

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: Управління неприбутковими організаціями на сучасному етапі господарювання.*

*Спеціальність 073 «Менеджмент»,  
освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Євдокимов А.В./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Павлютіна І.М./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ Бам.дн-91П  
шифр*

**Суми 2020**

*ЗМІСТ*

ЗМІСТ .....	2
РЕФЕРАТ .....	3
ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	6
1.1 Загальні положення та класифікація неприбуткових організацій .....	6
1.2 Значення неприбуткових організацій у реалізації соціальної політики держави .....	11
1.3 Порядок створення неприбуткових організацій в Україні .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	20
2.1 Способи розрахунку і аналіз показників результативності діяльності неприбуткових організацій .....	33
2.2 Функції аналізу діяльності некомерційних організацій .....	36
2.3 Громадські організації – окрема ланка неприбуткових організацій .....	38
2.4 Міжнародні та вітчизняні неприбуткові організації в Україні .....	41
2.5 Перспективи та проблеми розвитку неприбуткових організацій в Україні .....	43
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ AIESEC В УКРАЇНІ ..	46
3.1 Опис діяльності неприбуткової організації AIESEC, місія та цінності ..	46
3.2 Дерево проблем та дерево цілей організації .....	47
3.3 Аналіз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін організації ..	1
3.4 Стратегія розробки концепції, аналіз альтернатив .....	65
3.5 Соціальний ефект організації .....	67
ВИСНОВОК .....	69
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 59 сторінок тексту, 3 рисунків, 9 таблиць, 3 формул, список літератури складається з 60 джерел.

*Ціль роботи* – розкрити особливості та відмінні риси неприбуткових організацій, згідно із законодавством, дати характеристику різних видів таких організацій в Україні, провести їх класифікацію за різними ознаками, на конкретному прикладі дослідити та проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, визначити теоретичні аспекти аналізу ефективності в некомерційному секторі, встановити взаємозв'язок оцінки результатів некомерційної організації та подальшого розвитку організації.

*Об'єктом дослідження* виступає представництво міжнародної молодіжної організації AIESEC в Україні.

*Суб'єктом дослідження* є система аналізу та оцінки ефективності некомерційних організацій .

*Методи дослідження* – переважно аналітичні методики (STEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера), аналіз.

У першому розділі «Характеристика діяльності неприбуткових організацій» проводиться аналіз сутності діяльності та правові критерії діяльності неприбуткових організацій.

У другому розділі «Аналіз діяльності неприбуткових організацій» розглядаються показники ефективності діяльності неприбуткових організацій, перспективи та труднощі їх розвитку в Україні.

У третьому розділі роботи «Аналіз діяльності неприбуткової організації AIESEC в Україні» проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін молодіжної громадської організації AIESEC в Україні, аналізується її соціальний ефект.

*Ключові слова:* неприбуткова організація, аналіз, соціальний ефект, результативність.

## *ВСТУП*

Темою роботи є економічні основи діяльності неприбуткових організацій. Актуальність теми визначається необхідністю формування ефективної системи оцінки діяльності некомерційної організації, так як продуктивність і результати діяльності є першопричинами існування некомерційних організацій та набагато важче піддаються вимірюванню і контролю, ніж у бізнесі. Кожен успішний керівник некомерційної організації повинен перш за все відповісти на питання – як визначити результативність даної організації? Саме результативність є одним з найбільш важливих аспектів для некомерційної організації і принципово відрізняється від оцінки результатів роботи в комерційному секторі, де провідним показником є прибутковість.

НПО створюють основу громадського суспільства, є вирішальним стабілізуючим фактором, гарантом демократичного шляху розвитку. Так звані інституційні інвестори, які не належать до державного або комерційного секторів – пенсії, благодійні фонди, фонди культури, біржі, університети разом зі своїми допоміжними установами забезпечують левову частку світового венчурного капіталу.

Цілком очевидна необхідність дієвого неприбуткового сектора, який би заохотив громадян до участі в процесах управління громадським життям та поліпшення якості свого життя. Так званий "третій", неприбутковий сектор у взаємодії з державою та комерційним сектором складає основу будь-якого демократичного суспільства [3].

Саме зараз необхідно створювати умови для підвищення життєвого потенціалу молоді, прагнути до того, щоб кожна молода людина, що живе в Україні, була впевнена, що потрібна своїй країні, що саме тут зможе реалізувати себе. Перед українським суспільством постає завдання впроваджувати такі заходи та ініціативи, що дозволять молодим людям

віднайти себе, повірити у власні здібності та зробити сміливий крок на зустріч своєму майбутньому у власній державі.

У роботі проведено аналіз існування та діяльності неприбуткових організацій та розглянуто на конкретному прикладі актуальність діяльності однієї з таких організацій.

## ***РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ***

### ***1.1 Загальні положення класифікація неприбуткових організацій***

Неприбуткові (некомерційні) організації називають третім сектором економіки поряд з державними органами та комерційними організаціями; вони відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку різних держав. Такі організації створюються для досягнення соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових цілей, захисту прав і законних інтересів громадян, а також їх здоров'я, розвитку фізкультури і спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб громадян і для інших цілей, спрямованих на досягнення суспільних благ[27-38,41-58,60]. Це можуть бути громадські організації, спілки, фонди, асоціації і т. д.. В Україні всі неприбуткові організації (НПО) можна розділити на дві великі групи - бюджетні та небюджетні. Крім того, їх розрізняють за особливостями оподаткування та ознаками неприбутковості. Діяльність різних груп таких організацій регламентується відповідними законами, проте існує багато невирішених питань у частині обліку, звітності та їх оподаткування, що призводить як до проблем в їх діяльності, так і до зловживань з їхнього боку. Це вимагає вдосконалення нормативної бази на основі ґрунтовного дослідження особливостей їх діяльності та визначення відповідних класифікаційних ознак.

Склад таких організацій та їх класифікація різняться в різних країнах, а спільним є наявність бюджетних, громадських та релігійних організацій, товариств власників житла та ін.. У той же час цілі деяких некомерційних організацій у розвинених країнах інші, ніж в українських – діяльність багатьох із них спрямована на захист прав людини, збереження енергії та використання альтернативних її видів. Теоретичною основою класифікації особливості їх цілей та діяльності - тому розрізняють громадські організації, недержавні пенсійні фонди, кредитні спілки і т.д. Але для повноти

класифікації необхідно врахувати джерела фінансування, особливості оподаткування (різні у всіх країнах) та ін. [4].

У ст. 85 Цивільного кодексу України (ЦКУ) є визначення непідприємницьких товариств, які отримують прибуток не з метою її подальшого розподілу між учасниками. У п. 14.1.121 Податкового кодексу України (ПКУ) говориться, що неприбуткові підприємства, установи та організації - це такі, "основною метою діяльності яких є не одержання прибутку, а здійснення благодійної діяльності, меценатства та іншої діяльності, передбаченої законодавством". При цьому в ст. 86 ЦКУ визначено, що непідприємницькі товариства паралельно з основною діяльністю можуть здійснювати і підприємницьку, якщо вона не заборонена законодавчо. Якщо ж діяльність у формі підприємництва суб'єктам господарювання заборонено, вони здійснюють некомерційну господарську діяльність відповідно до гл. 5 ГКУ. З точки зору бухгалтерського обліку, відмінності між неприбутковими організаціями та комерційними підприємствами та організаціями полягають у відсутності процесів виробництва і реалізації продукції (послуг), отриманні значної частини доходів у вигляді цільового фінансування від членів і не членів організації, відсутності статутного капіталу та поставок товарів (робіт, послуг) з основної діяльності, тобто об'єкта оподаткування ПДВ [8].

Враховуючи такі особливості, можна дати таке визначення неприбуткової організації – це самостійний господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює діяльність, передбачену установчими документами, має самостійний баланс, поточні рахунки в банках, печатку, веде бухгалтерський облік, подає звітність відповідно до законодавства, не має метою отримання прибутку. Діяльність більшості НПО регулюється відповідними Законами України: "Про об'єднання громадян", "Про свободу совісті та релігійні організації", "Про гуманітарну допомогу", "Про благодійництво та благодійні організації" та ін.. Необхідною умовою для отримання статусу неприбуткової організації або установи є включення до

відповідного Реєстру. Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), по виду економічної діяльності НПО належать до різних секцій. Треба відзначити, що це певним чином ускладнює отримання статистичної інформації про їх діяльність [10].

Таким чином, в українському законодавстві виділяють 8 груп ПЗ з особливостям оподаткування, залежно від виду одержуваних доходів і 16 видів – за ознаками неприбутковості. У таблиці 1 наведено перелік неприбуткових установ та організацій із зазначенням для кожної групи, згідно з ПК.

Таблиця 1.1 – Класифікація неприбуткових організацій

Структура ознаки неприбутковості	Неприбуткові організації
Бюджетні установи та організації	
0001	<i>Органи державної влади України: підвідомчі Кабінету Міністрів України органи державної виконавчої влади; заклади і установи освіти, науки, культури, охорони здоров'я, архівні установи, засновані на державній та комунальній власності, які утримуються за рахунок бюджету</i>
0002	<i>Установи, організації, створені органами державної влади України, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів: відділ освіти, відділ культури, фінансове управління, управління сільського господарства, відділ соцзабезпечення, соціальна служба молоді, відділ земельних ресурсів, відділ державного казначейства, ДПІ та інші</i>
0003	<i>Органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи; районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст</i>
0004	<i>Установи, організації, створені органами місцевого самоврядування, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів: лікарні ветеринарної медицини, лікарні, санепідемстанції, школи – інтернати, госпіталі, оздоровчі дитячі табори, ДЮСШ, дитячі будинки та інші</i>



Продовження табл. 1.1

Небюджетні неприбуткові організації	
0005	<i>Благодійні фонди (організації)</i> , створені у порядку, визначеному Законом для проведення благодійної діяльності, що діють на підставі Законів України «Про благодійництво та благодійні організації», «Про гуманітарну допомогу», інших нормативно-правових актів
0006	<i>Громадські організації</i> , створені з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності. У своїй діяльності керуються Законом України «Про об'єднання громадян», іншими нормативно-правовими актами
0007	<i>Творчі спілки</i> , які діють на підставі законів України «Про об'єднання громадян», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», інших нормативно-правових актів
0008	<i>Політичні партії</i> , які діють на підставі Конституції України, Закону України «Про об'єднання громадян», інших нормативно-правових актів
0009	<i>Пенсійні фонди</i> , які в своїй діяльності керуються законами України «Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування», «Про страхування», іншими нормативно-правовими актами
0010	<i>Кредитні спілки</i> , які діють на підставі Закону України «Про кредитні спілки», інших нормативно-правових актів
0011	<i>Інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає одержання прибутку</i> . Керуються у своїй діяльності Законом України «Про об'єднання громадян», іншими нормативно-правовими актами

Продовження табл.1.1

0012	<i>Спілки, асоціації, інші об'єднання юридичних осіб</i> , створені для представлення інтересів засновників, що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників та не проводять господарської діяльності, за винятком отримання пасивних доходів. Керуються Законом України «Про об'єднання громадян», іншими нормативно-правовими актами
0013	<i>Релігійні організації</i> , що керуються в своїй діяльності Конституцією України, Законом України «Про свободу совісті та релігійні організації», іншими нормативно-правовими актами
0014	<i>Науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації</i> , яким надається підтримка держави. Керуються у своїй діяльності Законом України «Про освіту», іншими нормативно-правовими актами
0015	<i>Житлово-будівельні кооперативи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків</i> , які керуються у своїй діяльності законами України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», «Про об'єднання громадян», іншими нормативно-правовими актами
0016	<i>Профспілкові організації</i> : професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок, що утворені в порядку, визначеному Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»

НПО можна також згрупувати за такими ознаками:

- рівню контролю з боку членів організації;
- порядку розподілу майна неприбуткової організації у разі її ліквідації;

- обмеженням щодо кількісного складу засновників, рівня капіталу, доходів або витрат та ін..

З урахуванням міжнародної практики доцільно виділити такий класифікаційний ознака, як статус - міжнародний чи національний. Так, в Україні на початку 2012 р. було 725 громадських і 685 благодійних організацій з міжнародним статусом, що становить, відповідно, 21,7% і 62,9% їх загальної кількості.

В організації діяльності більшості НПО є багато спільного: вони діють, як правило, на основі статуту, головним керівним органом є загальні збори, існують статутні органи, які здійснюють керівництво на основі статуту та рішень загальних зборів, є можливість контролю з боку членів організації шляхом створення ревізійної комісії.

### ***1.2 Значення неприбуткових організацій у реалізації соціальної політики держави***

Ключовим принципом у реалізації соціальної політики виступає забезпечення соціальної справедливості. Соціальна справедливість є узагальненою моральною оцінкою суспільних відносин, одним із основних загальнолюдських соціальних ідеалів, конкретне розуміння і зміст якого змінювалося протягом історії. Відповідно до визначення відомого представника сучасної економічної теорії Макміллана, справедливість – це чесність, неупередженість. Соціальна справедливість в економічній теорії – це проблема прийняттого ступеня нерівності в розподілі доходів. Реалізація принципу соціальної справедливості у суспільстві означає, що при цьому здійснюється справедливий розподіл: діяльності, доходів, праці; соціальних благ; рівня та якості життя; інформації та культурних цінностей [10].

Важливу роль в реалізації соціальної програми держави виконують неприбуткові організації. НПО займають особливе місце в ринковій економіці. Вони покликані виконувати певну роль в реалізації соціальної

програми держави. „Третій сектор” – сукупність НПО: консолідований громадський рух, який складається з окремих, взаємно не підпорядкованих, але взаємодіючих громадських організацій, які спрямовують енергію громадян на творчу діяльність і тим самим знижують соціальну напругу в суспільстві. Цей ефект має місце коли в демократичному суспільстві, по-перше, існує „критична маса” недержавних неприбуткових організацій здатних впливати на хід суспільних процесів і, по-друге, переважна більшість громадських організацій не є антагоністами.

