

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра фінансів та економічної безпеки

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти на тему:

**«Особливості управління фінансами громадських
організацій (на прикладі ГО «Агенція сталого
розвитку міста»)»**

Виконав:

Студент 6 курсу денної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
Хмельник Андрій Володимирович

Керівник:

к.е.н., доцент
Ляхович Ольга Олександрівна

Рецензент:

к.е.н, доцент
Кондрацька Наталія Миколаївна

Рівне – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістерського рівня вищої освіти на тему «Особливості управління фінансами громадських організацій (на прикладі ГО «Агенція сталого розвитку міста») / А. В. Хмельник. Рівне: НУВГП, 2024. 100 с.

У магістерській роботі розкрито сутність та роль фінансів громадських організацій у фінансовій системі країни. Визначено основні джерела фінансування громадських організацій. Також обґрунтовано механізм управління фінансами громадських організацій. Проаналізовано фінансово-економічний стан ГО «Агенція сталого розвитку міста». Обґрунтовано стратегічні пріоритети фінансового розвитку ГО «Агенція сталого розвитку міста».

Ключові слова: управління, фінансові ресурси, громадська організація, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Qualification work of the master's level of higher education on the topic "Features of financial management of public organizations (on the example of the NGO "Agency for Sustainable Development of the City") / A. V. Khmelnyk. Rivne: NUWEE, 2024. 100 p.

In the master's thesis, the essence and role of finances of public organizations in the financial system of the country are revealed. The main sources of financing of public organizations are identified. The mechanism of financial management of public organizations is also substantiated. The financial and economic state of the NGO "Agency for Sustainable Development of the City" is analyzed. The strategic priorities of the financial development of the NGO "Agency for Sustainable Development of the City" are substantiated.

Keywords: management, financial resources, public organization, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	8
1.1. Сутнісна характеристика фінансів громадських організацій.....	8
1.2. Джерела формування фінансів громадських організацій.....	17
1.3. Механізм управління фінансами громадських організацій.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ГО «АГЕНЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА».....	41
2.1. Загальна характеристика фінансового забезпечення громадських організацій в Україні.....	41
2.2. Структурно-динамічний аналіз фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку міста».....	52
2.3. Параметричний аналіз фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку міста».....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ГО «АГЕНЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА».....	69
3.1. Проблеми та пріоритетні напрями підвищення ефективності управління фінансами ГО «Агенція сталого розвитку міста».....	69
3.2. Обґрунтування перспектив розвитку та їх вплив на результати діяльності ГО «Агенція сталого розвитку міста»	73
3.3. Моделювання показників фінансово-економічної діяльності громадських організацій.....	81
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Розвиток економіки України та сучасний стан державної фінансової системи залежать від стабільного функціонування багатьох її складових, впливу на них різних факторів. Фінанси громадських організацій займають важливе місце в структурі фінансової системи, так як ці відносини сприяють ефективному функціонуванню сфери суспільного виробництва, створенню ВВП, матеріальних і соціальних благ, які є основним джерелом фінансових ресурсів держави.

Фінанси громадських організацій у складі фінансів господарюючих суб'єктів мають своє функціональне призначення, окремий фонд фінансових ресурсів, конкретні форми і способи їх мобілізації та використання, власні кошти, що координуються відповідним апаратом управління і регулюються законом. Відповідно, від фінансового стану громадських організацій та якості управління ними залежить не лише здатність держави задовольняти свої потреби, але і, певною мірою, фінансова стабільність всієї країни. Тому управління фінансами громадських організацій потребує наукових досліджень та аналізу для виявлення основних тенденцій та закономірностей їх розвитку в майбутньому.

Належна практика управління фінансами дозволяє керівникам ефективно використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей та виконання своїх зобов'язань перед зацікавленими сторонами. Це також допоможе громадським організаціям бути більш підзвітними донорам та іншим зацікавленим сторонам, щоб завоювати повагу та довіру фінансових установ, партнерів та бенефіціарів. І, безумовно, ефективне управління фінансами дає громадським організаціям перевагу залучення обмежених ресурсів в умовах конкуренції та забезпечує їх довгострокову фінансову стабільність. Це і обумовлює актуальність досліджуваної теми.

Деякі аспекти фінансової підтримки діяльності громадських організацій розглядаються у роботах зарубіжних і вітчизняних вчених: Д. Барлета, Н. Булейн, А. Круасана, М. Едвардса, Дж. Какада, Г. Лаут, В. Меркель, Т. Пафенгольц, Т. Прайв, Дж. Шейд, К. Спарк, Р. Тофтисової, М. Язіджеї та ін. Питання

фінансової підтримки діяльності українських громадських організацій постало переважно серед вітчизняних науковців, які вивчали здебільшого проблеми державного фінансування. Серед них варто відзначити роботи таких вчених як Н. Вовна, І. Дорош, А. Загородній, І. Зятковський, О. Кириленко, І. Ткачук та ін.

Найважливішим внеском у розвиток цієї проблематики, на наш погляд, є роботи таких зарубіжних вчених як М. Едвардс, Г. Лаут, В. Меркель, Т. Пафенгольц, К. Спарк, Дж. Шейд, а також українських - Л. Василенко, С. Зелінського, О. Віннікова, Н. Дехтяр, О. Люта, О. Кириленко, С. Обушного Л. Василенко, В. Кодацький, Г. Шарлай та ін.. Проте фінанси громадських організацій, як і самі некомерційні організації загалом, не є статичними, тому вони потребують подальшого аналізу.

Перш за все, варто зазначити, що у вивченні проблем організації та управління фінансами громадських організацій українська наука значно поступається світовій науковій спільноті. Тому у вітчизняній науковій сфері, присвячених обговоренню цих проблем, майже не проводилося досліджень. Однак такі дослідження проводяться за кордоном окремими вченими, а також як державними, так і неурядовими аналітичними організаціями. На нашу думку, така ситуація пов'язана з тим, що громадські організації в нашій країні поки що не входять в рамки фундаментальних досліджень науковців, оскільки суспільство та наукова спільнота повноцінно не розуміють їх важливості для економіки. Тому, незважаючи на сучасний розвиток подій, методологія дослідження фінансування громадянського суспільства потребує ретельного аналізу теоретичних та практичних підходів до управління фінансами громадських організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління фінансами громадських організацій.

Для досягнення встановленої мети доцільно вирішити такі завдання:

- охарактеризувати сутність фінансів громадських організацій;
- висвітлити методичні засади формування фінансових ресурсів громадських організацій;

- охарактеризувати механізм управління фінансами громадських організацій;
- навести загальну характеристику діяльності громадських організацій в Україні загалом та ГО «Агенція сталого розвитку міста» зокрема;
- оцінити структуру та динаміку основних показників формування фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку міста»;
- визначити параметричні показники використання фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку міста»;
- обґрунтувати основні підходи до ефективного формування фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку міста»;
- обґрунтувати заходи щодо розвитку перспективних напрямків діяльності «Агенція сталого розвитку міста».

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність ГО «Агенція сталого розвитку міста». Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління фінансами громадських організацій

Наукова новизна роботи полягає у тому, що здобули подальшого розвитку теоретико-методичні підходи до управління грошовими потоками громадських організацій на основі використання блок-схеми управлінської звітності.

При виконанні дослідження було застосовано такі методи як аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, структурно-функціональний, статистичний, порівняння, кореляційно-регресійний. Інформаційними джерелами для проведення відповідних досліджень слугували наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених (підручники, монографії, наукові статті, доповіді), фінансова звітність організації, аналітичні огляди, нормативно-правові акти.

Представлена кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи 101 сторінка друкованого тексту, містить 16 таблиць та 19 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність фінансів громадських організацій та їх місце у фінансовій системі держави

У сучасному світі зростає роль громадянського суспільства у відносинах з такими секторами як уряд, бізнес та домогосподарства. Безсумнівно, існування розвиненого громадянського суспільства, яке включає в себе широку мережу своїх організацій, найбільшою частиною якої є саме громадські організації, позитивно впливає на всі три сектори. Дійсно, громадські організації часто надають послуги, які важко або навіть неможливо виконувати державним інституціям в тому чи іншому регіоні, тим самим задовольняючи потреби населення і покращуючи якість середовища, в якому працюють компанії.

