report. 2017. URL: <https://rm.coe.int/report-visit-of-the-conference-of-ingos-to-estonia/168077ca73>.
56. Countries in the world by population (2020). URL: <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>.
57. Design of a Balanced Scorecard on Nonprofit Organizations (Study on Yayasan Pembinaan dan Kesembuhan Batin Malang). *Journal of Business and Management*. 2015. P. 14. URL: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue12/Version-2/B0171220714.pdf>.
58. Duffin E. Nonprofit organizations in the U.S. *Statistics & Facts*. 2019. URL: <https://www.statista.com/topics/1390/nonprofit-organizations-in-the-us/>.

59. Etzioni A. The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*. 1973. №. 4. P. 314-23.
60. Gregoriou, G., & Finch, N. (Eds.). Best practices in management accounting. ProQuest Ebook Central. 2011. URL: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no>.
61. Investopedia Staff. Public-Private Partnerships. 2019. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp>.
62. Jomo KS, Chowdhury A., Sharma K., Platz D. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? *Department of Economic & Social Affairs*. 2016. C. 28. URL: https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf.
63. Kakkad J. Discover the Functions of NGOs. 2011. URL: <http://ezinearticles.com/?Discover-the-Functions-of-NGOs&id=5680777>.
64. Kaplan R., Norton D. The strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business School Press*. Boston, MA. 2001.
65. Kenton W., Berry-Johnson J. NonProfit organizations. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/n/non-profitorganization.asp>.
66. Lewis D. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*. 2003. № 3. P. 325-344.
67. Prive T. What Is Crowdfunding And How Does It Benefit The Economy. *Forbes*. 2012. URL:
68. <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/?sh=306f3f8cbe63>.
69. Ridley-Duff Rory and Mike Bull. Understanding social enterprise: Theory and practice. London: Sage, 2011.
70. Sadran P. Public Private Partnership. *Encyclopedia Britannica*. 2019. URL: <https://www.britannica.com/topic/public-private-partnership>.

71. Sands L. "What Are the Different Types of NGOs?". 2020. URL: <https://www.wise-geek.com/what-are-the-different-types-of-medical-ngos.htm>.
72. Skjelsbaek K. International Nongovernmental Organizations and their Functions. A.J.R. Groom and Paul Taylor (Eds). 1975. URL: <http://www.laetusinpraesens.org/docs/functun.php>.
73. Smith T. Endowment. *Investopedia*. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/endowment.asp>.
74. Stowarzyszenie Klon/Jawor. Raport: 2018. Kondycja organizacji pozarządowych. 2019. URL: <https://api.ngo.pl/media/get/108904>.
75. What are third sector organisations and their benefits for commissioners? URL: <https://www.nao.org.uk/successful-commissioning/introduction/what-are-civil-society-organisations-and-their-benefits-for-commissioners/#>.
76. Why Crowdfunding is the Best Fundraising Option for your NGO. *fundsforNGOs*. URL: <https://www2.fundsforngos.org/cat/crowdfunding-best-fundraising-option-ngo>.
77. Yaziji M. NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration. *Cambridge University Press*. 2009. URL: http://assets.cambridge.org/97805218/66842/excerpt/9780521866842_excerpt.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Частка громадських організацій України, які звітували про свою діяльність за 2012-2018 рр.*

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Кількість зареєстрованих громадських організацій	63640	56031	61090	67911	70321	75988	80500
Кількість громадських організацій, що прозвітувала	25297	23365	21417	22185	23237	-	-
Частка тих громадських організацій, у загальній кількості громадських організацій, %	39,75	41,7	35,06	32,67	33,04	-	-

* Розроблено автором на основі [12].