Сфера НПО на Заході охоплює практично всі галузі життя людини – економіку, політику, науку, культуру, освіту тощо. Розгалужена мережа молодіжних, професійних, дитячих, жіночих, ветеранських, релігійних, а також елітарних організацій-клубів, аналітичних центрів тощо. Неприбуткові організації і є суб’єктом та невід’ємним елементом нормально функціонуючого ринкового господарства. Це можуть бути муніципалітети, суспільні лікарні, релігійні й інші організації, діяльність яких не спрямована на одержання прибутку. Саме на них покладається створення і реалізація суспільних благ та послуг. В умовах ринкової економіки держава не здатна вирішити більшість соціальних проблем. Для вирішення проблем в політичній сфері та сфері духовного виховання, спорті та культурі, охороні природи, добродійності створюються некомерційні організації. Не дивлячись на те, що охорона здоров’я і освіта все більш комерціалізуються, неприбуткові організації працюють в даних сферах через участь в різних цільових програмах, тим самим надаючи певну допомогу населенню [16].

Неприбуткові організації створюються з метою реалізації соціальної програми держави для вирішення відповідних цілей, а саме:

- вирішення соціальних завдань;
- захисті прав і свобод громадян;
- прагненні до професійного вдосконалення і розвитку наукових знань в різноманітних сферах;
- участі у політичному житті;

- віросповіданні та відправлення релігійних обрядів (релігійні організації);
- організації дозвілля тощо.

Організаційно-правові форми неприбуткових організацій разом з Цивільний Кодексом України знайшли відображення у Законах України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р., «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» від 07.05.09 р., «Про саморегулюючі організації», «Про об'єднання громадян», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про організації роботодавців» від 24.05.2001 р. № 2436-III, Проекті Закону «Про непідприємницькі організації» [1; 2].

Основними формами неприбуткових організацій є громадські та релігійні організації, фонди, некомерційні партнерства, установи, автономні неприбуткові організації, асоціації та союзи.

Неприбуткові організації тісно співпрацюють з органами державної влади в реалізації цілей соціальної політики держави. Принципами такої взаємодії стають:

1. Соціальне партнерство. Принцип соціального партнерства передбачає налагодження конструктивної взаємодії між органами влади та НПО при вирішенні соціально значимих проблем та наданні конкретних послуг органами влади.

2. Встановлення балансу між державними інтересами та інтересами окремо взятих НПО. Принцип встановлення балансу між державними інтересами та інтересами НПО передбачає встановлення рівноваги, що характеризується оптимальним співвідношенням державних інтересів та інтересів НПО при виробленні та прийнятті рішень.

3. Узгодження інтересів громадян і суспільства, їх гармонізація є визначальною умовою формування громадянського суспільства. Надання рівних можливостей. Органи державної влади діють в рамках такого правового поля, яке надає гарантії для забезпечення рівних можливостей НПО у здійсненні їх основної діяльності щодо захисту прав і свобод людини,

а також у сфері надання соціальних послуг. При цьому принцип надання рівних можливостей ґрунтується на механізмі прозорої конкуренції.

4. Взаємовідповідальність і обов'язок давати звіт. Діяльність, що спрямована на задоволення суспільних інтересів вимагає як від громадянського суспільства, так і від органів влади відкритості, почуття відповідальності і готовності давати звіт про свою діяльність.

5. Розробка механізмів громадського контролю за діяльністю облдержадміністрації і прийняттям нею рішень, пов'язаних з дотриманням прав і свобод громадян, відкритістю і прозорістю бюджетів і бюджетного процесу передбачає звітність органів влади перед громадськістю в публічній формі. З боку НПО обов'язок давати звіт передбачає необхідність дотримуватися норм звітності.

6. Невтручання у діяльність НПО, за винятком випадків, встановлених законом. Органи влади не втручаються у діяльність НПО і діють за принципом дозволеності лише того, що прямо передбачено законодавством.

7. Участь у політиці, прийнятті рішень та їх реалізації. НПО є каналами представлення існуючих у суспільстві різноманітних інтересів, через які громадяни одержують інформацію і виражають свою думку з приводу планованих рішень.



Рис. 1.1 – Види неприбуткових організацій

8. Інформаційна відкритість. Принцип інформаційної відкритості передбачає: прозорість, гласність і доступ засобів масової інформації та інститутів громадянського суспільства до офіційної інформації з метою боротьби з корупцією та надання відкритої і достовірної інформації для ефективної взаємодії; активну комунікацію із НПО стосовно завдань і обов'язків облдержадміністрації, а також рішень, які нею приймаються; визначення взаємних, прозорих і доступних каналів спілкування й інформування про ці канали зацікавлені групи і громадськість; надання необхідної інформації, уточнюючи при необхідності її конфіденційність і гарантуючи конфіденційність інформації, отриманої на тих же умовах від іншої сторони з метою достатньої обізнаності предмету співробітництва; популяризацію і підтримку через засоби масової інформації й у публічних виступах політики взаємного співробітництва.

9. Визнання багатоманітності видів діяльності НПО. Держава, а у даному випадку облдержадміністрація як елемент держави, визнає та схвалює існування різноманітних за видами діяльності НПО, а також їх галузеву спрямованість, та передбачає розвивати співробітництво з НПО на професійно-профільній основі.

10. Ефективність, гнучкість. Державна політика на національному та регіональному рівні повинна відповідати реальним суспільним потребам, мати чіткі цілі й прийматися із врахуванням оцінки їх очікуваного впливу та попереднього досвіду. Управлінські рішення мусять прийматися своєчасно й передбачати певну міру гнучкості в їх реалізації.

11. Повага, довіра, толерантність, визнання своєрідності іншої сторони. НПО та органи влади відіграють при формуванні і здійсненні політики різні, але взаємодоповнюючі ролі. Органи влади поважають право громадян і їхніх об'єднань самостійно ставити перед собою мету і направляти свою діяльність на її досягнення в рамках правового поля України [5].

Форми некомерційних неприбуткових організацій розрізняються за наступними ознаками:

- за цілями створення:

✓ громадські релігійні організації об'єднуються на основі спільності їх інтересів для задоволення духовних і інших нематеріальних потреб; фонди створюються для реалізації суспільно-корисних цілей;

✓ некомерційні партнерства для досягнення соціальної і іншої мети;

✓ установи - для реалізації управлінських цілей;

✓ автономні некомерційні організації - для надання послуг в конкретних областях; асоціації і союзи з ціллю координації їх підприємницької діяльності, а також захисту загальних майнових інтересів;

- за формами володіння майном організації;

- за особливостями правового стану;

- за можливостями здійснення підприємницької діяльності.

Особливості оподаткування некомерційних організацій безпосередньо залежать від їх правової форми.

### ***1.3 Порядок створення неприбуткових організацій в Україні***

Неприбуткова організація – це самостійно господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи і здійснює діяльність, передбачену установчими документами, має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку.

Необхідною умовою для утримання організаціями статусу неприбуткових є включення їх до Реєстру неприбуткових організацій і установ. Згідно з п. 4.1 наказу при включенні неприбуткової організації в базу реєстру їй присвоюється ознака неприбуткової організації [12].



Для того, щоб бути внесеною до реєстру, організація має подати в податкові органи за місцезнаходженням реєстраційну заяву за формою №1РН, а також копії установчих документів.

Українське законодавство визначає такий статус НПО:

- місцева – діяльність організації поширюється на територію однієї адміністративної одиниці або регіону (село, район, місто, область);
- всеукраїнська – діяльність поширюється на територію більшості областей України;
- міжнародна – діяльність поширюється на територію України і хоча б однієї іншої держави.

Отже, легалізація здійснюється залежно від статусу цієї організації:

- для місцевих громадських організацій – місцевими органами влади, виконавчими комітетами сільських, селищних, міських рад депутатів;
- для місцевих благодійних фондів – управлінням Мін'юсту;
- для всеукраїнських та міжнародних організацій – Мін'юст.

Орган, у якому проводиться легалізація, повинен повідомляти про створення нової організації в засобах масової інформації [21].

Засновниками неприбуткових організацій можуть бути фізичні особи, що досягли 18 років (для молодіжних і дитячих організацій - 14 років), юридичні особи, органи державної влади. Проте є обмеження: засновниками благодійної організації не можуть бути органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні і комунальні підприємства, установи і організації України, що фінансуються з бюджету.

Статусу юридичних осіб неприбуткові організації набувають відповідно до законодавства, що регулює існування і діяльність таких неприбуткових організацій.

Легалізація (офіційне визнання) об'єднань громадян є обов'язковою і здійснюється шляхом їх реєстрації або повідомлення про заснування відповідно до Положення про порядок легалізації об'єднань громадян, затвердженого постановою Кабміну України від 26.02.93 р. № 140.

Діяльність об'єднань громадян, які не легалізовані або примусово розпущені за рішенням суду – протизаконна. У разі реєстрації об'єднання громадян набуває статусу юридичної особи.

Політичні партії та міжнародні громадські організації обов'язково реєструються в Міністерстві юстиції України. Легалізацію громадської організації здійснює відповідно Міністерство юстиції України, місцеві органи державної виконавчої влади, виконавчі комітети сільських, селищних, міських рад народних депутатів. Про легалізацію об'єднання громадян легалізуючий орган повідомляє у засобах масової інформації [23].

Державна реєстрація благодійних організацій проводиться відповідно до порядку, встановленого Положенням про порядок державної реєстрації благодійних організацій ("ГК" №22/98), причому всеукраїнські і міжнародні – реєструє Мін'юст, а місцеві, а також філії – органи Мін'юсту на місцях.

Державна реєстрація релігійних громад і організацій відбувається в обласній, Київській та Севастопольській міській державній адміністраціях, а в Республіці Крим - до уряду Республіки Крим.

Релігійні центри, управління, монастирі, релігійні братства, місії та духовні навчальні заклади подають на реєстрацію статут (положення) до державного органу України у справах релігій.

Об'єднання юридичних осіб реєструються залежно від їх організаційно-правових форм відповідно до ЗУ "Про підприємства в Україні" ("ГК" №11/98). Причому засновниками об'єднань юридичних осіб можуть бути тільки юридичні особи.

Після проходження державної реєстрації неприбуткові організації зобов'язані зареєструватися в органах статистики.

Усі організації, що не мають на меті отримання прибутку, після набуття статусу юридичної особи повинні бути внесені до Реєстру неприбуткових організацій і установ, який ведеться Державною податковою адміністрацією України (Положення про Реєстр неприбуткових організацій і установ надруковано в "ГК" №14/98). У противному разі їх діяльність

податкові органи вважатимуть прибутковою і вимагатимуть подання звітності відповідної форми.

Неприбуткові організації також зобов'язані зареєструватися в органах Пенсійного фонду, будь-якій із профспілок з метою сплати обов'язкових внесків на соціальне страхування, в службі зайнятості населення.

2. Розвиток управлінського обліку та удосконалення підходів до калькулювання послуг як основа оптимізації витрат.

2.1 Критерії моделювання та побудови структурної схеми системи управлінського обліку й управління витратами

З урахуванням зазначеного та відповідно до потреб посилення контролю витрат бюджетних установ в умовах дефіциту фінансового забезпечення система управлінського обліку витрат і калькулювання повинна відповідати таким критеріям:

- забезпечувати максимальні можливості прямого включення витрат до вартості послуг. З цією метою усі контрольні прилади бюджетної установи повинні бути підключені до загальної інформаційної системи;
- враховувати специфіку послуг, оптимальність і обґрунтованість вибору бази розподілу непрямих витрат;
- відповідати законам доцільності та якості;
- містити дієві сигнальні моделі контролю витрат;
- забезпечувати доступне й зрозуміле подання результуючих даних відповідальним управлінським працівникам;
- ефективно інтегруватися з іншими підсистемами обліку бюджетних установ і сприяти підвищенню ефективності управління не лише витратами, а й діяльністю суб'єкта загалом;
- характеризуватися засадами розширення інструментарію обліково-аналітичної оцінки та мати для цього належні технічні потужності тощо.
- Дотримання усіх перерахованих критеріїв дасть змогу сформулювати дійсно дієву, оперативну та ефективну систему, здатну вирішити ряд проблем, що виникають в процесі діяльності бюджетних установ й належать до категорії організаційно-фінансових і оптимізаційних. Варто підкреслити, що останній критерій надзвичайно актуальний у зв'язку з швидким розвитком математичних і технічних наук, використання яких в якості важелів удосконалення ресурсо-використання, в умовах дефіциту надзвичайно актуальне та ефективне. Відповідно до теоретичних обґрунтувань, визначених критеріїв і враховуючи дійсні потреби бюджетних установ у забезпеченні раціонального витрачання бюджетних коштів система управлінського обліку має містити такі підсистеми: інформаційна, сигнальна (контрольно-сигнальна); дистанційного та автоматичного управління; захисту інформаційних даних (рис. 5.7).

- Призначення інформаційної підсистеми полягає у безперервному зборі, опрацюванні й передачі інформації про витрати по каналах зв'язку за ієрархією управління, прийняття рішень і контролю.

Контрольно-сигнальна підсистема включає автоматичний контроль завдяки наявності спеціальних програмних продуктів і пристроїв, здатних виявляти порушення при здійсненні витрат, а також їхні стани (вихід понад встановлені межі).



Рис. 2.1. Структурна схема системи управлінського обліку та управління витратами

Ця підсистема має на меті подавати сигнальну інформацію (у вигляді спеціальних документів чи світлових піктограмних сигналів на монітор) відповідальним працівникам і сприяти усуненню виявлених недоліків.

Захист інформації як складова підсистеми управлінського обліку має на меті забезпечити збереження конфіденційності інформації відповідно з її рівнями, а враховуючи широке використання в обліковій практиці електронно-цифрового підпису актуалізується проблема унеможливлення його незаконного використання.

## 2.2 Засади організації управління та контролю собівартості (витрат)

послуг бюджетної установи блочного типу.