Разом з тим, системне дослідження ролі громадських організацій у цьому процесі потребує поглибленого розуміння їх сутності та визначення ролі фінансів цих організацій у загальній системі державних фінансів. Хоча сутність громадських організацій широко висвітлена в різних джерелах, загальноприйнятого визначення на сьогоднішній день не існує, так як вчені описують їх по-різному в залежності від тих особливостей, які вони хочуть виділити в своїх дослідженнях.

А. Кириленко характеризує їх як «добровільні об'єднання громадян на основі професій, інтересів, захоплень» [24], відзначаючи таким чином спосіб утворення таких організацій та зазначаючи, що відмінними рисами їх діяльності є відсутність комерційної діяльності та відсутність державного фінансування. Однак, як відомо, у всьому світі громадські організації активно фінансуються з державного бюджету.

В Україні, зокрема, відповідно до статті 23 Закону України «Про громадські об'єднання», вони «мають право отримувати фінансову допомогу з державного бюджету України, місцевих бюджетів» [30,]. О. Романенко та С. Огороднік характеризують українські громадські організації як організації, покликані задовольняти та захищати соціальні, економічні, творчі, молодіжні,

національні, культурні, спортивні та інші спільні інтереси, що підкреслюють таким чином мету створення таких організацій [31]. С. Юрій і В. Федосов описують їх як «об'єднуючу структуру, засновану на єдності інтересів і переваг для спільної реалізації прав і свобод громадян» [4, с. 37]. Таким чином, останні роблять акцент як на способі, так і на меті створення таких організацій.

У Міжнародному технічному словнику «Whatis» і на спеціальних сайтах, присвячених проблемам вивчення громадських організацій різних країн, робиться акцент перш за все на ізольованості таких структур від діяльності держави та визначають їх як «об'єднання незалежних громадян, які створені на юридичній основі та працюють незалежно від уряду з метою досягнення конкретних цілей». Одним з найбільш часто вживаних є визначення, дане в Світовим банком, згідно з якими громадські організації - це «організації, які здійснюють свою діяльність для захисту інтересів бідних верств населення, захисту навколишнього середовища, надання основних соціальних послуг або розвитку суспільства».

Часто використовується визначення в законі України про «Громадські об'єднання», зокрема, у пункті 3, статті 1 зазначено, що громадська організація – це «громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи». Крім того, п. 1 цієї ж статті визначено, що «громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів» [30].

Важливо відзначити, що жодне з цих визначень не дає повного уявлення про діяльність громадських організацій. У повному обсязі його можна виразити так: «громадські організації - це некомерційні організації, які утворюють добровільні об'єднання громадян на основі спільних інтересів, що діють незалежно від держави, захищають права і свободи людини та задовольняють потреби суспільства».

Грошовий характер відносин між громадськими організаціями є

результатом розвитку товарно-грошових відносин загалом та ринкової економіки зокрема. У цьому сенсі можна говорити про подвійність системи управління неприбутковими організаціями. З одного боку, отримання прибутку не є метою некомерційних організацій. Ця специфічна характеристика виражається в умінні вести соціальну діяльність з мінімальними фінансовими витратами, заснованими на ентузіазмі і особистій довірі учасників громадської організації. Придбання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для потреб некомерційних організацій, ґрунтується не на операціях купівлі-продажу з використанням грошових розрахунків, а на благодійності та пожертвуваннях, в основі яких лежать операції дарування, цільового фінансування, безоплатної передачі майна, безоплатного виконання праці.

З іншого боку, зовнішні обставини створюють потребу громадських організацій у коштах. Використання коштів в економічному обороті дозволяє організаціям громадянського суспільства прискоритися в досягненні поставлених цілей, розширити сферу діяльності, оптимізувати систему управління, забезпечити стабільність роботи і доступ до необхідних ресурсів. За допомогою готівкових розрахунків вирішуються проблеми поточної діяльності громадських організацій. Кошти потрібні на державну реєстрацію організацій, сплату податків і зборів, оплату праці постійних працівників апарату управління, придбання оргтехніки, комп'ютерів та іншої техніки, придбання канцтоварів та паперу, оплату оренди приміщень, послуг зв'язку, інтернету та інші поточні витрати. Особливе значення використання коштів має при проведенні публічних заходів. Кошти надаються на підтримку суспільно корисної та значущої діяльності, фінансування наукових досліджень, розвиток соціального партнерства. Результатом господарської діяльності громадських організацій є створення суспільно необхідних товарів і послуг.

Результатом економічної діяльності громадських організацій є створення суспільно необхідних товарів і послуг. Отже, фінанси громадських організацій - це соціально-економічні відносини грошового характеру, що виникають в результаті створення, розподілу і використання фінансових ресурсів, пов'язаних

з досягненням їх статутних цілей.

При визначенні характерних особливостей фінансів громадських організацій важливо визначити їх місце в державній фінансовій системі. Однак, як і у випадку з визначенням поняття «громадська організація», не існує єдиного підходу до визначення місця фінансів громадських організацій у системі державних та публічних фінансів.

Тому деякі дослідники насправді не надають значення їх важливості і не розрізняють їх у фінансовій системі. Так, В. Опарін, наприклад, стверджує, що фінанси підприємств не поділяється на окремі структурні одиниці, оскільки ознаки, пов'язані з формою власності, настільки незначні, що можуть впливати на організацію фінансових відносин, але не змінюють їх сутності [27, 25]. Такий підхід не дає повного вивчення ролі громадських організацій та їх впливу на економіку, оскільки ставить їх в один ряд з іншими економічними суб'єктами, створеними для досягнення зовсім іншої мети.

Тому у фінансовій звітності суб'єктів господарювання правильніше було б використовувати підхід, який розмежовує фінанси комерційних установ і некомерційних організацій. Зокрема, прихильниками такого підходу є, зокрема, С. Юрій, В. Федосов, О. Кириленко, О. Романенко, С. Огородник та інші. Так, С. Юрій та В. Федосов, досліджуючи фінансову систему України у сфері фінансування юридичних осіб, виділяють особливий взаємозв'язок у фінансах неприбуткових установ та організацій, у тому числі добровільних громадських об'єднань (громадських організацій, політичних партій та благодійних фондів) [36, с. 33-37]. О. Кириленко та попередні дослідники виокремлюють зв'язки у фінансуванні корпоративних суб'єктів, у тому числі у фінансуванні неприбуткових організацій та установ, але він зазначає, що ця структура посідає особливе місце у розвитку суспільних процесів [24]. Схожої точки зору дотримуються О. Романенко та С. Огородник, які наголошують на існуванні зв'язку між неприбутковими організаціями та установами, в межах яких існують некомерційні громадські об'єднання, зокрема громадські організації та політичні партії [31].

Підсумовуючи вищесказане, схему фінансової системи України можна відобразити таким чином (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце фінансів громадських організацій у фінансовій системі держави*

*Джерело: складено автором на основі [33; 34; 37]

Таким чином, громадські організації - це некомерційні організації, утворені добровільними об'єднаннями громадян на основі спільних інтересів, що функціонують законно і незалежно з метою захисту прав і свобод людини та задоволення потреб суспільства. Їх фінансові відносини позитивно впливають на розвиток громадянського суспільства і займають важливе місце в структурі державної фінансової системи. А віднесення фінансів неприбуткових установ в окрему ланку серед фінансів суб'єктів господарювання дасть можливість вивчати їх складові (в тому числі фінанси громадських організацій) в комплексі з урахуванням всіх особливостей функціонування та взаємозв'язку.