Додаток Б

**Горизонтальний аналіз джерел формування фінансових ресурсів громадськими організаціями України
за 2014-2018 рр., тис. грн.***

Джерела	2014 р.	2015 р.	Динаміка		2016 р.	Динаміка		2017 р.	Динаміка		2018 р.	Динаміка		Загалом	
			абсол.	%		абсол.	%		абсол.	%		абсол.	%	абсол.	%
Всього	4101284	6316489,1	2215205,1	54,0%	6211967,7	(104521,4)	-1,7%	7271566,8	1059599,1	17,1%	7354061,7	82494,9	1,1%	3252777,7	79%
у тому числі:															
з Державного бюджету України	180879	226339,4	45460,4	25,1%	259549,5	33210,1	14,7%	194032,2	-65517,30	-25,2%	273327,2	79295	40,9%	92448,2	51%
з місцевих бюджетів	97482	160461,7	62979,7	64,6%	194230,5	33768,8	21,0%	249852,9	55622,4	28,6%	293094,1	43241,2	17,3%	195612,1	201%
від членських внесків	454639,9	611605,4	156965,5	34,5%	622970,5	11365,1	1,9%	720475,7	97505,2	15,7%	795579,7	75104	10,4%	340939,8	75%
від благодійної діяльності, з якої:	1875253,8	3712052,3	1836798,5	97,9%	3523400	(188652,3)	-5,1%	3805913,6	282513,6	8,0%	4221757,6	415844,	10,9%	2346503,8	125%
- від підприємств та організацій України	774760	1459721,4	684961,4	88,4%	879676	(580045,4)	-39,7%	1079589,9	199913,9	22,7%	1286639,8	207049,9	19,2%	511879,8	66%
- від громадян України	199888,2	187347,6	-12540,6	-6,3%	351587,8	164240,2	87,7%	340694,9	(10892,9)	-3,1%	430744,1	90049,2	26,4%	230855,9	115%

Продовж. дод. Б

Джерела	2014 р.	2015 р.	Динаміка		2016 р.	Динаміка		2017 р.	Динаміка		2018 р.	Динаміка		Загалом	
			абсол.	%		абсол.	%		абсол.	%				абсол.	%
- від нерезидентів	900605,6	2064983,3	1164377,7	129,3%	2292136,2	227152,9	11,0%	2385628,8	93492,6	4,1%	2504373,7	118744,9	5,0%	1603768,1	178%
- від господарської діяльності юридичних осіб, створених громадянською організацією	510897,3	549749,1	38851,8	7,6%	468782,8	(80966,3)	-14,7%	1106304,1	637521,3	136,0%	763769,8	(342534,3)	-31,0%	252872,5	49%
з інших джерел, з яких:	98132	1056281,2	74149,2	7,5%	1143034,4	86753,2	8,2%	1194988,3	51953,9	4,5%	1006533,3	(188455)	-15,8%	24401,3	2%
- за рахунок кредитів, отриманих від фінансових установ	546,2	496,3	(49,9)	-9,1%	506,30	10	2,0%	294,6	(211,70)	-41,8%	81,8	(212,8)	-72,2%	3252777,7	79%

* Розроблено автором на основі [12].

Додаток В
**Фінансування заходів та проєктів громадськими організаціями
України у 2015 р. ***

Сукупні витрати, тис. грн	5182310,3
Витрати на соціальні проєкти, масові заходи, тис. грн	2412008,7
Частка від загальних витрат, %	46,54%
Сукупна кількість заходів та проєктів, од	400006
Сума, що припадає на 1 захід, грн	6029,93

* Розроблено автором на основі [12].

Додаток Г

**Горизонтальний аналіз напрямів використання фінансових ресурсів громадськими організаціями України
за 2014-2018 рр., тис. грн.***

Напрямки використання	2014 р.	2015 р.	Динаміка		2016 р.	Динаміка		2017 р.	Динаміка		2018 р.	Динаміка		Загалом	
			абсол.	%		абсол.	%		абсол.	%		абсол.	%	абсол.	%
Всього, у т. ч.:	3461404,6	5182310,3	1720905,7	49,7%	5545627,6	363317,30	7,0%	6368937,8	823310,2	14,8%	6768078,0	399140,2	6,3%	3306673,4	96%
- розрахунки за податками й зборами	275445,20	241096,2	-34349,0	-12,5%	118277,3	-122818,9	-50,9%	129859,5	11582,2	9,8%	131246,6	1387,1	1,1%	-144198,6	-52%
- оплата праці	803562,0	845999,9	42437,9	5,3%	924676,6	78676,7	9,3%	1115703,0	191026,4	20,7%	1276876,6	161173,6	14,4%	473314,6	59%
- відрахування на соціальні заходи	93633,3	192288,9	98655,6	105,4%	209177,8	16888,9	8,8%	230196,8	21019,0	10,0%	271412,5	41215,7	17,9%	177779,2	190%
- амортизація	-	-	-	0,0%	91854,6	91854,6	100,0%	66096,6	-25758,0	-28,0%	72698,4	6601,8	10,0%	72698,4	100%
- благодійна діяльність	1112181,7	2219719,8	1107538,0	99,6%	1797611,3	-422108,5	-19,0%	1890796,4	93185,1	5,2%	1939233,9	48437,5	2,6%	827052,2	74%
- матеріальні витрати	160172,0	242837,4	82665,4	51,6%	402860,1	160022,7	65,9%	415192,6	12332,5	3,1%	521988,4	106795,8	25,7%	361816,4	226%
- оплата послуг	621057,6	899030,4	277972,8	44,8%	1296789,7	397759,3	44,2%	1670603,2	373813,5	28,8%	1698704,5	28101,3	1,7%	1077646,9	174%
- інше	395352,8	541337,7	145984,9	36,9%	704380,2	163042,5	30,1%	850489,7	146109,5	20,7%	855917,1	5427,4	0,6%	460564,3	116%