У структурі управління витратами важливу роль відграє така складова, як калькуляція, оскільки на її основі доцільно здійснювати увесь послідовний контроль рівня витрат. Практика свідчить, що значного позитивного ефекту можна досягти шляхом паралельного різнорівневого контролю при застосуванні блочної структури організації обліку й організації витратами неприбуткової організації (рис 2.2)

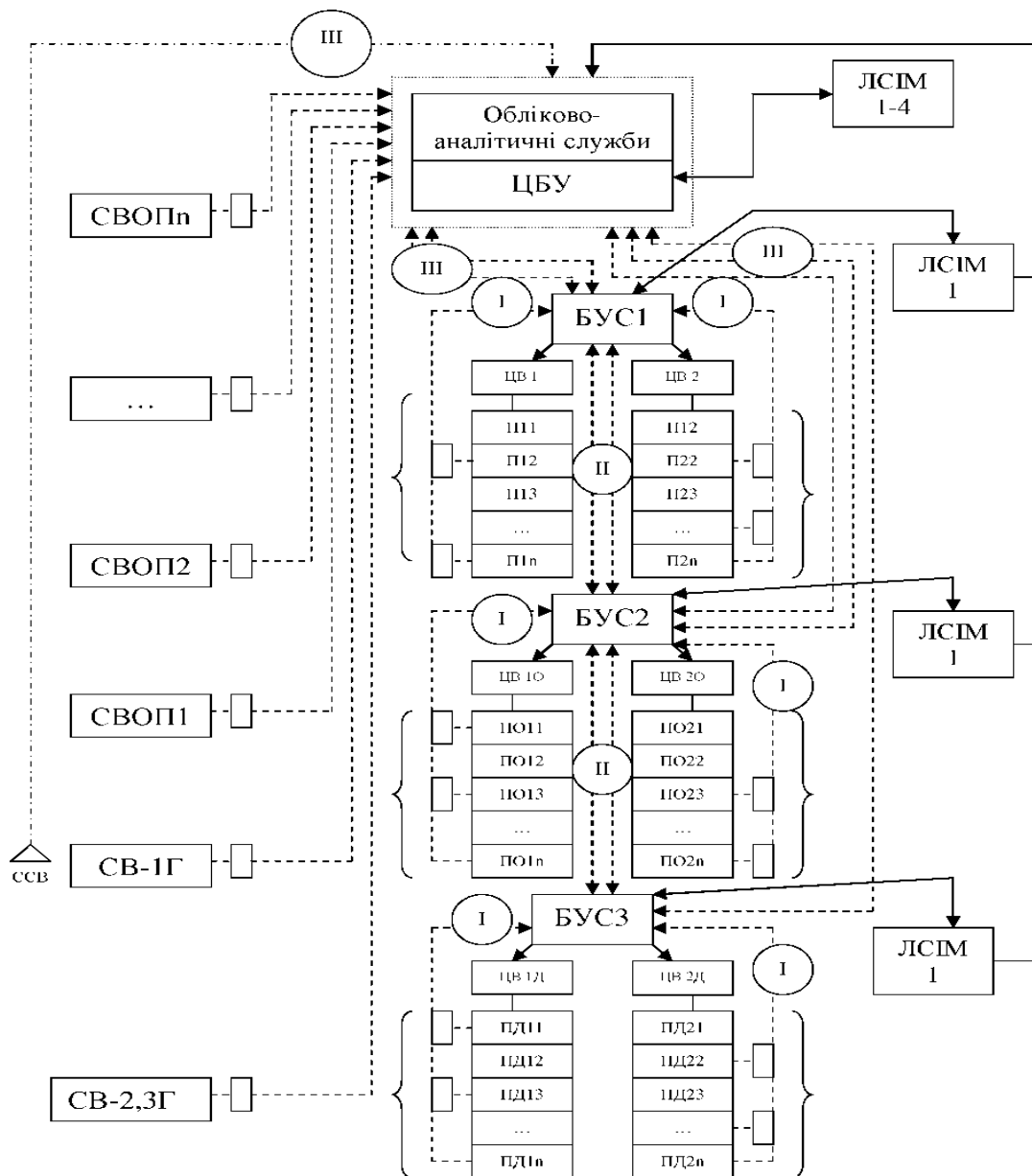


Рис. 2.2. Схема організації управління та контролю

Умовні позначення: ЦБУ - центральний блок управління та контролю витрат (собівартості); СОБП - собівартість одиниці послуги бюджетної установи (залежно від виду установ і організацій); СВ-1Г - собівартість для першої групи структурних підрозділів (адміністративних, внутрішньогосподарських); СВ-2,3Г - власна собівартість структурних підрозділів 2 та 3 груп (основних і допоміжних); СВОП1, СВОП2, ..., СВОПп - собівартість одиниці послуги відповідно 1-го, 2-го, ..., п-го виду; ССВ - сумарна собівартість; П11- П2п, ПО11-ПО2п, ПД11-ПД2п, ..., ПКп - послуга певного виду (згідно з переліком, дозволеним чинним законодавством); ЦВ 1, ЦВ 2 - центри витрат (відділу) структурного підрозділу першої групи; ЦВ 1 О, ЦВ 2О - центри витрат основних структурних підрозділів (другої групи); ЦВ 1 Д, ЦВ 2Д - центри витрат допоміжних структурних підрозділів (третьої групи); БУС1 - блок управління та контролю витрат (собівартості) структурних підрозділів 1-ї групи; БУС2 - блок управління та контролю витрат (собівартості) структурних підрозділів 2-ї групи; БУС3 - блок управління та контролю витрат (собівартості) структурних підрозділів 3-ї групи; I, II, III - рівні контролю: відповідно безпосередньо в центрі витрат, між центрами витрат, централізований (загальний).

Схема, зображена на рис 2.2 , ілюструє абстрагований варіант формування системи управління витратами бюджетних установ оскільки структурні підрозділи узагальнені в 3 групи. Зрозуміло, що кожна з груп містить свої підгрупні одиниці. Загальна схема має охоплювати кожен з них і будуватися з урахуванням організаційної структури конкретної бюджетної установи. Однак запропонований підхід містить ті необхідні елементи, які сукупно дадуть змогу ефективно контролювати витрати на основі взаємодії різних облікових і управлінських блоків. Трьохрівнева система контролю, в тому числі на основі використання логіко-статистичних інформаційних моделей (ЛСІМ) різних модифікацій, сприятиме своєчасному виявленню відхилень витрат від запланованих оптимальних меж, а блоки управління (від низових до центрального) уможливають формування сигнальних повідомлень і їхню передачу конкретним працівникам для прийняття рішень.

Налагодження взаємодії між різними рівнями контролю не вимагає суттєвих фінансових і трудових затрат. Контроль в структурних підрозділах - центрах витрат може здійснюватися наявними працівниками, котрі здійснюють облікові й контрольні функції (ІТП, зав. відділеннями тощо). Надаючи послуги, структурні підрозділи формують власну їхню собівартість[25,26,39,40,59].

В подальшому, споживаючи ці ж послуги в середині бюджетної установи, вони змушені включати їхню вартість у нову послугу. Взаємний контроль при цьому є дієвим в тому випадку, коли кожна організаційна одиниця буде зобов'язана нести відповідальність за обсяг отриманих доходів порівняно з понесеними витратами. Уведення такого показника для оцінки ефективності діяльності неприбуткових організацій дасть змогу більш раціонально використовувати кошти, виділені бюджетним установам як їхнє фінансове забезпечення. Послідуєчий загальний контроль, здійснюваний обліковими службами, виступатиме основою забезпечення відповідальності за допущену нераціональну організацію надання послуг підпорядкованими підрозділами. Окрім цього, зважаючи на те, що в основу виявлення відхилень від встановлених меж витрат на кожному рівні покладається застосування логіко-статистичних інформаційних моделей, уможлиблюється досягнення оперативного управлінського реагування задля уникнення непродуктивних витрат. Така система контролю і з точки зору організації, і за своїми економічними параметрами відповідає критеріям законів доцільності, обґрунтування яких було здійснене у попередніх розділах. Основною проблемою, яка має бути вирішена при цьому, є формування нижньої і верхньої меж витрат ( $U_{\min}$ ,  $U_{\max}$ ) кожного виду послуг. У цьому контексті особливо сформулювати теоретичні засади калькулювання послуг, а також зручні й зрозумілі форми калькуляцій.

### 2.3 Комбінований метод калькулювання послуг і його переваги.

Цілком очевидним є той факт, що розробка уніфікованих методів калькулювання для бюджетних установ є складною задачею. Ймовірно, що її розв'язання практично неможливе, адже очевидно, що врахувати усю



специфіку навіть всередині однієї окремо взятої бюджетної установи надзвичайно важко. Поряд з цим, виробити більш досконалі підходи можливо на засадах критичної оцінки існуючих переваг і недоліків відомих методів калькулювання. Одним із головних недоліків, на наш погляд, є значна питома вага непрямих витрат у складі собівартості послуг бюджетних установ.

Власне у зв'язку з цим прийнятними для таких установ є методи калькулювання, спрямовані на якнайповніше включення до собівартості витрат прямим рахунком (способом) та списання частини нерозподілених витрат на результат виконання кошторису. Новизною в пропонованому варіанті калькулювання та обліку витрат є використання показників вимірювальних пристроїв, застосування в якості бази розподілу не прямих витрат на оплату праці (чи інших рекомендованих баз), а умовних калькуляційних одиниць, виключення з загального обсягу адміністративних і загальновиробничих витрат вартості наданих цими структурними підрозділами послуг, а також використання при калькулюванні кодів економічної класифікації витрат (рис. 2.3)

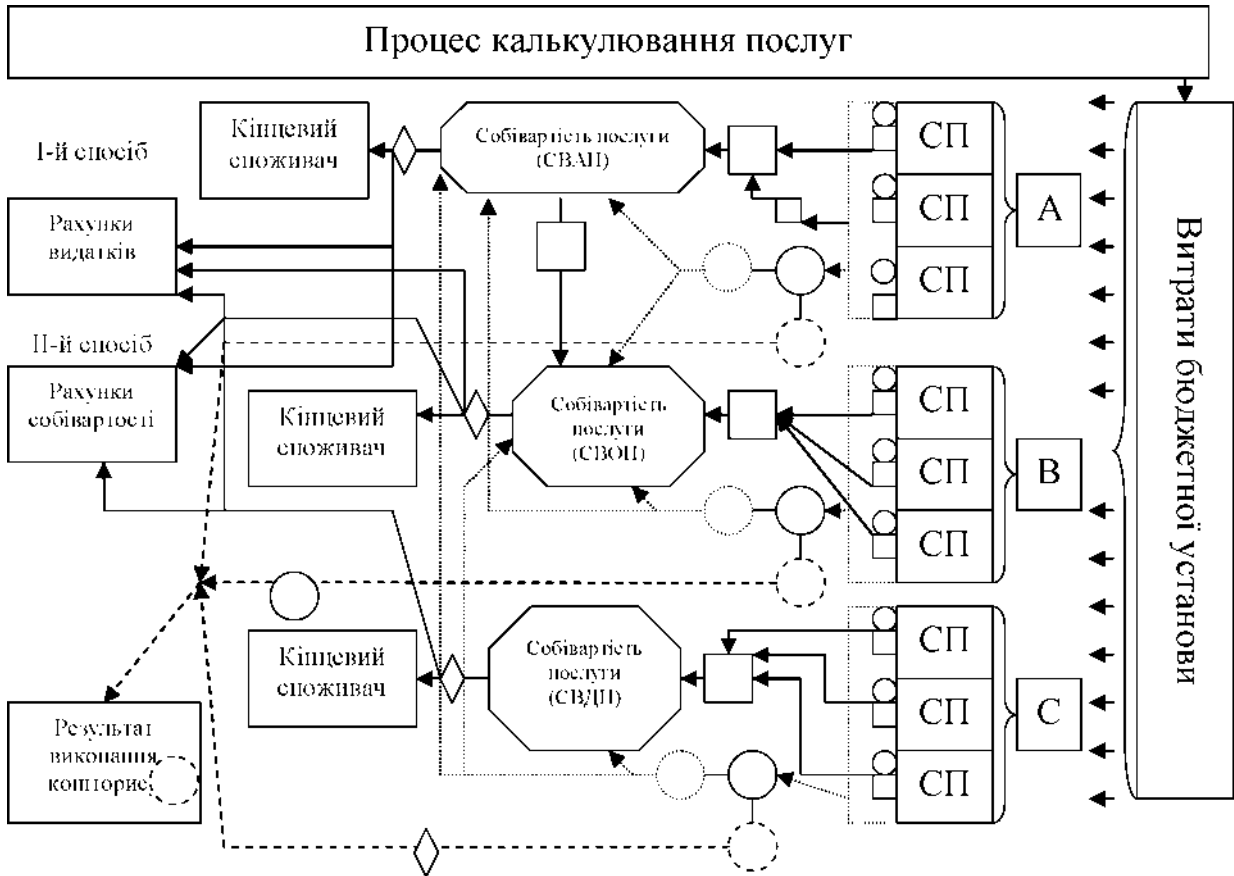


Рис. 2.3 Схема рекомендованого методу калькулювання послуг

Схема, зображена на рис 2.3, висвітлює такі основні особливості калькулювання послуг бюджетних установ. По-перше, метод калькулювання є комбінованим. Він поєднує в собі покрокове калькулювання і метод калькулювання повних витрат. Сутність пропонованого методу полягає в тому, що при калькулюванні послуг структурного підрозділу до собівартості, окрім прямих і розподілених витрат, повністю включається внутрішня собівартість калькуляційних одиниць спожитих послуг інших структурних підрозділів (шляхом поглинання). По-друге, пропонується два способи списання витрат. Перший - традиційний, тобто притаманний бюджетним установам зараз, суть якого полягає у списанні витрат на рахунки видатків. Другий - інноваційний, що передбачає запровадження рахунків для обліку собівартості. Окрім цього, враховуючи той факт, що бюджетні установи є неприбутковими, в складі собівартості послуг, які вони надають, не може закладатися рентабельність (прибуток). Однак, з точки зору економічного розвитку, неприпустимим є ігнорування потреб у вдосконаленні процесів надання послуг і розширенні або, щонайменше, забезпеченні якісної матеріально-технічної їхньої бази. У цьому контексті важливо створити певні фінансові засади в цьому напрямі. Відповідно до цього доцільно до складу собівартості послуг включати планові нагромадження на розвиток, які мали б знаходитися в межах від 5 до 30 відсотків від загальної суми понесених на надання послуги повних витрат. Щорічні обсяги планових нагромаджень (встановлення і декларування в обліковій політиці відсотка) можуть встановлюватися з урахуванням попиту та пропозиції. Варто вказати на той факт, що для більшості бюджетних установ уточнення можуть бути здійснені на початок календарного року, однак для закладів освіти, зокрема вищої, їх доцільно встановлювати у період формування показників вартості навчання перед вступною кампанією (в строки, передбачені чинними нормативно- правовими актами).