Отже, специфічне місце фінансів громадських організацій у фінансовій системі обґрунтовується тим положенням, яке вони займають у системі: держава - бізнес - суспільство. Саме за рахунок некомерційного сектору з'являється і підтримується соціальна рівновага, виникає відповідальне громадянське суспільство і формується широкий спектр соціальних послуг. Відповідно фінанси громадських організацій як частина фінансів некомерційних організацій в структурі фінансової системи країни разом з державними і місцевими фінансами формують сферу публічних фінансів, тобто фінансів для суспільного контролю (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Місце фінансів громадських організацій у фінансовій системі держави*

*Джерело: складено автором на основі [33; 34; 37]

Сектор некомерційних організацій включає всі інституціональні одиниці, що надають неринкові послуги для колективного споживання. Основні ресурси цих одиниць надходять безпосередньо чи опосередковано з платежів, що здійснюються суб'єктами інших секторів економіки. Некомерційні організації виробляють для населення особливі послуги – «суспільні блага», наділені двома фундаментальними властивостями – неконкурентності та невиключеності, що зумовлюють специфіку фінансування процесу їх виробництва та реалізації. Поряд з цим зазначимо, що фінанси некомерційних організацій в структурі

фінансової системи країни разом з фінансами комерційних організацій, фінансами фінансових посередників і особистими фінансами утворюють сферу децентралізованих фінансів

Некомерційні установи та організації головним чином належать до невиробничої сфери і їх фінансова діяльність відмінна від діяльності комерційних підприємств. Основною особливістю цих організацій є те, що вони не виготовляють матеріальний продукт, не створюють вартість і існують за рахунок продукту, створеного у матеріальному виробництві. Також відмінні риси фінансів комерційних і некомерційних організацій зображено на рис.1.3.

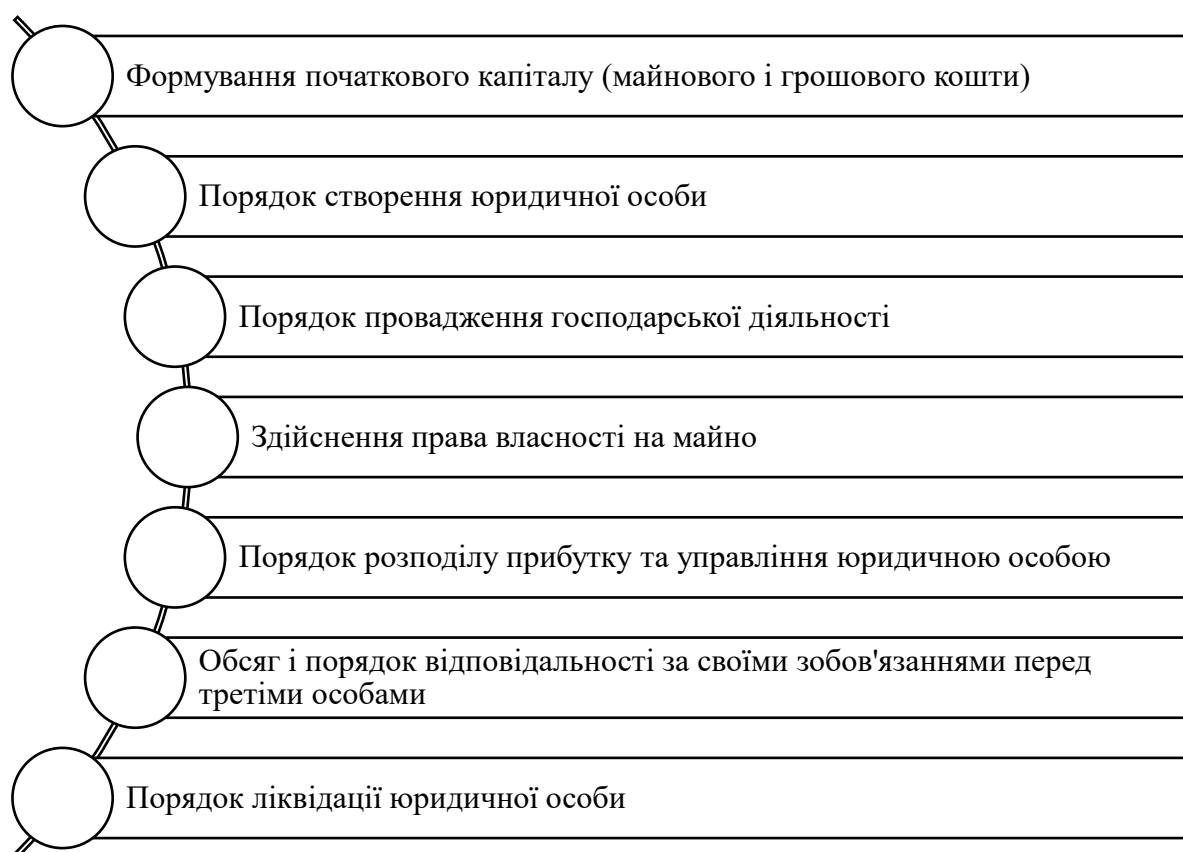


Рис.1.3. Відмінні характеристики фінансів комерційних і некомерційних організацій *

*Джерело: складено автором на основі [33; 34; 37]

Громадські організації можуть вирішувати ті проблеми, які не під силу комерційним структурам та органам влади, але в той же час варто зазначити, що їх діяльності, тісно пов'язаних з цими секторами економіки. Відповідно серед

особливостей організації фінансів громадських організацій необхідно відзначити наступні:

1. Громадська організація не прагне отримання прибутку, а працює для досягнення цілей досягнення суспільного блага, як це передбачено її статутом.

2. Громадські організації можуть самостійно займатися підприємницькою діяльністю, формуючи частину своїх фінансових ресурсів, за рахунок отриманих коштів, які можуть бути використані лише для досягнення цілей, визначених статутом. Використання грошей в економічному обороті дозволяє їм прискорити досягнення поставлених цілей, забезпечити стабільність робочих місць і отримати необхідні ресурси.

Ці особливості визначають роль громадських організацій як посередника між державним та комерційним фінансуванням [37, с. 199-200]. На нашу думку, бажано розуміти суть організації фінансів громадської організації, таку як здатність здійснювати громадську діяльність з витратами або без них, виходячи з завзяття та особистої впевненості учасників такої організації. Використання грошей в економічному плані дозволяє громадським організаціям прискорити свій шлях до досягнення поставлених цілей, забезпечити сталість своєї роботи та отримати доступ до необхідних ресурсів.

Натомість Т. Кисельова, на відміну від комерційної організації, яка лише в окремих випадках залучає зовнішні фінансові ресурси, акцентує увагу на тому, що громадські організації постійно змушені закликати засновників, членів, учасників, донорів, щоб продовжувати фінансово-господарську діяльність [33].

Крім того, громадські організації займаються управлінням рухом грошових потоків, розподілом коштів між учасниками фінансових відносин. До сфери громадських організацій відносяться всі інституційні структури, які займаються наданням некомерційних послуг для колективного споживання. Особливості організації фінансів громадських організацій як самостійних суб'єктів господарювання визначаються напрямом їх юридичної діяльності, порядком та джерелами фінансування.

Враховуючи особливості громадських організацій, І. Гаркавенко в

основному зосереджується на напрямі грошових потоків, на характері взаємовідносин між недержавними неприбутковими організаціями та формуванні фондів.

Він вважає, що до характерних рис фінансів громадських організацій можна віднести [34]:

- 1) однобічність грошового потоку, тобто рух мобілізованих грошей не залежить від потоку товарів;
- 2) перерозподільний характер відносин як наслідок вторинного розподілу ВВП, який вже був розподілений;
- 3) формування централізованих і децентралізованих фондів для створення суспільних благ, благодійного та колективного споживання.

Крім того, І. Гаркавенко посилається на особливості фінансів громадських організацій, оскільки їх активи не призначені для отримання прибутку і не вважаються капіталом, існує суттєва різниця в обігу коштів, що може вплинути на їх фінансове управління. Таким чином, громадські організації, що займаються благодійністю, не враховують еквівалентність відносин благодійника (донора) і благоодержувача [34].

Таким чином, трансфerti (витрати) громадських організацій можуть бути вищими, ніж доходи, а ціни виробництва на суспільні блага можуть бути нижчими за ринкові ціни. Цільові інвестиції громадських організацій часто не можна вважати інвестиціями чи накопиченням капіталу.

Отже, з наведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Громадська організація представляє собою об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Громадські організації не мають за головну мету отримання прибутку і зростання капіталу.