* Розроблено автором на основі [12].

Додаток Д

Дані для обчислення коефіцієнта кореляції*

Рік	X	Y	Y-Усер.	X-Хсер	(X-Хсер)*(Y-Усер)	(Y-Усер.)^2	(X-Хсер)^2
2010	666 722,00	2 763,10	(586,13)	174 951,33	- 102 545 099,76	343 554,24	30 607 969 035,11
2011	467 870,00	3 370,20	20,97	(23 900,67)	- 501 077,48	439,53	571 241 867,11
2012	608 446,00	3 694,60	345,37	116 675,33	40 295 576,50	119 276,98	13 613 133 408,44
2013	452 882,00	3 754,22	404,99	(38 888,67)	- 15 749 326,67	164 012,85	1 512 328 395,11
2014	354 698,00	4 101,28	752,05	(137 072,67)	- 103 084 813,60	565 571,68	18 788 915 947,11
2015	400 006,00	2 412,01	(937,22)	(91 764,67)	86 004 139,72	878 390,70	8 420 754 048,44
середнє	491 770,67	3 349,24		сума->	- 95 580 601,30	2 071 245,99	73 514 342 701,33

* Розроблено автором на основі [12].

АНОТАЦІЯ

Беліченко Ю. Управління формуванням і використання фінансових ресурсів громадської організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 072 “Фінанси, банківська справа та страхування”. – Західноукраїнський національний університет. Факультет фінансів та обліку. – Тернопіль, 2020.

Висвітлено сутнісно-теоретичні основи громадської організації та її місце в системі інститутів громадянського суспільства. Розкрито особливості управління формуванням і використанням фінансових ресурсів громадських організацій. Проведено ґрунтовний аналіз тенденцій розвитку громадських організацій в Україні та специфіки їх діяльності в сучасних умовах, а також джерел формування і напрямків використання ними фінансових ресурсів. Розкрито перспективи оптимізації управління формуванням фінансових ресурсів громадської організації. Визначено шляхи підвищення ефективності управління використанням фінансових ресурсів громадської організації.

Ключові слова: громадська організація, інститути громадянського суспільства, фінанси громадських організацій, фінансові ресурси, управління формуванням і використання фінансових ресурсів.

ANNOTATION

Belichenko Y. Management of formation and use of financial resources of the public rights. – Manuscript.

Research for the master's educational qualification in the specialty 072 “Finance, Banking and Insurance”. – Western Ukrainian National University. Faculty of Finance and Accounting. – Ternopil, 2020.

The essential-theoretical bases of non-governmental organization and its place in the system of civil society institutions are highlighted. Peculiarities of management of formation and use of financial resources of non-governmental organizations are revealed. Was conducted a thorough analysis of trends in the development of non-governmental organizations in Ukraine and the specifics of their activities in modern conditions, as well as sources of formation and directions of their use of financial resources. The main problems that accompany the management of the formation and use of financial resources of the non-governmental organizations are identified and methods for improving this process are proposed. The positivities of foreign experience and the possibility of its testing in domestic practice in order to improve the effective operation of non-governmental organizations were assessed.

Keywords: NGO, civil society institutions, finance of NGOs, Management of formation and use of financial resources of the public rights.