#### 2.4. Метод виключення витрат і його характеристика

Іншим можливим варіантом калькулювання послуг може бути

застосування методу, в основі якого лежить виключення витрат. Структурно цей метод протилежний до методу покрокового включення. Його сутність полягає в тому, що для визначення собівартості послуг основних структурних підрозділів з загальної суми витрат неприбуткової організації, виключаються витрати здійснені при наданні так званих супутніх послуг. До останніх доцільно зараховувати послуги, які не відносяться до основної діяльності (освітньої, лікувальної, консультаційної, що залежить від типу бюджетної установи) та прямо не пов'язані з нею. Для прикладу, до таких послуг в галузі освіти належать професійні консультації, тренінги тощо, які не входять до навчальних планів, практика студентів, організована на базі навчального закладу, а також вироби студентів (учнів), виготовлені з використанням матеріально-технічної бази навчального закладу (в т.ч. у виробничих і художніх майстернях), навчальні матеріали (в т.ч. методичні рекомендації, підручники, посібники тощо), передані авторами у власність навчального закладу та інші. В галузі охорони здоров'я такими послугами може бути надання додаткових інформаційних даних щодо альтернативних методів лікування (в тому числі в інших лікувальних закладах), додаткові (не передбачені для конкретної нозології) обстеження та аналізи, інноваційні методики лікування, які відрізняються від існуючих традиційних і запатентовані та дозволені Міністерством охорони здоров'я та інші. Щодо останніх, то медичним закладам слід більше уваги приділяти їхньому розвитку й забезпеченню включення до складу власних нематеріальних активів. Наявність у власності авторського права на такі методики дасть змогу отримувати додаткові доходи при наданні ліцензій (дозволів) на їхнє використання іншими лікувальними установами (в т.ч. не бюджетними). У цьому ж контексті варто організувати діяльність щодо включення до складу активів бюджетних установ людського потенціалу (капіталу) та організації його обліку за усіма правилами й законодавчо закріпленими принципами. Загалом, відповідно до пропонованого методу калькулювання, із загальних витрат пропонується вираховувати витрати усіх структурних підрозділів на надання послуг не лише на договірних засадах (стороннім споживачам), а й ті, що забезпечуються бюджетною установою у зв'язку з

відповідними конституційними вимогами, тобто на безоплатній основі.

Загальна послідовність застосування методу, який можна назвати методом виключення, охоплює окрім врахування витрат понесених на надання супутніх послуг, ще і обчислення кількості умовних калькуляційних одиниць. Потреба в цьому обґрунтовується тим, що за складністю процеси надання послуг бюджетних установ не є рівноцінними. Отже, загальна формула для обчислення собівартості послуг основних структурних підрозділів матиме вигляд:

$$SVUP = (\sum ZV - \sum SPP /) UP, \quad (2.1)$$

де SVP - собівартість умовної калькуляційної одиниці послуги;

ZV.,SPP - відповідно загальні витрати бюджетної установи та собівартість побічних послуг; up - умовні калькуляційні одиниці послуг.

Задля обчислення кількості умовних калькуляційних одиниць слід застосувати систему перерахункових коефіцієнтів. Їхнє значення доцільно встановлювати з урахуванням складності послуги;

де SVUP - собівартість умовної калькуляційної одиниці послуги;

ZV.,SPP - відповідно загальні витрати бюджетної установи та собівартість побічних послуг; up - умовні калькуляційні одиниці послуг.

Задля обчислення кількості умовних калькуляційних одиниць (up) слід застосувати систему перерахункових коефіцієнтів. Формулярно це виражається таким рівнянням:

$$UP = \sum P_i k_{pi}, \quad (2.2)$$

де  $k_{pi}$  - поправочний коефіцієнт (використовуються ті самі коефіцієнти, що й для перерахунку в умовні калькуляційні одиниці).

Їхнє значення доцільно встановлювати з урахуванням складності послуги. Зокрема, для встановлення коефіцієнтів перерахунку, скажімо, по хірургічному відділенню лікарні з цією метою варто скористатися

галузевими рекомендаціями [102], науково обґрунтованими категоріями складності, а по закладах вищої освіти - за основу взяти освітньо-кваліфікаційні рівні підготовки фахівців (таб 2.1)

Таблиця 2.1

Рекомендований підхід до встановлення коефіцієнтів перерахунку послуг бюджетних установ (медичного та освітнього профілю) в умовні калькуляційні одиниці

Категорія складності	Коефіцієнт перерахунку
Послуги з хірургічного відділення	
Операції 1 категорії складності	1.00
Операції 2 категорії складності	1.15
Операції 3 категорії складності	1.35
Операції 4 категорії складності	1.40
Операції 5 категорії складності	1.50
Операції 6 категорії складності	1.55
Післяопераційна терапія	1.00
Інфузійна терапія	1.10
Пункції в неврології	1.45
Пункції в ендокринології	1.05
Пункції в кардіології	1.35
Пункції в пульмонології	1.15
Пункції черевної порожнини і заочеревинного простору	1.30
Освітні послуги (вища освіта)	
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр	1.00
Освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст	1.30
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр	1.50
Курси підвищення кваліфікації	0.85
Консультаційні послуги студентам	0.55
Консультаційні послуги аспірантам	1.00

Встановлені в табл.2.1 коефіцієнти є лише фрагментом, який ілюструє авторську позицію. Безумовно, він потребує більш глибоких наукових досліджень і врахування обґрунтованих підстав при встановленні значень коефіцієнтів перерахунку. Окрім цього, визначення складності тих чи інших послуг бюджетних установ, зважаючи на їхню професійну характеристику, потребує залучення вузькоспеціалізованих фахівців. Слід зазначити, що пошук таких наукових варіантів є актуальним не лише з

точки зору обліку й калькулювання, а й для вирішення проблем ціноутворення, нормування праці тощо.

Заключним етапом у запропонованому підході до калькулювання є визначення собівартості кожної послуги зокрема, оскільки вона виступає основою встановлення цін на платні послуги. Алгоритм обчислення в цьому випадку є достатньо простим:

$$SVP_i = SVUP \times k_{pi}, \quad (2.3)$$

де  $i$   $SVP_i$  – собівартість  $i$ -ї послуги.

Визначена за будь-яким з розроблених рекомендованих методів калькулювання послуг собівартість, скоригована на доцільний відсоток економії, буде служити нижньою межею порогу допустимості при використанні з метою контролю витрат логіко-статистичних інформаційних моделей. Відсоток економії бюджетні установи можуть визначати, виходячи з рівня, досягнутого у попередньому звітному періоді.

Для визначення верхньої межі доцільно використати коефіцієнт, який може бути обчислений одним з трьох таких способів:

$$1) \ k_{lsim} = ZV_{max} / ZV_{min} \quad (2.4)$$

де  $ZV_{max}, ZV_{min}$  - відповідно загальні максимальні та загальні мінімальні витрати бюджетної установи, які були здійснені за 3 останні роки;

$$2) \ k_{lsim} = ZVP_{max} / ZVP_{min} \quad (2.5)$$

де  $ZVP_{max}, ZVP_{min}$  - відповідно максимальна та мінімальна собівартість  $i$ -ї послуги, яка була досягнута за 3 останні роки;

$$3) \ K_{lsim} = I_{03} * I_{i03}, \quad (2.6)$$

де  $I_{03}$  - офіційний загальний індекс інфляції за попередній рік,

Іюз - індивідуальний індекс бюджетної установи, який слід встановлювати таким чином, щоб максимально наблизити верхню критичну межу обсягу витрат до рівня доходів від надання послуг. За своєю суттю використання цього способу відповідає терміну управлінського обліку, а саме поняттю точки беззбитковості.

Загальний алгоритм методу, попри наявність ряду додаткових розрахунків, достатньо легко може бути автоматизований як з допомогою використання стандартної офісної програми Місгової Ехсеї, так і шляхом програмування в єдиному блоці системи калькулювання та контролю витрат одночасно в різних бухгалтерських програмах.

У загальному вигляді блок-схема алгоритму методу виключення витрат включає такі основні блоки: 1 - збір інформації про витрати і формування бази даних загальних витрат бюджетної установи; 2 - збір інформації про обсяги наданих послуг, в тому числі всередині бюджетної установи (внутрішнє використання) та зовнішнім споживачам; 3 - калькулювання послуг; 4 - встановлення верхньої та нижньої критичної межі витрат на надання послуги (або загальних витрат в цілому по установі та її окремих структурних підрозділах); 5 - використання ЛСІМ для контролю витрат.

Узгодження процедур формування калькуляції з організацією обліку та контролю витрат вимагає подальшого теоретичного обґрунтування та опису структури їхньої взаємодії, однак обсяги такого дослідження є достатньо великими. У зв'язку з цим такий напрям наукових пошуків, зважаючи на його актуальність, варто розвивати, особливо в напрямі формування методики формування первинної документації та відображення в системі рахунків обліку. Слід зазначити, що незважаючи на те, що він не носить методологічного характеру, окремі його аспекти доцільно висвітлити для забезпечення цілісності нашого наукового пошуку.



## *Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ*

### *2.1 Способи розрахунку і аналіз показників результативності діяльності неприбуткових організацій*

Результативність – вищий критерій діяльності будь-якої організації. Будь-яка некомерційна організація існує заради досягнення результатів у змінах окремих індивідів і суспільства в цілому. Однак результативність є також і однією з найважчих проблем для керівника некомерційної організації. Відмінностей між діловими фірмами та неприбутковими організаціями не так вже й багато, але вони вкрай значні. Можливо, найважливіші з них пов'язані саме з аспектом результативності. Комерційні організації зазвичай визначають результативність роботи дуже вузько – у вигляді фінансових показників. Якщо це єдиний критерій результативності та мета діяльності організація навряд чи досягне успіху. Це дуже однобокий підхід, проте це дуже конкретний і точний підхід. Оскільки показники прибутковості, ринкової позиції, модернізації виробництва або грошових потоків дуже легко підрахувати неважко визначити, чи поліпшилося стан організації [1].

Діяльність некомерційної організації не пов'язана з такими показниками. Питання: що можна вважати " результатами" діяльності організації як і раніше залишається скрутним для некомерційного сектора. Проте відповісти на це питання можна. Результати навіть можна представити у вигляді чисел - принаймні, деякі з них. В оцінці ефективності діяльності велике значення надається аналізу соціальних результатів, які відображають ступінь досягнення основних цілей діяльності некомерційної організації. Одним з таких результатів є соціальний індекс Вайсброда, коефіцієнт соціальної рентабельності.

Соціальний індекс (індекс громадськості) - PI (publicness index) був введений американським вченим Вайсбродом для визначення рівня виробництва соціальних ефектів в некомерційних організаціях. Згідно

Вайсброду, індекс відображає "взаємозв'язок між видами фінансових надходжень підприємства і характером наданих ним послуг або виробленої продукції". Він розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\text{Доходи от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}} \quad (2.1)$$

Доходи від створення суспільних благ – це благодійні внески, гранти, державні дотації і т.п. До випуску приватних благ належить реалізація товарів, послуг і робіт, а також членські та спонсорські внески. Як одиниці виміру індексу виступають його абсолютні значення. Соціальний індекс приймає значення від 0 до безкінечності. Індекс дорівнює нулю в комерційних організаціях, які повністю існують за рахунок випуску приватних благ, тобто внесків своїх членів або коштів від реалізації споживчих товарів і послуг. Нескінченно великі значення соціального індексу характерні для некомерційних організацій, що займаються виключно створенням чистих суспільних благ, тобто вся діяльність яких спрямована на досягнення соціальних ефектів. У зв'язку з цим дані структури фінансуються тільки за рахунок благодійних внесків, пожертвувань, грантів і субсидій.

Соціальний індекс можна використовувати для оцінки рівня самофінансування організацій культури. Якщо індекс дорівнює нулю, то організація культури перебуває на повному самофінансуванні. Чим більше значення соціального індексу, тим нижче рівень самофінансування некомерційні організації.

Наступний коефіцієнт – SR (коефіцієнт соціальної рентабельності) розраховується за аналогією з показником економічної рентабельності, як відношення грошової оцінки соціального ефекту до витрат на виробництво даного соціального ефекту.

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}} \quad (2.2)$$

На відміну від показника економічної рентабельності, коефіцієнт соціальної рентабельності не завжди піддається обчисленню. Вимірювання грошової оцінки соціального ефекту і витрат, пов'язаних з його виробництвом у більшості випадків є вкрай складним завданням. Прояв соціального ефекту від споживання культурних, освітніх та інших некомерційних послуг розтягнуто в часі і знаходить своє відображення в різних галузях економіки. Підвищення освітнього, культурного рівня призводить до зростання споживання в соціально-культурній сфері, підвищення продуктивності праці у сфері матеріального виробництва і т.д.

На практиці показник соціальної рентабельності знаходить своє застосування при оцінці проектів, що мають соціальну значимість. Так, благодійні фонди при проведенні експертизи відбираються проектів часто використовують даний показник.

У силу того, що основною метою діяльності некомерційних організацій є не отримання прибутку, а реалізація суспільно-корисних функцій, оцінка інвестиційних проектів НПО носить яскраво виражену специфіку.