Здійснений нами теоретичний аналіз понять «фінанси», «фінанси підприємств» із урахуванням особливостей організації неприбуткової діяльності окремими суб'єктами господарювання дозволив визначити, що основою поняття фінансів громадських організацій є фінансові відносини, які виникають у

неприбуткових організацій з іншими суб'єктами господарювання з приводу формування та використання їхніх фондів грошових коштів з метою належного виконання їх статутної діяльності (забезпечення фізичних і юридичних осіб у комплексі послуг, які надаються неприбутковими організаціями згідно чинного законодавства). До обов'язкових ознаках фінансів неприбуткових організацій слід віднести наявність економічних відносин, грошова форма їх виявлення, цільове використання грошових фондів.

Загалом фінансові відносини громадських організацій позитивно впливають на розвиток громадянського суспільства і займають значне місце в структурі фінансової системи держави. А виокремлення фінансів громадських організацій в окрему ланку всередині фінансів суб'єктів господарювання дає можливість вивчати їх складові в комплексі з урахуванням всіх особливостей їх функціонування.

1.2. Методичні засади формування фінансів громадських організацій

Громадські організації завдяки максимальній наближеності до кінцевого споживача послуг і високому рівню залучення громадян до діяльності здатні пропонувати найпрогресивніші методи вирішення різноманітних політичних і соціально-економічних проблем. Так, у розвинених країнах світу громадські організації розробляють безліч пропозицій щодо вирішення таких проблем у всіх сферах життя суспільства. Прикладом є розробки у сфері освіти у США, Великобританії, Іспанії та інших країнах [77]. Проте в Україні ситуація відрізняється. Причиною є те, що така діяльність громадських організацій вимагає залучення фінансових ресурсів і часто немалих. Відповідно проблематика формування фінансових ресурсів громадських організацій сьогодні є вкрай актуальною.

Загалом, усі надходження фінансових ресурсів громадських організацій в загальному можна об'єднати в кілька груп:

- кошти від членських внесків (залучення добровільних внесків членів організації для реалізації статутної діяльності);
- кошти Державного та місцевого бюджетів (дотації, субсидії, державні цільові фонди, гранти);
- фінансові вкладення фізичних та юридичних приватних осіб (вітчизняні або іноземні «донори», кошти програм міжнародної технічної допомоги від іноземних урядів та міжнародних організацій);
- ведення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності згідно зі статтею 21 Закону України про громадські об'єднання, а також Податковим кодексом України;
- краудфандинг – залучення внесків фізичних осіб для реалізації окремих напрямів статутної діяльності чи інституційного розвитку ОГС;
- «endowment» – доходи від інвестиційної діяльності на основі власних коштів ОГС.
- залучення нематеріальної допомоги – залучення нефінансових матеріальних ресурсів, користування ОГС послугами інших суб'єктів на пільгових умовах тощо.

Розглянемо більш детально джерела формування фінансових ресурсів громадських організацій. Основним джерелом фінансових ресурсів громадських організацій є членські внески. Засновниками в громадських організаціях можуть бути фізичні особи. Розмір і порядок здійснення внесків визначаються установчими документами. Також окремим джерелом є вступні внески, призначені для початкового накопичення основних і оборотних коштів, що оплачуються учасниками при вступі до громадської організації. Членські внески використовуються для покриття адміністративних, економічних та інших витрат, пов'язаних з діяльністю організації. Вступні та членські внески не повертаються при виході члена з громадської організації.

Добровільні внески та пожертви, отримані від юридичних осіб (комерційні організації, установи, громадські об'єднання, іноземні юридичні

особи) і від фізичних осіб (громадяни України та іноземні фізичні особи) направляються для здійснення статутної діяльності. Окремим джерелом є цільові надходження від юридичних та фізичних осіб, у тому числі іноземних, у формі грантів – це цільові кошти, що надаються безоплатно у грошовій або натуральній формі на наукові дослідження, дослідно-конструкторські роботи, навчання та інші цілі з подальшим звітуванням про їх використання. Кошти, отримані за договором гранту, є власністю громадської організації та можуть бути використані лише на цілі, передбачені договором.

Бюджетні асигнування виділяються на фінансування окремих програм, проектів, заходів. Виділення цих коштів з бюджетів всіх рівнів здійснюється відповідно до законодавства України. Бюджетні кошти можуть надаватися як у вигляді асигнувань безпосередньо громадській організації, так і у вигляді субсидування платних послуг, що надаються конкретним категоріям споживачів. Асигнування виділяються на фінансування проектів і програм, в яких беруть участь некомерційні організації. Субсидії надаються для відшкодування стандартних витрат на надання державних (муніципальних) послуг автономними установами відповідно до державного (муніципального) доручення засновника, а також на утримання нерухомого майна та особливо цінного рухомого майна, закріпленого за автономним закладом засновником або придбаного автономним закладом за рахунок коштів, виділених йому засновником на придбання такого майна, витрат на сплату податків, а також об'єкт оподаткування, за яким визнається відповідне майно, у тому числі земельні ділянки. Засновник також може надавати фінансову підтримку розвитку установ в рамках затверджених в установленому порядку програм.

Некомерційні організації всіх організаційно-правових форм можуть здійснювати підприємницьку діяльність самостійно або через створені ними підприємства. Згідно з Законом України «Про громадські об'єднання», громадські об'єднання мають право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом,

юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню.

Надання платних послуг, поряд з фінансуванням від держави/ОМС та краудфандингом є одним з найпоширеніших способів диверсифікації громадськими організаціями своїх джерел фінансування. Коло послуг та типів клієнтів, які є споживачами цих послуг ОГС, є різноманітним.

Склад дозволених законом видів підприємницької діяльності в організаціях різних організаційно-правових форм різний. Це визначає, що підприємницькі організації можуть мати різну діяльність. Доходи від підприємницької діяльності громадських організацій не можуть бути перерозподілені між членами цих організацій і використовуються тільки на реалізацію статутних цілей і завдань організації. Також некомерційні організації можуть використовувати тимчасово вільні кошти для отримання додаткового доходу, зокрема, для здійснення операцій з купівлею валюти, з цінними паперами (акціями, облігаціями, векселями), для розміщення коштів на депозитних рахунках в банку, в пайових фондах і т.д. Також в громадських організаціях до таких джерел доходу відносять дохід від лекцій, виставок, лотерей, аукціонів, спортивних та інших заходів.

Зважаючи на вищесказане і враховуючи особливості функціонування громадських організацій та законодавчу регламентацію формування їхніх доходів, вважаємо, що всі надходження громадських організацій в Україні можна поділити на п'ять великих груп, як це показано на рисунку 1.4. [37, с.108].

У свою чергу фінансові ресурси громадських організацій витрачаються на:

- покриття витрат, пов'язаних з основною діяльністю громадських об'єднань;
- обслуговування апарату об'єднань;
- управління капітальним будівництвом та капітальним ремонтом;
- адміністративні витрати.

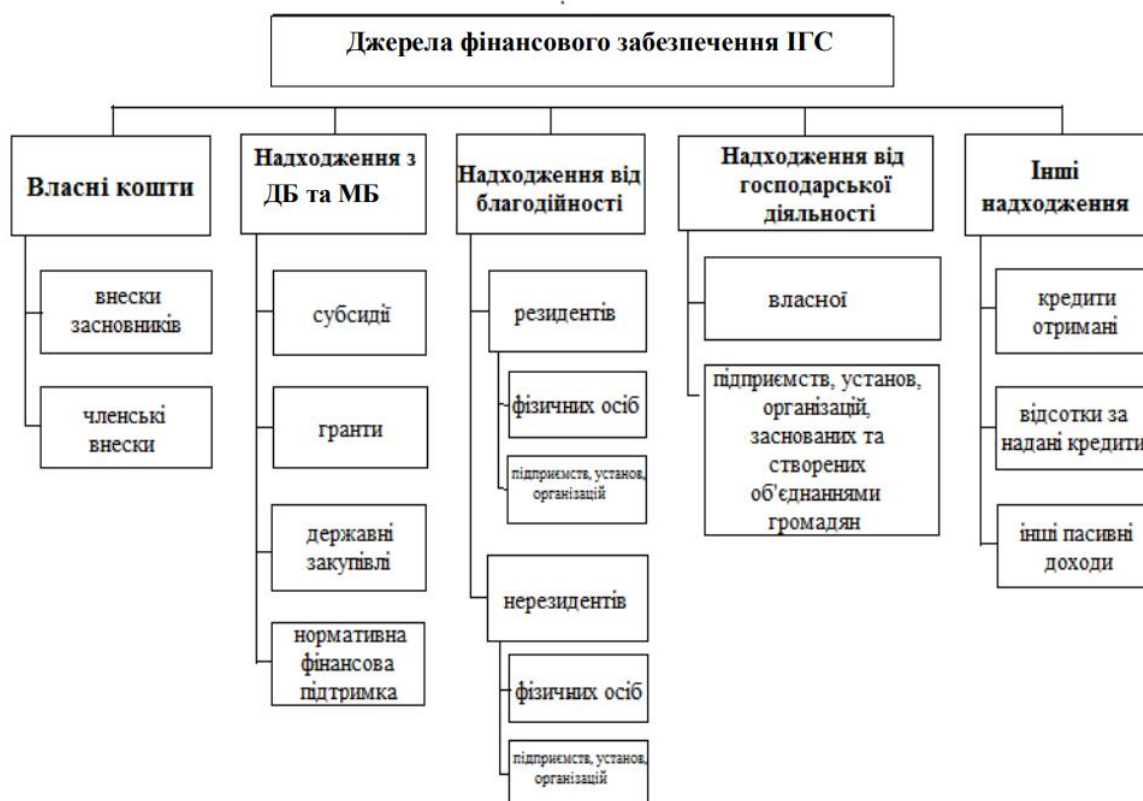


Рис. 1.4. Джерела фінансового забезпечення діяльності громадських організацій [37, с.108].

Отже, фінансування громадських об'єднань включає такі грошові відносини:

- між громадськими об'єднаннями та їх членами - про сплату членських внесків;
- громадські об'єднання з підприємствами, виробничими об'єднаннями та установами;
- у складі громадського об'єднання з питань формування та використання коштів;
- між нижчими і вищими громадськими об'єднаннями;
- між громадськими організаціями та підвідомчими підприємствами.

Розглянемо основні принципи формування фінансів громадських організацій. Так, О. В. Грищенко в процесі дослідження механізму, що формування фінансових ресурсів громадських організацій ґрунтуються на семи

основних принципах. До таких принципів відносять [12, с. 65]:

- зовнішнє фінансування;
- цільове спрямування грошових засобів;
- відсутність прибутковості і окупності;
- транспарентність фінансів і суспільний контроль;
- звітність перед особою, яка надала фінансування;
- соціальна спрямованість діяльності;
- соціальна відповідальність.

Аналогічний підхід реалізувала Л. Б. Балкува, вивчаючи особливості організації фінансів громадських організацій. Дослідниця, поряд з підходом О. Грищенка виділяє такі принципи як: фінансування із зовнішніх джерел (членські внески, гранти, пожертвування, субсидії, благодійна допомога); відсутність прибутковості; відкритість господарської діяльності, громадський контроль, відсутність комерційної таємниці; використання грошових коштів відповідно до кошторису організацій (цільове використання фінансових ресурсів). Додатково виділяє ще такі, як провадження діяльності відповідно до установчих документів, реалізація суспільних інтересів та відповідальність учасників організації за її діяльність [32]. Натомість І. В. Ішина та О. Доліна доповнюють зазначений перелік таким специфічним принципом, як витратність, що зумовлює збитковість діяльності ГО та відсутність самоокупності

Ми частково згодні з науковим розподілом принципів фінансування громадських організацій, але в даному контексті варто зазначити, що деякі принципи не відповідають практичним аспектам діяльності цих організацій, оскільки суперечать специфіці економічного розвитку. Саме тому ми не поділяємо думку науковців щодо віднесення членських внесків до зовнішніх джерел фінансування. Ми вважаємо, що доходи цих громадських організацій є внутрішніми для самої організації, оскільки надходять не лише від осіб, які поділяють мету діяльності організації, а й безпосередньо від осіб, які беруть участь у діяльності організації як учасники.

Також, на нашу думку, твердження науковців про відсутності поняття

окупності громадських організацій є суперечливими, адже, як відомо, у більшості країн світу ці організації мають право займатися економічною діяльністю, в якій вони можуть отримувати дохід з метою досягнення обов'язкової мети своєї діяльності. Відповідно, можна припустити, що самодостатніми є лише громадські організації, які фінансуються за рахунок таких доходів (проте слід зазначити, що в такому випадку будуть порушені інші принципи фінансування громадських організацій, наприклад, забезпечення фінансової стабільності та залучення фінансових ресурсів з різних джерел).

Підтримуємо думку про важливість звітування для діяльності ГО, проте, на наш погляд, сумнівним є принцип підзвітності особі-джерелу фінансування, адже часто благодійники бажають залишитися невідомими або ж фінансування характеризується масовістю (наприклад, за допомогою краудфандингового механізму), а тому і звітування перед конкретними особами неможливе.

І. Зятковський, Н. Дехтяр, О. Люта, Н. Пігуль, досліджуючи формування доходів та надходжень громадських організацій, підкреслюють, що ці дві групи фінансового забезпечення громадських організацій мають принципово різні принципи формування. Так, на їхню думку, доходи громадських організацій формуються на основі принципів оплати та відшкодування, а надходження – на принципах безоплатності та безповоротності [12; 17; 18]. Крім того, науковці зазначають, що принцип цільового призначення є важливим при формуванні та використанні фінансування громадських організацій [18, с. 93]. Ми погоджуємося з тим, що важливо застосовувати даний принцип, оскільки вважаємо, що це один з основних принципів, який фактично відрізняє неприбуткові організації від тих, які прагнуть отримувати прибуток.

Проте, вважаємо дискусійним розділення принципів формування джерел фінансування цих організацій відповідно до їх поділу на доходи та надходження, адже, наприклад, доходи ГО від їх господарської діяльності не формуються на основі принципів платності та повернення. Водночас у власних подальших дослідженнях Т. Ю. Кисельова, аналізуючи особливості процесів формування і використання фінансових ресурсів некомерційних організацій в сучасних

умовах, вже уточнює, виділяючи три їх основні принципи: неповоротності, безоплатності та цільового використання [33]. Такий підхід також вважаємо не до кінця коректним, оскільки ГО у своїй діяльності можуть залучати кошти з будь-яких джерел, не заборонених законодавством. Відповідно, вони можуть отримувати кредитні кошти, залучення яких, як відомо, здійснюється на принципах як платності, так і поворотності.

І. Ткачук зазначає, що специфічна позиція фінансистів громадських організацій підтверджується принципами організації їх фінансів, найважливішими з яких є [34]:

1. Принцип економічної незалежності передбачає, що громадські організації самостійно визначають свою діяльність відповідно до своїх цілей і завдань, викладених у Статуті.

2. Принцип самофінансування означає, що громадські організації повинні оплачувати свою діяльність у повному обсязі та за власний рахунок.

3. Принцип цільового використання - означає чітке витрачання всіх коштів, отриманих громадською організацією на підставі фінансового плану (бюджету), затвердженого на цілі, передбачені законом.

4. Принцип роздільного обліку вказує на те, що існує різниця між цільовим фінансуванням і коштами, отриманими самостійно.

5. Принцип забезпечення фінансових резервів зумовлений поняттям «цільовий капітал» – це частка активів громадської організації, сформована з грошових пожертвувань з метою отримання доходу, яка використовується для фінансування законної діяльності неурядової організації та утримується довірчим управлінням керуючої компанії.

6. Принцип державного контролю, що знайшов своє відображення в раціональному використанні ресурсів і створенні спеціальних підрозділів, що контролюють діяльність неурядових організацій.

В цілому, на нашу думку, можна погодитися із запропонованими принципами організації фінансів громадських організацій, оскільки державний контроль має бути сконцентрований на коштах, які мають бути спрямовані на

різні рівні бюджетів та до державних позабюджетних фондів.