Процедура оцінки інвестиційних проектів некомерційної організації має дві складові : економічну і соціальну.

Економічна складова ґрунтується на аналізі фінансових вигод від реалізації проекту, а соціальна складова – на оцінці соціальних результатів від виконання проекту.

Аналіз економічних результатів інвестиційних проектів НПО базується на тих же показниках, що і для комерційних підприємств. Це коефіцієнти простої норми прибутку, чистої приведеної вартості, індекс прибутковості, період окупності вкладених коштів , показник внутрішньої норми прибутку.

При оцінці інвестиційних проектів некомерційних організацій найбільш привабливими є проекти з найбільшими значеннями соціальної рентабельності . Однак у більшості випадків проекти з високими значеннями соціальної рентабельності є економічно збитковими проектами. При цьому важливо, щоб соціальна рентабельність проекту компенсувала фінансову

нерентабельність проекту, тобто сума економічної та соціальної рентабельності була вище нуля.

Для подібної оцінки доцільно використовувати показник загальної рентабельності проекту  $TR$  (або загальної норми прибутковості). Він розраховується наступним чином:

$$TR = R + SR = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}} \quad (2.3)$$

Показник загальної рентабельності – це сума економічної та соціальної рентабельності, тобто чистий прибуток від реалізації проекту підсумовується за грошовою оцінкою соціального ефекту від проекту і відноситься до витрат, пов'язаних з його виконанням.

Таким чином, з метою фінансової стабільності НПО повинна приймати до реалізації проекти з показником загальної рентабельності вище нуля.

Проте, можливі ситуації, коли некомерційна організація реалізує проекти з негативною або нульовою загальною рентабельністю, тобто коли фінансові збитки від проекту перебивають соціальні вигоди. У цьому випадку фінансова стабільність некомерційної організації повинна забезпечуватися за рахунок держави, благодійних організацій і т.д.

Коефіцієнти рентабельності є досить наочними показниками і зручними для аналізу проектів НКО [20].

## ***2.2 Функції аналізу діяльності некомерційних організацій***

Перед некомерційною організацією стоїть складне завдання: перш ніж визначити способи вимірювання продуктивності та оцінки результатів діяльності організації спочатку потрібно вирішити, які очікуються результати. Для багатьох некомерційних організацій характерно применшення важливості вимірювання результатів. Є спокуса сказати: "Ми

робимо благородну справу. Ми намагаємося зробити життя людей небагато краще, і це саме по собі вже результат." Цього недостатньо. Якщо ділова фірма буде розтрачувати ресурси даремно, поступово вона розтрачує свої кошти. Однак некомерційні організації існують на кошти інших людей – за рахунок пожертвувань. Некомерційні організації підзвітні жертводавцям, вони повинні звітувати за ефективне використання коштів і результативність. Отже, це та сфера діяльності, яка потребує особливої уваги керівників некомерційних організацій. Однак багато організацій в некомерційному секторі не визнають конкретних результатів. Вони вірять у те, що їх робота може оцінюватися тільки її якістю – якщо її взагалі можна оцінювати.

Є різні види результатів. Наприклад, є безпосередні результати. Вам доведеться довго працювати, щоб побудувати щось нове на їх основі. Можливо, ці результати не так просто визначити, але це необхідно зробити, щоб можна було запитати: "Стаємо ми краще? Вдосконалюємося ми? Витрачаємо ми свої ресурси на те, що дає результати?"

Необхідно знову і знову нагадувати собі про те, що результати діяльності некомерційної організації можна побачити тільки поза організації, не всередині неї. Некомерційна установа не постачає ні товарів, ні послуг; воно також не займається контролем. "Продукція" цієї установи – НЕ взуття і не ефективні закони. Некомерційні організації змінюють людей. Їх "продукція" – вилікуваний пацієнт, школяр, який навчається, соціально-зрілий громадянин, це змінене людське життя вцілому.

Важливою основою в некомерційної організації є місія. Зацікавлені особи зобов'язані дотримуватися інтереси некомерційної організації, перш за все щодо цілей її діяльності, і не повинні використовувати можливості некомерційної організації або допускати їх використання в інших цілях, крім передбачених установчими документами некомерційної організації.

Місія – це те, що виходить за рамки сьогоденного дня, але визначає сьогоденний день, наповнює його. Як тільки починають забувати про місію,

суть організації втрачається й ресурси починають витрачатися даремно. Від місії потрібно переходити до дуже конкретних завдань.

Завдання можна ставити тільки тоді, коли організація визначить ключові аспекти своєї діяльності. Тільки після цього керівник некомерційної організації запитує: "Займаємося ми тим, чим повинні? Це справді та діяльність, яка необхідна?" Потім організація може перейти до наступного важливого моменту, який часто формується у вигляді такого питання: "Чи досі ми там, де це необхідно? Чи слід нам провести зміни? Чи не слід нам відмовитися від того, чим ми займаємося?" Для того, щоб точно відповісти на ці питання необхідно постійно аналізувати діяльність і результативність організації.

Потреба в оцінці діяльності некомерційних організацій посилюється також таким явищем, як зростаюча конкуренція за ресурси в некомерційному секторі та існуючі в суспільстві сумніви щодо того, наскільки дбайливо і ефективно некомерційні організації витрачають кошти, у тому числі отримані з державного бюджету, і чи не зловживають вони своїми податковими привілеями.

Аналіз результатів діяльності – вірний шлях розвитку і зростання ефективності діяльності некомерційної організації, а це в свою чергу означає, що розробка об'єктивних показників, що відображають результат виконаної роботи, є однією з найважливіших цілей некомерційного сектора [22].

### ***2.3 Громадські організації – окрема ланка неприбуткових організацій***

Право громадян на свободу об'єднання є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, і гарантується Конституцією та законодавством України.

Держава заохочує громадську ініціативу та створює належні умови для її реалізації шляхом формування сприятливого законодавчого середовища для утворення та діяльності громадських організацій та їх об'єднань.

Громадською організацією є об'єднання громадян, створене з метою здійснення своїх прав і свобод, задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів, удосконалення законодавства, забезпечення урахування інтересів усіх суспільних груп органами державної влади та органами місцевого самоврядування через свою діяльність, а також впливу на вироблення і здійснення політики держави. Діяльність громадських організацій має неприбутковий характер.

Громадські організації створюються і діють на основі незалежності, добровільності, рівноправності їх членів (учасників), самоврядування, законності та гласності. Вони вільні у виборі напрямів своєї діяльності.

Держава забезпечує додержання прав, свобод і законних інтересів, сприяє законній діяльності громадських організацій, що є легалізованими.

Громадські організації України утворюються і діють з всеукраїнським, регіональним, місцевим та міжнародним статусом.

До всеукраїнських громадських організацій належать об'єднання, діяльність яких поширюється на територію всієї України і які мають місцеві осередки у більшості її областей.

До регіональних громадських організацій належать об'єднання, діяльність яких поширюється на територію більш як двох областей.

До місцевих громадських організацій належать об'єднання, діяльність яких поширюється на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці або регіону. Територія діяльності самостійно визначається об'єднанням громадян [14].

Громадська організація є міжнародною, якщо її діяльність поширюється на територію України і хоча б однієї іншої держави.

Громадські організації, створені як юридичні особи, мають право на добровільних засадах створювати:

- статутні об'єднання громадських організацій - спілки, федерації, союзи, рухи, тощо, які є юридичними особами;
- договірні об'єднання громадських організацій - (коаліції, партнерства тощо), які не є юридичними особами.

Для здійснення своїх цілей і завдань громадські організації користуються правом:

- представляти і відстоювати свої законні інтереси та законні інтереси своїх членів (учасників) у органах державної влади, місцевого самоврядування, судах, інших органах та установах;
- брати участь у політичній діяльності, проводити масові заходи (збори, мітинги, демонстрації тощо);
- ідейно, організаційно та матеріально підтримувати своїх членів (учасників), інші громадські організації, надавати допомогу в їх створенні;
- одержувати від органів державної влади та місцевого самоврядування інформацію, необхідну для реалізації своїх цілей і завдань;
- вносити звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування, а також до підприємств, установ, організацій;
- розповсюджувати інформацію і пропагувати свої ідеї та цілі;
- створювати об'єднання (спілки, союзи, тощо) громадських організацій;
- виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові та немайнові права;
- засновувати засоби масової інформації;
- засновувати підприємства, необхідні для виконання статутних цілей і завдань;
- користуватись іншими правами, відповідно до Закону і інших нормативно-правових актів України та своїх статутних документів [14].



## ***2.4 Міжнародні та вітчизняні неприбуткові організації в Україні***

Для визначення діяльності недержавних неприбуткових організацій в міжнародній практиці використовують два терміни: недержавні (non-government organizations NGO) і неприбуткові організації (НПО, not-for-profit, non-profit organizations NPO). Останнім часом досить популярним став ще один термін - private voluntary organization (PVO), що в перекладі означає “приватні волонтерські організації”). Однією з перших міжнародних НПО була “Міжнародна Комісія Червоного Хреста” (International Committee of the Red Cross), яку було засновано в 1863 р. Сам термін “недержавна організація” (non-governmental organization) було введено в обіг Організацією Об’єднаних Націй у 1945 р. Договором ООН (Стаття 71 Параграф 10).

НПО відрізняються між собою специфікою підходів до роботи. Тим часом, як деякі НПО виконують суто лобістські функції, інші адмініструють повномасштабні проекти і керують програмами. Згідно з міжнародною класифікацією, виділяють кілька методів роботи міжнародних НПО. Основні з них - це консультування і управління проектами. Багато міжнародних НПО мають консультаційні погодження з агентствами ООН у певних сферах діяльності. Наприклад, організація “Third World Network” (Інформаційна мережа третього світу) має статус консультанта в рамках “Конференції з розвитку торгівлі” (Conference of Trade and Development UNCTAD), а також статус в рамках “Економічної й соціальної ради ООН” (UN Economic and Social Council ECOSOC) [2].

Основні МНДО, що працюють в Україні, - це АЙРЕКС (IREX), АКСЕЛЗ (ACTR ACCELS), Інтерньюз Нетворк (Internews Network), Інтерньюз Україна (Internews Ukraine), Фулбрайт (Fullbright), Національний Фонд Підтримки Демократії (National Endowment for Democracy - NED), Дім Свободи (Freedom House), Консорціум Економічних досліджень і освіти (EERC), Польсько-Американсько-Українська Ініціатива (PAUCI), Фонд Євразія (Eurasia Foundation), Каунтерпарт Інтернешнл (Counterpart

International), ЮКАН (UCAN). В окрему категорію виділено роботу ООН в Україні.

З 2004 року можна спостерігати перехід від суто фінансового і технічного сприяння до партнерства. Нові програми передбачають, перш за все, інвестиції в малий і середній бізнес, партнерство між навчальними і медичними закладами, недержавними організаціями, містами, діловими і професійними об'єднаннями, обмін студентами, фахівцями і працівниками та підприємцями розвинених країн і країн, що розвиваються [17].

В Україні є приклади ефективної міжсекторної взаємодії МНДО і бізнесу, в рамках якої проявилися новітні гуманітарні особливості ціннісного управління. Аналіз глибинних інтерв'ю менеджерів україно-американського проекту технічної допомоги МНДО IREX "Українська програма партнерства ЗМІ" дає матеріал для розуміння уявлень американських менеджерів про ціннісно-цільові орієнтири участі малого і середнього бізнесу в програмах міжнародного розвитку. До них належать загальнодемократичні цінності розвитку свободи слова, прав людини на інформацію, обмін професійним і культурним досвідом, пізнавальні інтенції відносно інших країн, участь у розвитку освіти й міського середовища, прагнення власників бізнесу до розвитку своїх співпрацівників шляхом участі у таких програмах.

Загалом же і до сьогодні в Україні спостерігається велика різниця в структурі "третього сектору" між Сходом і Заходом, причому громадські організації в основному є "зліпком", віддзеркаленням преференцій населення того чи іншого краю.

Суттєвою і навіть знаковою особливістю сучасних українських ННО є їх фінансова залежність від організацій-донорів. Діяльність багатьох українських НПО, у тому числі "мозкових центрів" була б неможливою без підтримки міжнародних донорів. У нашій державі домінував і домінує до сьогодні вплив закордонних донорів на формування НПО. Причому активно підтримуються ресурсні (сервісні) центри НПО (РЦ НПО), які є потужним

механізмом корекції розвитку "третього сектору" країни в тому напрямку, у якому вважають потрібним спонсори (донори).

Разом з тим найменше фінансувалися культурологічні проекти, майже зовсім з грантової підтримки випав сектор науково-технічних українських організацій, підтримка наукових товариств, суттєво зменшилися гранти на мас-медіа. Деякі фонди (МФВ) згортають свою діяльність. Така стратегія гарантодавців потребує ретельного аналізу з урахуванням варіантів подальшого розвитку України. Але в цілому вона відповідає західним поглядам на нашу країну як державно-територіальну потугу, що ще донедавна, - до "помаранчевої революції", - не мала чітких економічних і політичних перспектив посісти чільне місце у Східній Європі.

### ***2.5 Перспективи та проблеми розвитку неприбуткових організацій в Україні***

Дуже важливою є проблема регулювання "третього сектора" (тобто неприбуткових організацій) у культурі. На жаль, досі не прийнято базового закону про неприбуткові організації (НПО), хоча кілька проектів (у тому числі й один - розроблений за участю фахівців Мінкультури) перебувають у Верховній Раді. В законі про неприбуткові організації необхідно врахувати особливості культурницьких неприбуткових організацій та світовий досвід законодавчого врегулювання НПО. Зокрема, за чинним законодавством неприбуткові організації практично не мають права на підприємницьку діяльність, навіть якщо вона має пряме відношення до культури. Це суперечить самій ідеї особливого статусу НПО як організації, яка має спрямовувати увесь дохід на розвиток статутної діяльності, а не утримуватись від підприємництва. Таким чином, скористатись вигодами від неприбуткового статусу могли б не лише громадські асоціації митців, а й театри, галереї, музичні студії тощо.