С. Панасенко, досліджуючи принципи та методи управління неприбутковими організаціями, виділяє серед інших принципів їх управління ті, що безпосередньо пов'язані з їх фінансами. Такі принципи [32]:

- принцип забезпечення фінансової стабільності (пошук і залучення фінансування з різних джерел);
- принципи відкритості та прозорості у використанні коштів;
- принципи інтенсивного використання всіх наявних ресурсів (як фінансових, так і трудових).

На нашу думку, принципи, викладені вченими, є достатніми для роботи некомерційних організацій. Також варто зазначити, що оскільки темою проведеного науковцями дослідження було висвітлення принципів та методів управління фінансами громадськими організаціями, цей підхід є неповним, оскільки враховує лише деякі аспекти, пов'язані з управлінням громадськими організаціями, які науковці вважають найважливішими. Тому ми вважаємо, що такий підхід розмежування принципів фінансування громадських організацій може застосовуватися у комплексі з іншими.

О. Кириленко дослідив принципи функціонування та методичні підходи щодо формування та використання фінансів громадських організацій, які розподіляють капітал, і водночас наголосив на основних принципах їх формування. Хочемо наголосити, що в даному випадку йдеться про формування та використання фінансових ресурсів, адже наявні у розпорядженні неурядових неприбуткових організацій фінансові ресурси мають використовуватися на цілі, визначені статутом організацій. Вчений виділяє 6 таких основних принципів і описує їх так [22]:

1. Цільовий принцип призначення – означає створення кінцевого капіталу громадських організацій для досягнення конкретних цілей, які мають вузько направлений характер і характеризуються вирішенням важливих проблем соціально-економічного характеру на державному або регіональному рівні;

2. Динамічний принцип - створення цільового капіталу, його

безперервний розвиток здійснюється відповідно до прискорених змін економічних умов діяльності недержавних некомерційних організацій;

3. Принцип фінансової стабільності - забезпечує можливість своєчасного і повного фінансування цілей і діяльності громадської організації;

4. Принцип довготривалості - розрахунок функціональності цілей і досягнення поставлених цілей в найкоротші терміни;

5. Принцип відкритості - використання цільового капіталу для успішної та ефективної діяльності має відповідати відкритій та прозорій діяльності громадських організацій;

6. Принцип соціальної відповідальності – в процесі прийняття рішень про досягнення соціальної мети важливо враховувати не тільки інтереси організації, а й інтереси, цінності, цілі більш широких соціальних груп і суспільства в цілому.

Беручи до уваги наведені вище наукові підходи до тлумачення та розподілу фінансування ГО, які використовуються як у міжнародному досвіді, так і у вітчизняній практиці, хочеться підсумувати, що на нашу думку, фінанси ГС мають бути організовані та керовані відповідно до таких принципів: законність залучення фінансових ресурсів та напрями їх використання; некомерційна організація; цілеспрямоване управління використанням фінансових ресурсів; забезпечення фінансової стабільності; інтенсивне використання всіх можливих ресурсів; відкритість та прозорість використання ресурсів; внутрішній контроль фінансових ресурсів; громадський контроль; динамічність; довготривалість; соціальна спрямованість діяльності; соціальна відповідальність.

Як правило, ці принципи можна розділити на три основні групи: перша група принципів безпосередньо пов'язана зі специфічними особливостями діяльності ГО по відношенню до комерційних організацій; принципи другої групи стосуються процесів формування, використання та контролю фінансових ресурсів; принципи третьої групи відображають специфічні особливості організації фінансів ГО відповідно до вимог сучасності (рис. 1.5).

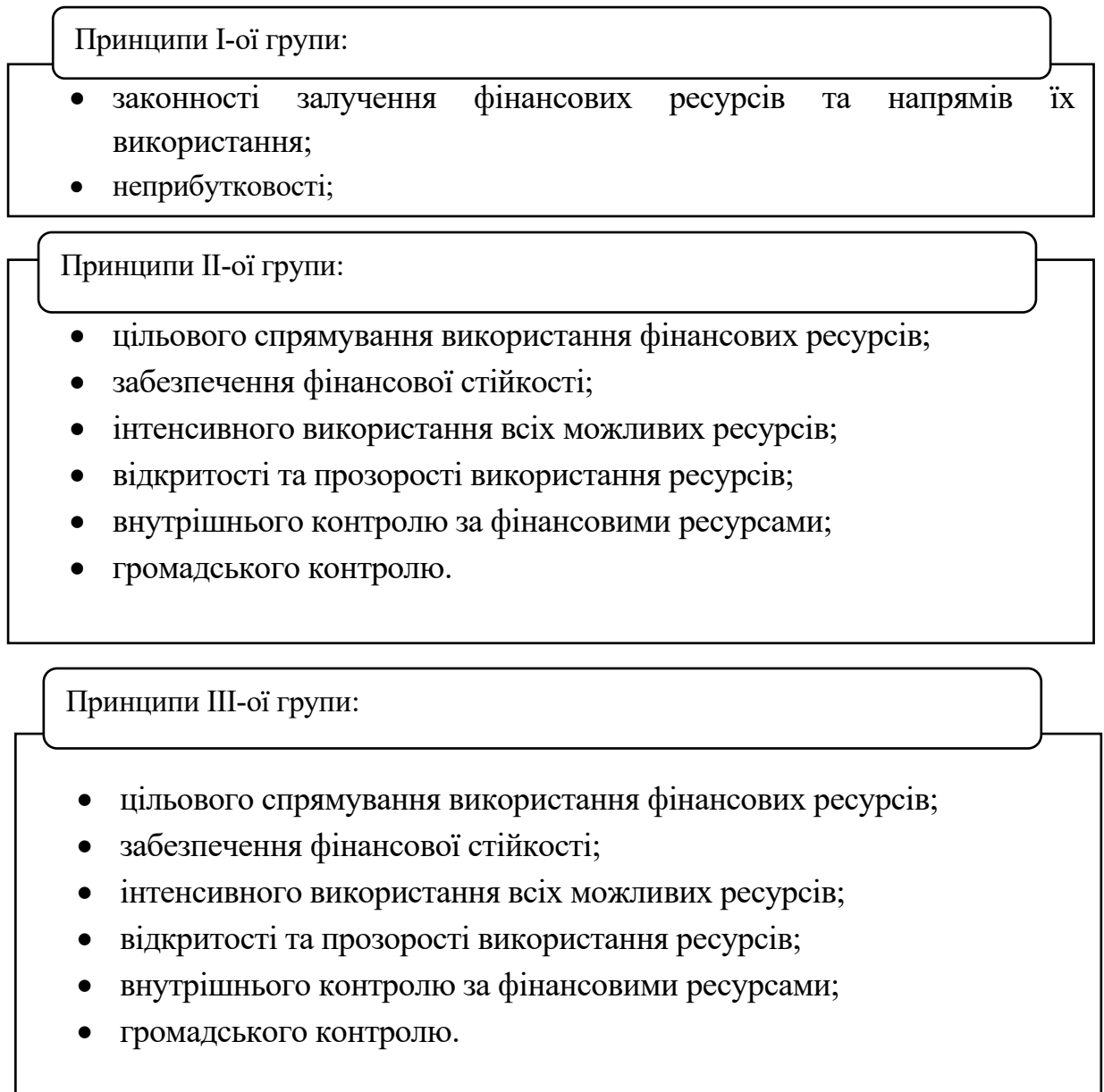


Рис. 1.5. Принципи організації та функціонування фінансів громадських організацій*

*Джерело: побудовано на основі [33; 34]

Отже, громадські об'єднання є складовою частиною суспільно-політичної системи країни. Вони представляють собою добровільні громадські формування, що об'єднують громадян на основі єдності інтересів, уподобань тощо. Вони створюються для задоволення та захисту соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів громадян.

На організацію фінансів громадських об'єднань впливають два фактори.

1. Громадські об'єднання є добровільними незалежними організаціями, тому основним джерелом ресурсів є вступні та членські внески.

2. Специфіка громадських об'єднань, у них є певне майно: будівлі, споруди і фінансові ресурси по відношенню до спеціалізації, з метою якої ці об'єднання були створені.