Не зважаючи на це, "третій сектор" України, так само, як і політичні сили, і сфера бізнесу, ще перебуває в перехідному періоді розвитку, який характеризується інституційною неоформленістю та фінансовою нестабільністю, що спричиняє також і нестабільну діяльність громадських організацій. Лише поодинокі мають фінансування на розвиток. Більшість же функціонує від проекту до проекту, що, природно, послаблює їхню інституційну та фахову спроможність [6].

На сьогоднішній день можна запропонувати такі шляхи оптимальної розбудови вітчизняного третього сектору:

По-перше, слід констатувати, що недержавні неприбуткові організації є основою громадянського суспільства і вирішальним чином впливатимуть надалі на архітектуру суспільства в цілому і вектори цивілізаційного розвитку в ХХІ ст.

По-друге, "третій сектор" західного світу досяг значного рівня розвитку, відрізняється секторальною збалансованістю і відносною неполітизованістю. В Україні цей процес іде в цілому більш успішно, ніж в інших пострадянських країнах, але стан "третього сектору" ще далекий від його прототипів на Заході, сума ННО в нашій країні не складає консолідованого громадського руху, хоча простежується тенденція до зменшення протиріч у розумінні майбутнього країни як самостійної європейської держави з ринковою економікою.

По-третє, сьогодні відсутня національна концепція побудови (формування) в Україні розвиненого громадського сектору, який би мав риси аналогів Західного світу і був гармонійно поєднаний з першим і другим секторами суспільства. Потужним механізмом корекції розвитку "третього сектору" країни в тому напрямку, в якому вважають потрібним законодавці і спонсори (донори), є ресурсні (сервісні) та "мозкові" центри. Ситуація, яка має місце в Україні, коли розвитком, розбудовою громадського "третього сектору", зокрема ресурсних і "мозкових" центрів, опікуються в основному неукраїнські донорські організації, не є нормальною.

По-четверте, не менш важливим питанням є фінансування третього сектору. За даними київського ресурсного центру "Гурт", основну частину коштів українські громадські організації отримують з-за кордону. Існують також інші джерела: пожертви бізнесменів, державні кошти та власноруч зароблені гроші. Проте ціла низка чинників утруднює перехід третього сектору на внутрішні джерела фінансування. Насамперед, це податкове законодавство, яке не заохочує бізнесменів до філантропії. По-друге, це відсутність прозорих механізмів отримання державних коштів. Хоча сама практика надання державних коштів існує і навіть у тексті бюджету можна прочитати назви фінансованих державою організацій. По-третє, законодавство створює перепони, які заважають громадським організаціям самим вести комерційну діяльність з метою фінансування своїх програм.

По-п'яте, процес зростання кількості недержавних неприбуткових організацій автоматично не переходить у якісно вищу форму - консолідований громадський рух. Досвід країн розвинутої демократії показує, що особливо велика відповідальність в період формування "третього сектору" лежить на структурах, які виконують регулятивні функції: правову, фінансову, організаційно-сервісну. Держава повинна створити законодавчу базу, яка сприятиме виникненню і функціонуванню оптимального саморегулюючого громадського сектору із залученням до цього "другого сектору" - комерційного. Таким чином, тільки завдяки активній взаємодії українських державного, комерційного та громадського секторів може сформуватися демократичне українське суспільство. Допомога ж донорських неукраїнських організацій у цьому процесі повинна відігравати суто допоміжну роль [7].

### **РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ AIESEC В УКРАЇНІ**

#### **3.1 Опис діяльності неприбуткової організації AIESEC, місія та цінності**

AIESEC – міжнародна молодіжна організація, що об'єднує активну молодь зі 110 країн світу. Члени організації – це студенти та випускники, які кожного дня розвиваються особистісно та професійно на шляху формування себе як лідерів, що хочуть та знають як змінювати світ на краще.

AIESEC – це молодіжна організація, яка дає молодим людям можливість віднайти та розвинути свій потенціал з метою створення позитивного внеску в суспільство. Розвиваючи особистості, ми сприяємо розвитку наших країн і населяють їх народів з першорядним увагою до міжнародної співпраці та культурному взаєморозумінню.

Діяльність організації охоплює 3 основні компоненти: надання лідерського досвіду і можливостей розвитку, участь у програмі міжнародних стажувань, а також глобальне освітнє середовище.

У незалежній Україні AIESEC офіційно було засновано в 1994 році. Зараз локальні представництва організації присутні в 18 містах: Києві, Львові, Івано-Франківську, Тернополі, Одесі, Дніпропетровську, Бердянську, Донецьку, Маріуполі, Харкові, Сімферополі, Севастополі, Миколаєві, Луганську, Сумах, Запоріжжі, Чернівцях та Ужгороді.

AIESEC в Україні здійснює проекти, які стосуються сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, запобігання поширення ВІЛ/СНІД, використання неформальної освіти, культурного виховання та інших соціальних проблем.

Місія організації: «Світ і реалізація людського потенціалу».

Цінності організації:

- лідерство – цінність здатності до лідерства, здатності проявляти ініціативу та брати відповідальність за себе та інших людей;

- чесність - відповідність дій словам, відповідність слів місії та цінностям;
- повага до інших культур - розуміння культурних відмінностей як основне джерело розвитку людського суспільства, прагнення вчитися в інших культур, зрозуміти один одного і подолати вікові стереотипи;
- задоволення від роботи - AIESEC - це команда людей, які поділяють спільні цінності. Нам цікаво працювати один з одним і з нашими партнерами. Нам подобається брати участь в роботі AIESEC;
- прагнення до досконалості - відповідальність за якість діяльності, виконання своїх зобов'язання перед партнерами, прагнення перевершити очікування;
- відповідальність за майбутнє - оцінка прийняття рішення за тими результатами, до яких вони призведуть у майбутньому, відповідальність за майбутнє організації та суспільства в цілому.

### *3.2 Дерево проблем та дерево цілей організації*

Поточна ситуація в організації виявляє загальну проблему – недостатню зацікавленість студентів у діяльності організації, низький рівень обізнаності про організацію. Для розуміння основ проблеми, виявлення її складових елементів та ключових факторів побудуємо дерево проблем організації (Рис.3.1).

Згідно з побудованою моделлю, головна проблема організації має 3 ключові компоненти, кожен з яких у свою чергу має мінімум 3 підпроблеми. Такий аналіз дає змогу зрозуміти які саме цілі повинна ставити перед собою організація та які заходи впроваджувати [24].

Згідно с головною проблемою організації постає головна мета – «залучення 20% студентів у містах, де є AIESEC до програм та проектів організації, 80% студентів України знають та вірно розуміють мету

діяльності організації до 2023 року». Для визначення конкретних сфер впливу та заходів використовуємо метод декомпозиції та побудуємо дерево цілей організації (Рис. 3.2). [9]

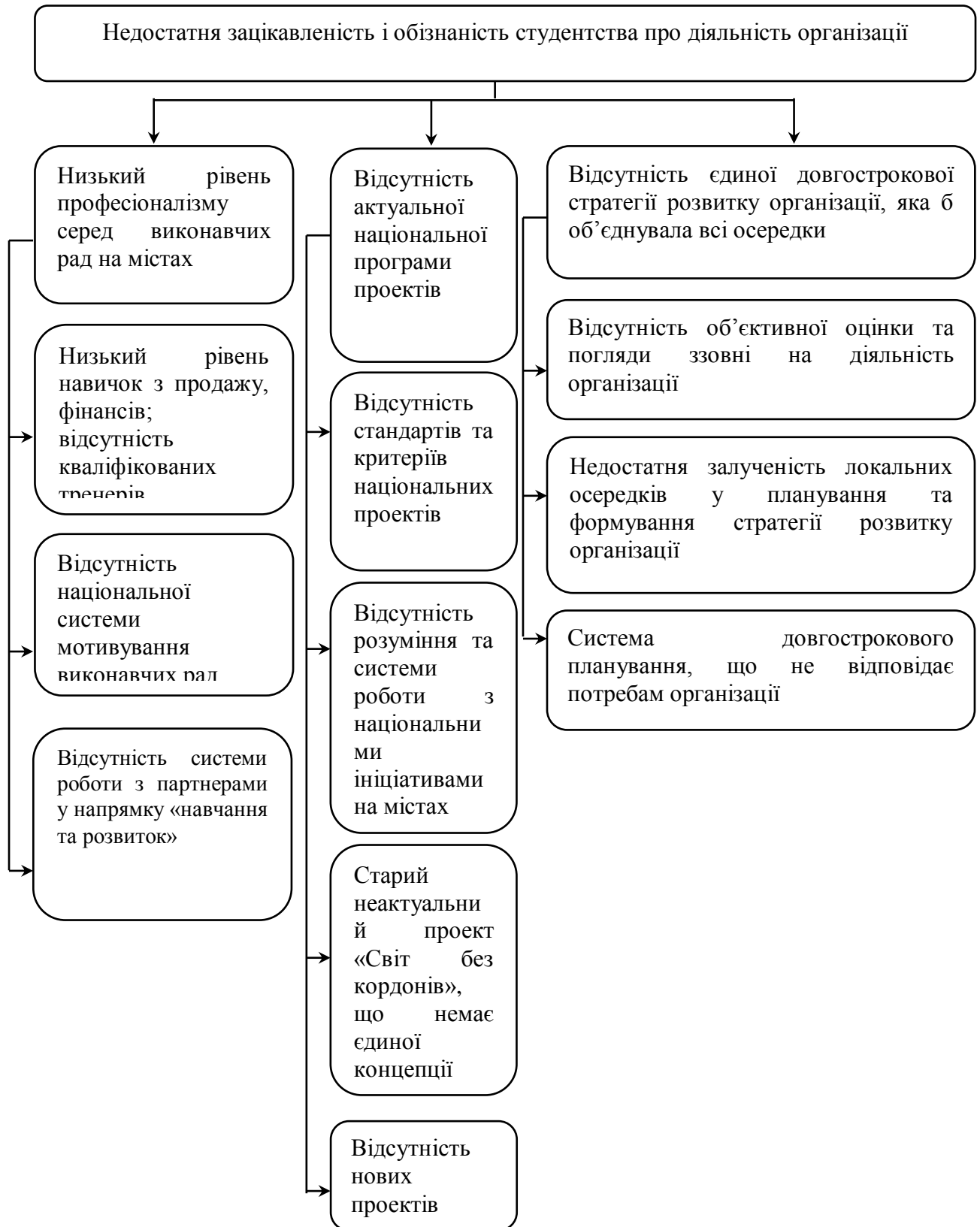


Рис.3.1. Дерево проблем організації.



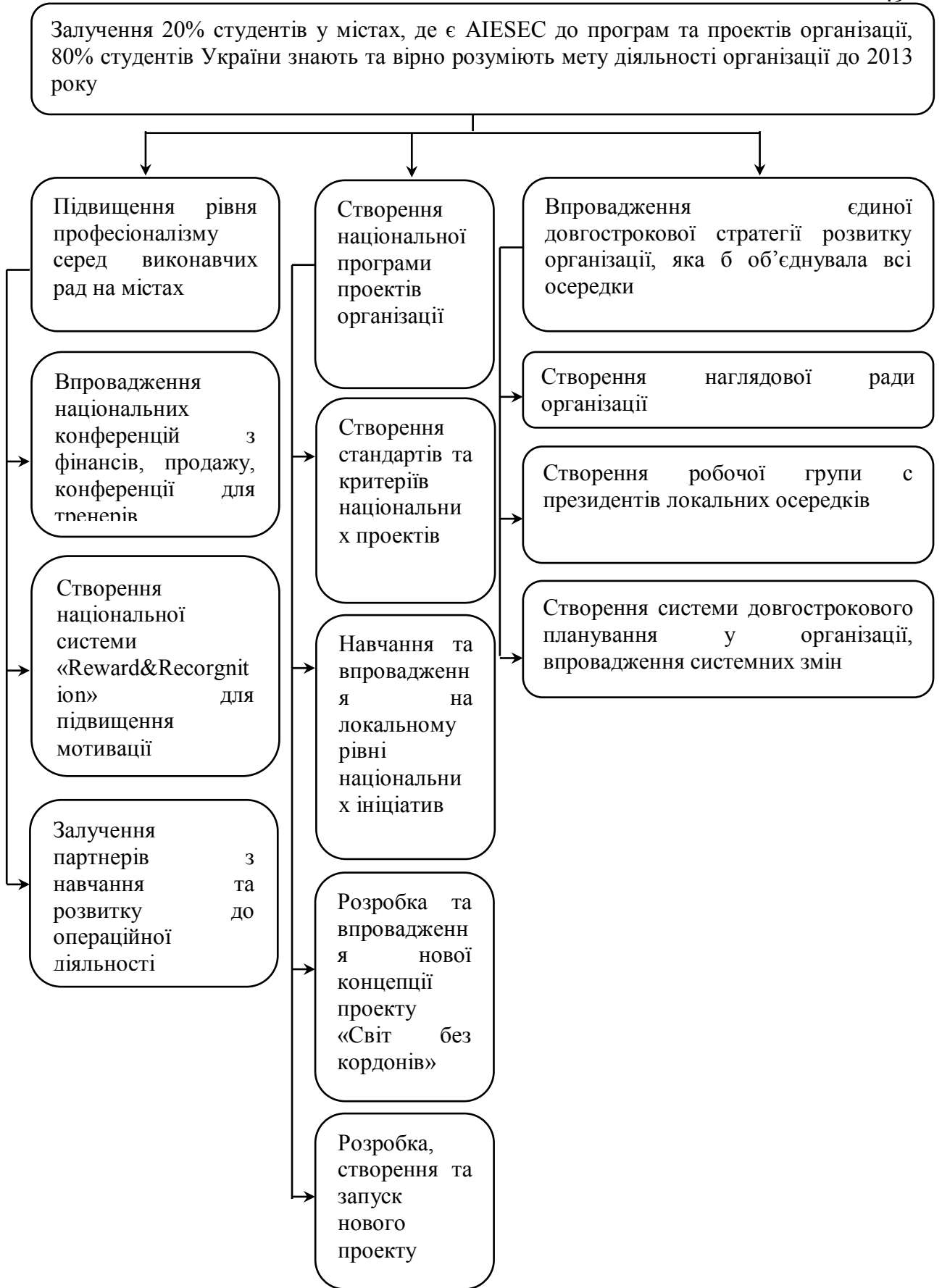


Рис.3.2. Дерево цілей організації.

### 3.3 Аналіз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін організації

Основні фактори макросередовища представляють сукупність суб'єктів та умов, які знаходяться за межами організації, але впливають на його діяльність.

Використовуємо модель STEP-аналізу (Таблиця 3.1). [18]

Таблиця 3.1– STEP-аналіз

Фактори	Ранг	Оцінка		Ранг оцінки
		«+»	«-»	
1	2	3	4	5
Демографічні	3			
Зменшення кількості населення на 0,2%			2	-2
Старіння населення, збільшення «навантаження» на працездатну частину населення;			3	-3
Зменшення кількості абітурієнтів у 2009-2011 роках			9	-9
18,8% українців у віці від 15 до 24 років не навчаються і не працюють, безробіття серед української молоді в 2,3 рази перевищує безробіття серед дорослого населення		6		+6
Ріст ІРЛП (індекс розвитку людського потенціалу)		3		+3
Економічні	2			
Збільшення реального наявного доходу населення на 3,4%		5		+5
Ріст інфляції, ріст цін			4	-4

Продовження табл. 3.1

Зниження рівня безробіття до 8,2%		3		+3
Збільшення витрат на придбання товарів та послуг у структурі витрат населення (з 75% до 82%)		6		+6
Активні інтеграційні процеси, збільшення іноземних фондів, інвестицій у громадський сектор країни		10		+10
Політико-правові	2			
Політична напруга в країні, політична нестабільність			3	-3
Відсутність адекватного законодавства, що регулює роботу громадського сектору			7	-7
Складність та плутаність законодавчої бази, щодо регулювання волонтерства, стажувань та працевлаштування іноземців			9	-9
Постійна зміна законодавства, що регулює середню та вищу освіту			4	-4
Соціально-культурні	3			
Поширення заходів неформальної освіти, значне збільшення цікавості до різноманітних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації тощо		10		+10
Українські студенти готові виїхати з України заради добре оплачуваної і перспективної роботи			6	-6
Підвищення цікавості до освіти закордоном, можливостей участі в міжнародних програмах серед студентів та молодих спеціалістів		8		+8
Підвищений інтерес та необхідність вивчення іноземних мов у зв'язку з Євро 2012		9		+9

Розвиток інтернет-послуг на території України, збільшення кількості користувачів інтернет		7		+7
Техніко-технологічні	2			
Поширення використання соціальних мереж серед молоді		8		+8
Інформаційний бум, доступність інформації, розвиток джерел інформації		7		+7
Природні	1			
Погіршення екологічного становища у країні		2		+2
Зменшення тривалості світової доби			1	-1
Погіршення кліматичних умов			2	-2

Таблиця 3.2 – Підсумкова таблиця

Фактор	+	-
1	2	3
1) Демографічні	9	14
2) Економічні	24	4
3) Політико-правові	0	27
4) Соціально-культурні	27	6
5) Техніко-технологічні	22	0
6) Природні	2	3

За даними STEP - аналізу можна зробити висновок, що на організацію AIESEC найбільший вплив чинять соціально-культурні та політико-правові фактори макросередовища (Таблиця 3.2).

Найбільший позитивний вплив чинять соціально-культурні фактори, що пояснюється зростанням потреби та бажання серед молоді у неформальній освіті, вивченні іноземних мов, здобутті досвіду роботи у

громадському секторі з метою набуття конкурентних переваг на ринку праці. Також значним є вплив економічних та техніко-технологічних факторів.

Найбільший негативний вплив чинять політико-правові фактори, що пояснюється складністю законодавчого регулювання громадського сектору, волонтерства, міжнародних стажувань.

Основні фактори мікросередовища представляють середовище безпосереднього оточення, частина зовнішнього середовища, з якою організація має конкретну й безпосередню взаємодію. Використовуємо модель аналізу «5сил» Майкла Портера (Таблиця 3.3).[19,7]

Таблиця 3.3 – Аналіз «5сил» Майкла Портера

№ з/п	Конкурентна сила М. Портера	Аналіз середовища громадських організацій
1	Суперництво серед існуючих в галузі організацій	Згідно інформації міністерства юстиції в Україні більше ніж 50000 зареєстрованих громадських організацій, з яких тільки 8 000 – молодіжні організації. Найбільш розвинуті міжнародні організації в Україні – це AIESEC, AEGEE, BEST, JCI, SIFE, IAESTE. Кожна з організацій залучає молодь до міжнародних програм у різних сферах, соціальних та освітніх програм. Лише 2-3% молоді є соціально активними і найчастіше залучаються у діяльність кількох організацій одночасно. Тому можна сказати, що конкуренція серед громадських організацій на даний момент відсутня, а залучення більшої кількості молоді до однієї організації призводить до збільшення кількості залученої молоді до інших організацій

Продовження табл.3.3

2	Потенційна загроза вторгнення нових суперників	Розвиток громадського суспільства призводить до появи великої кількості нових організацій, що можуть стати конкурентами. Тим не менш, AIESEC є унікальною міжнародною організацією, що представлена у 110 країнах та 19 містах України, є найбільшою міжнародною організацією у світі, існує понад 62 роки і поява нових організацій не створює загрози для діяльності AIESEC. Навпаки, залучення більшої кількості молоді до громадської діяльності збільшує інтерес до AIESEC і є позитивним для організації
3	Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів	Як така, конкуренція серед громадських організацій України є позитивним фактором і сприяє більшому залучення молоді до громадської діяльності. Але головними конкурентами AIESEC є організації, що надають можливість участі у міжнародних програмах. Це головним чином Work&Travel, Erasmus, AIESTEE, BEST, IREX.

4	Економічні можливості і торгівельна здатність постачальників	Організація є залежною від постачальників у першу чергу з боку міжнародних можливостей – надання вакансій для стажування нашим студентам та залучення іноземних спеціалістів до діяльності організації в Україні. Здебільшого визначним фактором є розвиток AIESEC в інших країнах. На даний момент головними постачальниками міжнародних можливостей для наших студентів є AIESEC в Польщі, Індії, Туреччині, Болгарії; ресурсами залучення міжнародних спеціалістів є AIESEC у Бразилії, Китаї, Греції, Польщі
5	Економічна можливість і купівельна спроможність споживачів	Споживачами проектів та програм AIESEC здебільшого є студенти та школярі старших класів. Економічна спроможність цієї цільової аудиторії приймати участь у міжнародних програмах цілком залежить від спроможності батьків, які готові вкладати кошти в розвиток дітей при високому рівні довіри та надійності пропозиції. Щодо соціальних та освітніх проектів – участь у них є безкоштовною чи дуже низькою, що дає можливість приймати участь всім бажаючим, головним фактором при цьому стає створення та донесення до споживачів цінності послуг, що надаються

Для визначення особливостей організації і інтегрального аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення сильних та слабких

сторін організації, а також її можливостей та загроз використаємо модель SWOT-аналізу (Таблиця 3.4) [11].

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Мотивація членів організації</p> <p>Високий рівень зацікавленості національного комітету</p> <p>Інноваційність та впровадження нових ідей</p> <p>Високий рівень довіри національному комітету та залучення до національних ініціатив</p>	<p>Низький рівень професіоналізму серед виконавчих рад на містах</p> <p>Слабкі позиції менеджерів середньої ланки управління</p> <p>Низький рівень навичок з продажу, фінансів; відсутність кваліфікованих тренерів</p>
<p>Наявність стабільних партнерів у корпоративному секторі, що зацікавлені діяльністю організації</p> <p>Розширення кількості представництв організації</p> <p>Досвід та успішна організація набору нових членів</p> <p>Чітка побудована система регулярних навчальних та функціональних конференцій</p> <p>Міцний бренд України серед країн де є AIESEC</p>	<p>Постійна зміна керівництва</p> <p>Слабка організація системи передачі знань</p> <p>Низький рівень знань та відсутність налагодженої системи співпраці з державним сектором</p> <p>Різний рівень розвитку місцевих представництв</p> <p>Відсутність єдиної стратегії розвитку для всіх представництв організації в Україні</p> <p>Національні партнери ніяк не залучені до діяльності організації на містах</p>



Можливості	Загрози
Наявність великої кількості міжнародних фондів	Зміни в законодавстві щодо регулювання діяльності громадських організацій
Велика зацікавленість партнерів у отриманні доступу до молоді у регіонах	Ускладнення отримання візи громадянам України для виїзду закордон та іноземцям для в'їзду до України
Підвищення зацікавленості університетів до залучення громадських організацій	Підвищення вартості оренди житла, відсутність вільних місць у зв'язку з проведенням Євро 2012
Підвищення інтересу зі сторони студентів до додаткових можливостей отримати практичний досвід, прийняти участь у заходах, що дадуть їм додаткову перевагу на ринку праці	Зміна пріоритетів фінансування громадського сектору на заходи, пов'язані з проведенням Євро 2012
Наявність громадських організацій, що відкриті до співпраці	Зниження кількості студентів у ВНЗ України Поява нових програм та організацій, що надають міжнародні можливості молоді (Erasmus, IREX)

Таблиця 3.5 – Матриця оцінки сильних сторін та слабких сторін організації

Компоненти, чинники	Оцінка за шкалою			Рівень важливості (інтегральна оцінка)
	Вагомість	Оцінка	Напрямок впливу	
Сильні сторони				
Мотивація членів організації	3	5	+	15

Продовження табл 3.5

Високий рівень зацікавленості національного комітету	2	2	+	4
Інноваційність та впровадження нових ідей	1	2	+	2
Високий рівень довіри національному комітету та залучення до національних ініціатив	2	3	+	6
Наявність стабільних партнерів у корпоративному секторі, що зацікавлені діяльністю організації	2	3	+	6
Розширення кількості представництв організації	3	4	+	12
Досвід та успішна організація набору нових членів	3	4	+	12
Чітка побудована система регулярних навчальних та функціональних конференцій	2	3	+	6
Міцний бренд України серед країн де є AIESEC	2	3	+	6
Всього	20	29	+	69
Слабкі сторони				
Низький рівень процесів з управління проектами в організації	3	4	-	-12
Низький рівень професіоналізму серед виконавчих рад на містах	3	4	-	-12

Продовження табл. 3.5

Слабкі позиції менеджерів середньої ланки управління	2	2	-	-4
Низький рівень навичок з продажу, фінансів; відсутність кваліфікованих тренерів	2	3	-	-6
Постійна зміна керівництва	1	2	-	-2
Слабка організація системи передачі знань	2	4	-	-8
Низький рівень знань та відсутність налагодженої системи співпраці з державним сектором	2	3	-	-6
Різний рівень розвитку місцевих представництв	2	3	-	-6
Відсутність єдиної стратегії розвитку для всіх представництв організації в Україні	1	2	-	-2
Національні партнери ніяк не залучені до діяльності організації на містах	1	2	-	-2
Всього	19	29	-	60

Таблиця 3.6 – Матриця оцінки можливостей та загроз проекту

Компоненти, чинники	Оцінка за шкалою			Рівень важливості (інтегральна оцінка)
	Вагомість	Оцінка	Напрямок впливу	
Можливості				
Наявність великої кількості міжнародних фондів	2	3	+	6
Велика зацікавленість партнерів у отриманні доступу до молоді у регіонах	3	5	+	15
Підвищення зацікавленості університетів до залучення громадських організацій	3	5	+	15
Підвищення інтересу зі сторони студентів до додаткових можливостей отримати практичний досвід, прийняти участь у заходах, що дадуть їм додаткову перевагу на ринку праці	3	4	+	12
Наявність громадських організацій, що відкриті до співпраці	2	3	+	6
Всього	13	20	+	54

Загрози				
Зміни в законодавстві щодо регулювання діяльності громадських організацій	2	2	-	-4
Ускладнення отримання візи громадянам України для виїзду закордон та іноземцям для в'їзду до України	2	3	-	-6
Підвищення вартості оренди житла, відсутність вільних місць у зв'язку з проведенням Євро 2012	1	2	-	-2
Зміна пріоритетів фінансування громадського сектору на заходи, пов'язані з проведенням Євро 2012	2	4	-	-8
Зниження кількості студентів у ВНЗ України	3	5	-	-15
Поява нових програм та організацій, що надають міжнародні можливості молоді (Erasmus, IREX)	2	4	-	-8
Всього	12	20	-	-43

Таблиця 3.7 – Стратегії підсилення слабких сторін і використання сильних сторін

1	2	3
	<p><b>Можливості: 54</b>  Наявність великої кількості міжнародних фондів  Велика зацікавленість партнерів у отриманні доступу до молоді у регіонах  Підвищення зацікавленості університетів до залучення громадських організацій  Підвищення інтересу зі сторони студентів до додаткових можливостей отримати практичний досвід, прийняти участь у заходах, що дадуть їм додаткову перевагу на ринку праці  Наявність громадських організацій, що відкриті до співпраці</p>	<p><b>Загрози: 43</b>  Зміни в законодавстві щодо регулювання діяльності громадських організацій  Ускладнення отримання візи громадянам України для виїзду закордон та іноземцям для в'їзду до України  Підвищення вартості оренди житла, відсутність вільних місць у зв'язку з проведенням Євро 2012  Зміна пріоритетів фінансування громадського сектору на заходи, пов'язані з проведенням Євро 2012  Зниження кількості студентів у ВНЗ України  Поява нових програм та організацій, що надають міжнародні можливості молоді (Erasmus, IREX)</p>