Держава лише частково має право регулювати організацію фінансів громадських об'єднань. Тільки через оподаткування держава має економічний вплив на ці організації. Майно громадських об'єднань не є власністю окремих членів об'єднань, а всі його доходи використовуються для загального задоволення та утримання їх статутних потреб. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що громадські об'єднання функціонують частково на комерційній основі і частково на бюджетній.

Отже, діяльність громадських організацій передбачає використання великої кількості фінансових ресурсів. Тим не менш, поточні дослідження щодо фінансування громадських організацій показують, що для ефективної роботи в Україні їм бракує фінансової підтримки. Тому важливо оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів при реалізації функцій громадської організації. Так, в умовах війни в Україні діяльність громадських організацій вимагає використання кардинально нових стратегій фінансування. У дослідженні альтернативних джерел фінансування громадських організацій в умовах війни в Україні, особливо з точки зору набуття іноземного досвіду, важливо забезпечити їх життєздатність під час реалізації місій під час кризи.

1.3. Механізм управління фінансами громадських організацій

В сучасній вітчизняній практиці фінансовому управлінню громадських організацій приділено недостатньо уваги. Це пояснюється як відсутністю адаптованих методик фінансового аналізу громадських організацій, так і

неефективними системами фінансового планування та моніторингу. Сьогодні громадські організації діють у швидко мінливому та конкурентному світі. І для того, щоб ефективно розвиватися в такому складному середовищі, керівники повинні розвинути необхідне розуміння та впевненість, щоб повною мірою використовувати інструменти управління фінансами.

Варто відзначити, що більшість елементів механізму управління фінансами громадської організації будуть схожі за змістом з елементами фінансового механізму комерційної організації. Однак специфіка формування і розподілу фінансових ресурсів ГО будуть тими умовами, внаслідок яких фінансовий механізм ГО набуває самостійності, автономності від фінансового механізму комерційної організації. Фінансовий механізм є засобом реалізації фінансової політики громадських організацій, а тип фінансових відносин може безпосередньо впливати на їх фінансову стійкість. Тому при встановленні фінансового механізму особливу увагу слід приділити вибору джерел фінансування та видів фінансових ресурсів [24, с. 64, 66].

На особливостях фінансової стійкості ГО зупиняється в своїх працях І. Зятковський. Наприклад, він вважає, що фінансова стабільність громадської організації відрізняється від фінансової стабільності комерційної організації. Громадські організації обмежені у своїх можливостях залучати кошти через транзакції на фінансовому ринку. Поняття банкрутства використовується рідко. Проблема забезпечення фінансової стабільності громадських організацій пов'язана з пошуком необхідних фінансових ресурсів, достатніх для покриття витрат на майбутнє виробництво суспільних благ. При цьому фінансова стабільність як для громадських організацій, так і для комерційних компаній має бути довгостроковою. Якщо залучені надходження швидко вичерпуються, то і фінансова стійкість носить скороминучий характер. Про фінансову стійкість громадської організації можна говорити в тому випадку, якщо доходів вистачає для покриття витрат протягом тривалого періоду часу (від трьох до п'яти років). Ведення діяльності, що приносить доходи, не ставить проблему фінансової стійкості у загальноприйнятому розумінні, позаяк допуск до кредитних ресурсів

для ГО обмежений [17, с. 50].

Загалом, управління фінансами громадських організацій ґрунтується на таких аспектах: фінансове планування, оперативне управління та фінансовий моніторинг і контроль. І як було визначено, що специфіка функціонування громадських організацій проявляється в особливостях управління їхніми фінансами. Громадські організації відрізняються високою диверсифікацією джерел фінансування. Цілі некомерційного бізнесу вимагають від них не тільки розвитку власних напрямків діяльності, а й залучення зовнішніх джерел фінансування з боку держави, населення і приватного сектора.

Фінансове планування – це початковий етап всього процесу управління фінансовою діяльністю громадської організації, який полягає у визначенні суми витрат і узгодженні грошових потоків з необхідною величиною доходу для успішного виконання статутних функцій громадської організації, а також в оцінці можливих джерел її фінансування.

Іншими словами, фінансове планування – це систематичне управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання грошових ресурсів. Цілями фінансового планування є:

- формування джерел і обсягів фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення діяльності суб'єкта господарювання;
- визначення видів і розмірів спеціальних грошових фондів, а також методів їх формування та напряму використання;
- виділення централізованих і децентралізованих фінансових ресурсів для забезпечення необхідних темпів і пропорцій соціально-економічного розвитку;
- виявлення резервів використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- контроль за виробничими та фінансовими підприємствами, організаціями, установами.

Статутна діяльність некомерційної організації здійснюється на підставі фінансового плану доходів і витрат, запланованих на майбутній період (місяць,

квартал, рік і т.д.). Фінансовий план - це документ, який відображає приплив і відтік грошових коштів. Оскільки статутна діяльність громадських організацій не має на увазі отримання доходу, фінансовий план є основним документом, який регламентує надходження і використання грошових коштів в некомерційній організації. Дохідна частина фінансового плану - це всі можливі джерела фінансування даної організації, в тому числі фінансові можливості самої організації (дохід від комерційної діяльності), наявні або очікувані. Витрати, відображені у фінансовому плані, повинні бути максимально наближені до статутних цілей і завдань неприбуткової організації. Мета і порядок формування статей повинні бути зрозумілі споживачам цієї інформації. Таким чином, реалізується балансовий принцип складання фінансового плану. При цьому фінансовий план може бути представлений у вигляді документа – кошторису доходів і витрат.

Слід зазначити, що кошторис і бюджет мають істотну різницю: кошторис складається на окремий проект або програму, а бюджет організації включає витрати на всі проекти і програми. Бюджет (фінансовий план) організації є єдиним документом, який визначає структуру всіх цільових доходів і витрат некомерційної організації. На його основі будується система бухгалтерського обліку.

Формування фінансових планів може здійснюватися двома способами:

1) некомерційна організація виходить з цілей і завдань, які стоять перед нею при реалізації програми або проекту, в рамках яких розраховуються витрати, необхідні для успішної реалізації цілей;

2) виходячи з наявних фінансових можливостей некомерційної організації, ставиться питання про використання цих коштів для вирішення поточних проблем або їх можливого спрямування на довгострокові програми або проекти.

У практиці фінансового планування неприбуткових організацій виділяють чотири види бюджетів (рис. 1.6)

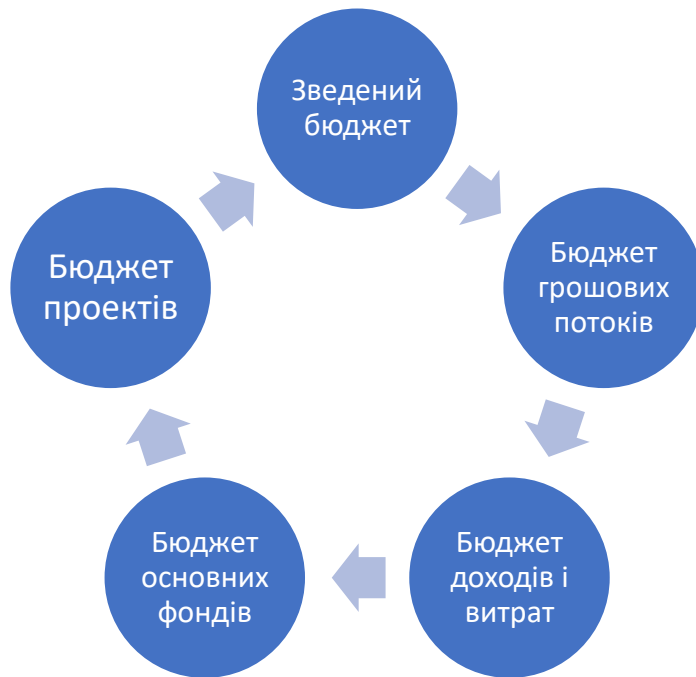


Рис. 1.6. Види бюджетів, що формуються громадськими організаціями [55]

1) бюджет доходів і видатків визначає очікувані поточні витрати (також відомі як періодичні витрати) організації та показує, звідки візьмуться кошти для покриття витрат;

2) бюджети проектів (заявки на фінансування, бюджети на договірну роботу) охоплюють окремі програми або проекти і оформляються на терміни їх виконання;

3) у зведеному бюджеті відображаються доходи та витрати за всіма напрямками діяльності, у тому числі за адміністративними послугами. Зведений бюджет складається на тривалий період (півроку, рік);

4) бюджет руху грошових коштів пов'язаний з консолідованим бюджетом і показує, скільки, коли і на які види робіт необхідно отримати і витратити ресурси на весь плановий період;

5) бюджет основних фондів (складається в разі планування великих витрат, які не пов'язані з адміністративними витратами і не входять до бюджетів окремих проектів). У бюджеті основних засобів плануються витрати на покупку транспорту, дорогого обладнання, офісних приміщень, меблів і т.д. Бюджети

основних фондів складаються, як правило, на рік.