<p><b>Сильні сторони: 69</b>  Мотивація членів організації  Високий рівень зацікавленості національного комітету  Інноваційність та впровадження нових ідей  Високий рівень довіри національному комітету та залучення до національних ініціатив  Наявність стабільних партнерів у корпоративному секторі, що зацікавлені діяльністю організації  Розширення кількості представництв організації  Досвід та успішна організація набору нових членів  Чітка побудована система регулярних навчальних та функціональних конференцій</p>	<p><b>Поле: «сила і можливості»: 3726</b>  Стратегія:  - Впровадження нових національних ініціатив що поєднують всі локальні представництва, що дасть змогу працювати з міжнародними фондами, іншими громадськими організаціями, національними партнерами підвищить кількість залучених студентів та надасть доступ з національного рівня до молоді у регіонах</p>	<p><b>Поле: «сила і загрози»: 2967</b>  Стратегії:  - Створення ініціатив для підтримки Євро 2012, що підтвердить актуальність діяльності AIESEC  - використання партнерів та контактів у корпоративному секторі з метою сприяння полегшенню діяльності організації, сприянню візового процесу у межах стажувань AIESEC  - залучення молоді з інших організацій, надання привілей тих, хто вже приймав участь у інших міжнародних програмах</p>
---	--	---

<p><b>Слабкі сторони: 60</b>  Низький рівень процесів управління проектами організації  Низький рівень професіоналізму серед виконавчих рад на містах  Слабкі позиції менеджерів середньої ланки управління  Низький рівень навичок з продажу, фінансів; відсутність кваліфікованих тренерів  Постійна зміна керівництва  Слабка організація системи передачі знань  Низький рівень знань та відсутність налагодженої системи співпраці з державним сектором  Різний рівень розвитку місцевих представництв  Відсутність єдиної стратегії розвитку для всіх представництв організації в Україні  Національні партнери ніяк не залучені до діяльності організації на містах</p>	<p><b>Поле: «слабкість і можливості»: 3240</b>  <b>Стратегії:</b>  - Залучення інших організацій до співпраці з метою взаємної передачі знань, підвищення рівня процесів з УП, навичок у інших сферах  - Залучення партнерів до навчання у AIESEC, надання доступу до членів організації на містах, впровадження програми розвитку тренерства за співпраці з партнерськими організаціями  - співпраця з університетами для підтримки діяльності місцевих представництв, створення спільних навчальних програм для членів організації  - створення наглядової ради з представників партнерських організацій, університетів, державного сектору, що допоможе якісно проводити передачу знань, полегшити процес зміни керівництва, сприяти діяльності організації в цілому</p>	<p><b>Поле: «слабкість і загрози»: 2580</b>  <b>Стратегії:</b>  - Залучення членів AIESEC до організаційних комітетів Євро 2012, інших міжнародних програм для отримання додаткових знань та подальшого впровадження AIESEC</p>
--	---	---



Із таблиці видно, що поле «сила і можливості» має найбільший вплив. Тобто пріоритетним у діяльності організації є застосування наступної стратегії: впровадження нових національних ініціатив що поєднують всі локальні представництва, що дасть змогу працювати з міжнародними фондами, іншими громадськими організаціями, національними партнерами, університетами, підвищить кількість залучених студентів та надасть доступ з національного рівня до молоді у регіонах [15].

Наступним за впливом є поле «слабкість і можливості». Застосування наступних заходів сприятливо вплине на діяльність організації та підтримає впровадження першочергової стратегії:

- Залучення інших організацій до співпраці з метою взаємної передачі знань, підвищення рівня процесів з УП, навичок у інших сферах;
- Залучення партнерів до навчання у AIESEC, надання доступу до членів організації на місцях, впровадження програми розвитку тренерства за співпраці з партнерськими організаціями;
- Співпраця з університетами для підтримки діяльності місцевих представництв, створення спільних навчальних програм для членів організації;
- Створення наглядової ради з представників партнерських організацій, університетів, державного сектору, що допоможе якісно проводити передачу знань, полегшити процес зміни керівництва, сприяти діяльності організації в цілому.

### ***3.4 Стратегія розробки концепції, аналіз альтернатив***

Міжнародна організація AIESEC на даному етапі свого розвитку має на меті залучення більшої кількості студентів до участі у програмах та проектах у містах, де є AIESEC та підвищити обізнаність студентів України щодо діяльності організації.

Зовнішній аналіз середовища організації демонструє позитивні соціально-культурні, економічні, техніко-технологічні тенденції у суспільстві, створення нових громадських організацій, що поширює інтерес до громадського сектору, позитивні фактори співпраці с постачальниками, конкурентами, споживачами. Зіставлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища демонструє можливості створення та ефективного впровадження національних ініціатив, залучення партнерів серед корпоративного сектору, університетів, інших громадських організацій, міжнародних та національних фондів до проектів та програм AIESEC, що залучають всі локальні представництва організації.

Тенденції серед молоді, потреби та інтерес студентів до заходів неформальної освіти, відсутність необхідних практичних навичок для побудови подальшої успішної кар'єри свідчать про необхідність створення нових актуальних проектів AIESEC.

Тобто, проведений аналіз поточної ситуації у організації, зовнішнього та внутрішнього середовища свідчить про потребу створення нового актуального продукту організації, що буде національним, залучить всі локальні представництва, буде цікавим корпоративному сектору, бо надасть доступ до студентства у регіонах, може бути скоординований та впроваджений національним комітетом та буде цікавим та актуальним для молодих людей, які я першочерговими «споживачами» програм та проектів AIESEC.

### 3.5 Соціальний ефект організації

Для отримання картини щодо важливості та впливу організації необхідно відобразити її соціальний ефект.

Таблиця 3.8 – Показники соціального ефекту

Соціальні індикатори	Показники
1. Демографія	Організація не має впливу на чисельність, густоту, вікові чи інші співвідношення населення. Але важливим є вплив AIESEC на зменшення відтоку талановитої молоді з країни, зменшення еміграції серед молоді, мотивацію молоді працювати в Україні.
2. Зайнятість	Діяльність AIESEC передбачає зменшення рівня безробіття, шляхом поштовку молоді до підприємницької діяльності, створення платформи для зустрічі талановитої молоді з потенційними роботодавцями. Збільшення пропозиції талановитої робочої сили шляхом мотивації молоді до професійного розвитку в Україні.
3. Соціальна структура	Підвищення рівня освіти та кваліфікації молоді, мотивація до самостійного розвитку та вдосконалення. Зниження соціальної напруженості серед молоді. Збільшення кількості підприємців та працівників серед молодого населення. Стимулювання розвитку системи професійної освіти.
4. Економічний розвиток	Підвищення іміджу України серед інших країн, залучення додаткових інвестицій, підвищення туристичної привабливості країни.

Продовження табл.3.8

5.Громадське життя	Розвиток та популяризація громадських організацій (ділових, професійних, етнічних, релігійних, політичних); участь молоді у громадському житті, участь молоді у вирішенні суспільних проблем, активна громадська позиція молоді
6.Охорона здоров'я	Прямого впливу не має
7. Злочинність, алкоголізм, наркоманія	Зменшення злочинності, алкоголізму, наркоманії серед молоді шляхом популяризації здорового способу життя, проактивної життєвої позиції, розширення можливостей особистого та професійного розвитку.

Як висновок, можна сформулювати основні цілі роботи організації:

- ✓ надихнути молодих людей займати активну життєву позицію;
- ✓ підготувати молоді до підприємницької діяльності, саморозвитку для того, щоб бути найкращими кандидатами для роботодавців;
- ✓ надати максимальну інформацію щодо управління проектами і дати можливість їх практичної реалізації;
- ✓ підвищити рівень володіння англійською мовою;
- ✓ познайомити з міжнародним досвідом реалізації соціальних проектів;
- ✓ створити платформу для обміну ідеями та двосторонньої комунікації;
- ✓ створити спільноти активної молоді з різними інтересами.

## **ВИСНОВОК**

Досвід демократій світу свідчить, що громадянське суспільство не може існувати без розвинутої мережі неприбуткових, насамперед, неполітичних, об'єднань громадян, яка забезпечує участь широких кіл громадськості в процесі розвитку. Такі об'єднання виконують функції посередника між державою і різними соціальними групами, захищаючи їхні права й інтереси; вони запобігають монополізації державою політичної, економічної та інших сфер життя суспільства, забезпечуючи громадський контроль за діяльністю держави і її структур. Не маючи за мету одержання прибутку, вони перерозподіляють ті, які є, і створюють додаткові фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші ресурси, спрямовані на задоволення приватних і суспільних інтересів. Завдяки таким об'єднанням громадськість також презентує державі власний погляд на різні проблеми - соціальні, культурні, економічні та ін.

Громадські організації в Україні досить активно розвинули свою діяльність за останнє десятиріччя, і зараз відзначаються великою кількістю на терені України, розвинутими видами діяльності, потужним професійним складом з багатим досвідом суспільної роботи та активними відносинами з партнерами з інших країн. Крім того, вони надають гарні можливості для самореалізації, особливо для молодих людей, обстоюють гнучкість та новаторство, виступають за реформи та швидко пристосовуються до змін.

Особливості НПО як третього сектору економіки обумовлюють необхідність розробки для них відповідних нормативних документів. поряд з розглянутими законами, які регламентують діяльність відповідних НПО, в Україні розроблено проекти законів - "Про неприбуткові організації", де визначені три види неприбуткових організацій: публічного і приватного права, суспільно корисні і приватно корисні, і "Про непідприємницькі організації", де відзначені такі форми непідприємницьких організацій, як товариство, установа, фонд.

У ході виконання бакалаврської роботи була проаналізована актуальність діяльності неприбуткової організації AIESEC. За допомогою таких інструментів як PEST аналіз, аналіз «5 сил» Портера та SWOT-аналіз було проаналізовано її зовнішнє та внутрішнє середовище. Також визначено основні цілі діяльності організації.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації, Кіровоград 2003, 141
2. Ахтырская.О.М., Діяльність неприбуткових організацій і облік у них. М.,2008.
3. Барановський О. Третій сектор і економіка // Український регіональний вісник. - №10. - С.4.
4. Білецький В.С. Громадські організації та їх роль у житті суспільства Зовнішня та безпекова політика України: 2000/2001. Річна аналітична доповідь Центру миру, конверсії та зовнішньої політики України. - К., 2001. - С.15.
5. Білецький В.С. "Третій сектор": реалії сьогодення та виклики майбутнього // тези Міжнародної наукової конференції "Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні". Львів, 13-15 грудня 2001. - Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. - С.99-102.
6. Винников О., Ткачук А. Громадські організації в Україні: новий поступ з новим законодавством // Голос громадянина. № 4, 1997, с.4-8. 3.
7. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Г.Я.Гольдштейн - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. - 94 с.
8. Господарський кодекс України // [Електроний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
9. Голубьонкова О.О. Маркетингове дослідження соціальних потреб сучасних студентів / Голубьонкова О.О., Купріна І.О., Арбузов І.Д. // Сборник научных трудов по материалам междунар. научно – практ. конф. «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития 2010». – Одесса: Черноморье, 2010. –Т. 10: Экономика. – С. 69-72.
10. Грузінова Л.П. Законодавство України про працю: Посібник. – К.: Прецедент, 2008. – 152 с.
11. Т. Дешко. Ю. Ткачук Адміністрування неприбуткової організації: Наука. 2006.
12. Довгопол Н.А.Наукові методи розробки організаційної структури управління підприємством // Проблеми науки.-2001.-№2-с. 43-46
13. Ємельянов В.П. Цивільне право України . -,Х.: Консум, 1996.
14. Закон України «Про громадські організації».
15. Карлат Ю.Г., Голубовський В.В., Тищенко О.І. Про правові проблеми самоорганізації суспільства // Голос громадянина. № 4, 1997, с.11-13.
16. Малеев В. Третій сектор у світі - кінець ХХ ст. // Голос громадянина. № 4, 1997, с.10-14.
17. Під редакцією Володимира Полтавця. Соціальна робота в Україні: перші кроки. Київ 2000

18. Питер Ф. Друкер, *Энциклопедия менеджмента* – М.: Издательский дом «Вильямс» - 2004. - 432 с
19. Савченко Е., Кузнецов В. *Неприбыльные организации*. Харьков Издательский дом "Фактор"2005.
20. Савицька Г.В., «Економічний аналіз діяльності підприємства», - Київ «Одісей», 2007
21. Саниахметова Н.А. *Юридический справочник предпринимателя*. – Х.: ООО «Одиссей», 2000. – 768 с.
22. Стоун М.М., Катчер - Герченфилд С. *Измерение влияния некоммерческого сектора*, 2007.
23. Цивільний Кодекс України // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 40-44. - Ст.356
24. <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Upravlinnya-organizatsiynim-ozvitkom-nepributkovih-organizatsiy/23442/index.html>
25. *Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с.* (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
26. *Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с*
27. Ковальов Б. Л. *Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
28. Ковальов Б. Л. *Стратегія сталого розвитку: історична ретроспектива. Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
29. Кубатко О. В. *Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2016\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32)*
30. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
31. Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. *Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
32. Маценко О. М., Овчаренко Д. М. *Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки*. 2013. №3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
33. Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. *Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. Вісник Сумського державного університету. Серія*



- Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34.  
URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
34. Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
35. Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>
36. Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. *Экологическое право*. 2009. № 4. С. 18–25.
37. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
38. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
39. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
40. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
41. Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // *Механізм регулювання економіки*. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
42. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
43. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.

44. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
45. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
46. Сотник И.Н., Могиленец Т.В. Анализ подходов к экономической оценке экосистемных услуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
47. Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.
48. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
49. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
50. Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
51. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки*. Сумський державний університет
52. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А.Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
53. Чорток, Ю. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
54. Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичні підходи до формування сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 230–234.
55. Шкарупа, О.В. Бізнес-планування "зеленого" зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Механізм регулювання економіки*. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
56. Шкарупа, О.В. Мотиваційні механізми екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р.* / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми: Ткачов О.О., 2016. – С. 242-243.

57. Шкарупа, О.В. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.

58. Шкарупа, О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О.В. Шкарупа; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 485 с.

59. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

60. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)