Проектний бюджет виконує кілька різних функцій і важливий на кожному етапі проекту:

1. Планування. Бюджет необхідний для планування нового проекту, щоб менеджери могли скласти точне уявлення про вартість проекту. Це дозволяє їм з'ясувати, чи є у них гроші для завершення проекту і чи найкращим чином вони використовують наявні у них кошти.

2. Фандрайзинг. Бюджет є важливою частиною будь-яких переговорів з донорами. У бюджеті детально прописано, що громадська організація робитиме з грантом, у тому числі на що будуть витрачені гроші та яких результатів вдасться досягти.

3. Реалізація проекту. Точний бюджет необхідний для контролю проекту, як тільки він був розпочатий. Найважливішим інструментом постійного моніторингу є порівняння фактичних витрат із запланованими витратами. Без точного бюджету це неможливо. Оскільки плани іноді змінюються, може виникнути потреба переглянути бюджет після початку проекту.

4. Моніторинг та оцінка. Бюджет використовується як інструмент для оцінки успішності проекту, коли він завершений. Це допомагає відповісти на запитання: «Чи досяг проект того, що планував?».

«Проектний» і зведений бюджети можуть досить відрізнитися один від одного, і завдання фінансового планування полягає в тому, щоб скласти бюджет для некомерційної організації з невеликих бюджетів проектів. Саме тому бюджет грошових потоків розробляється паралельно з консолідованим бюджетом – це один з основних пунктів фінансового планування. Якщо грошові потоки за термінами і кількістю не узгоджені заздалегідь, то надходження коштів може не збігатися з графіком витрат, що в певний момент може призвести до зриву роботи через брак фінансування.

Прогноз грошових потоків (або грошовий бюджет) допомагає менеджерам визначити ті моменти, коли рівень грошових коштів стає критичним. Він прогнозує потік грошових коштів в організацію та з неї протягом

року шляхом розбиття основного (або загального) бюджету на менші періоди часу, зазвичай один місяць.

У той час як бюджет доходів і витрат показує, чи покриває організація свої витрати протягом всього року, прогноз грошових потоків показує, чи має вона достатньо грошових коштів у банку для задоволення всіх своїх зобов'язань у міру їх виникнення. Це допомагає виявити ймовірну нестачу готівки та дозволяє уникнути таких дій, як:

- дострокове подання запиту на донорські гранти;
- затримка оплати окремих рахунків;
- затримка деяких видів діяльності; або
- ведення переговорів щодо отримання тимчасової позики у вашому банку.

При плануванні зведеного бюджету важливо визначити оптимальний баланс між потребами організації і можливістю їх задоволення. Залежно від можливостей розробляється або повний бюджет, що дозволяє реалізувати всі проекти і програми, або мінімальний, коли діяльність організації змушена скорочуватися до тих пір, поки необхідні кошти не з'являться в повному обсязі. Виходячи з цього, некомерційна організація будує свою фандрейзингову політику.

Фандрейзинг – це метод пошуку джерел фінансування, тобто він поєднує діяльність із залучення та акумулювання зовнішніх джерел фінансування. У некомерційній сфері фандрейзинг спрямований на виконання соціальних завдань, таких як проведення виховної роботи; поліпшення здоров'я населення; Організація фандрейзингової кампанії – це складний процес, який можна розділити на чотири етапи: планування, реалізація, контроль та оцінка результатів фандрейзингової кампанії.

Бюджети використовуються за різними цілі:

1. Опікунській раді потрібен загальний бюджет громадської організації, оскільки вона має офіційно затвердити його та контролювати його виконання.

2. Керівникам громадської потрібні бюджети, щоб стежити за прогресом всієї організації та ситуацією з фінансуванням.
3. Керівникам проектів потрібні бюджети для контролю за виконанням їхньої проектної діяльності.
4. Фандрейзерам потрібні бюджети для супроводу заявок на фінансування.
5. Фінансовому персоналу потрібні бюджети, щоб переконатися, що в банку достатньо коштів для покриття очікуваних витрат.
6. Донорам потрібні бюджети, щоб вони могли бачити, як організація має намір витратити свої гранти.
7. Партнерам громади потрібні бюджети, щоб вони могли бачити, як громадська організація планує витратити та збирати кошти на свої громадські проекти.

Оперативне управління ґрунтується на системі обліку та звітності. Відкритість звітів та їх оперативність дозволяють уникнути неефективних рішень. Оперативне фінансове управління некомерційними організаціями передбачає аналіз відхилень фактичних фінансових показників від планових з метою прийняття адекватних управлінських рішень щодо реалізації заявлених цілей і завдань організації. Інформація, отримана в ході аналізу, служить основою для внесення змін до фінансових планів некомерційних організацій.

Фінансовий моніторинг і контроль є невід'ємним елементом процесу управління, що дозволяє своєчасно виявляти помилки, допущені в ході планування, виявляти негативні тенденції відхилення реальних доходів або витрат від очікуваних, своєчасно приймати необхідні управлінські рішення.

За умови, що організація встановила бюджет, а також чітко і своєчасно вела та узгоджувала свої бухгалтерські записи, складати фінансові звіти, які дозволяють керівникам оцінити прогрес організації, стає дуже простою справою. Система контролю запроваджуються для захисту активів організації та управління внутрішніми ризиками. Їх метою є запобігання крадіжок або шахрайства, а також виявлення помилок і упущень в бухгалтерських записах.

Ефективна система внутрішнього контролю також захищає персонал, який займається фінансовими завданнями.

У сукупності фінансове планування, оперативне управління, фінансовий моніторинг та контроль за фінансами громадських організацій спрямовані на підвищення їх фінансової стабільності та ефективності. Для того, щоб процес управління фінансами відбувався ефективно, фінансові системи та процедури повинні охоплювати два аспекти бухгалтерського обліку.

1. Фінансовий облік - це система обліку, класифікації та узагальнення інформації для різних цілей, що описує системи та процедури, що використовуються для відстеження фінансових та грошових операцій, які відбуваються всередині організації). Одним з результатів фінансового обліку є річний фінансовий звіт, який використовується в основному для підзвітності перед зовнішніми по відношенню до організації.

2. Управлінський облік бере дані, зібрані в процесі фінансового обліку, порівнює результати з бюджетом, а потім аналізує інформацію для прийняття рішень і контролю. Таким чином, звіти, що складаються в процесі управлінського обліку, призначені в першу чергу для внутрішнього використання.

У даному напрямі управлінська звітність відіграє чи не найважливішу роль. Адже менеджерам потрібна фінансова інформація протягом фінансового року, щоб контролювати хід виконання проекту та ефективно керувати бюджетами. Якщо звіти складаються вчасно, можна вирішити будь-які проблеми на ранніх стадіях і вжити заходів для виправлення ситуації.

В ідеалі управлінська звітність повинна складатися щомісяця і протягом декількох днів після закінчення облікового періоду (чим пізніше, тим більше інформація стає застарілою і менш корисною). Мінімальна періодичність подання управлінських звітів – один раз на квартал.

Оскільки звіти складаються для того, щоб керівники могли приймати рішення щодо майбутнього управління організацією, засідання керівного органу повинні бути призначені таким чином, щоб вони збігалися з циклом

управлінських рахунків, щоб інформація залишалася своєчасною.

На рис. 1.7. показано, як процеси фінансового планування та фінансового обліку поєднуються для створення управлінських звітів.

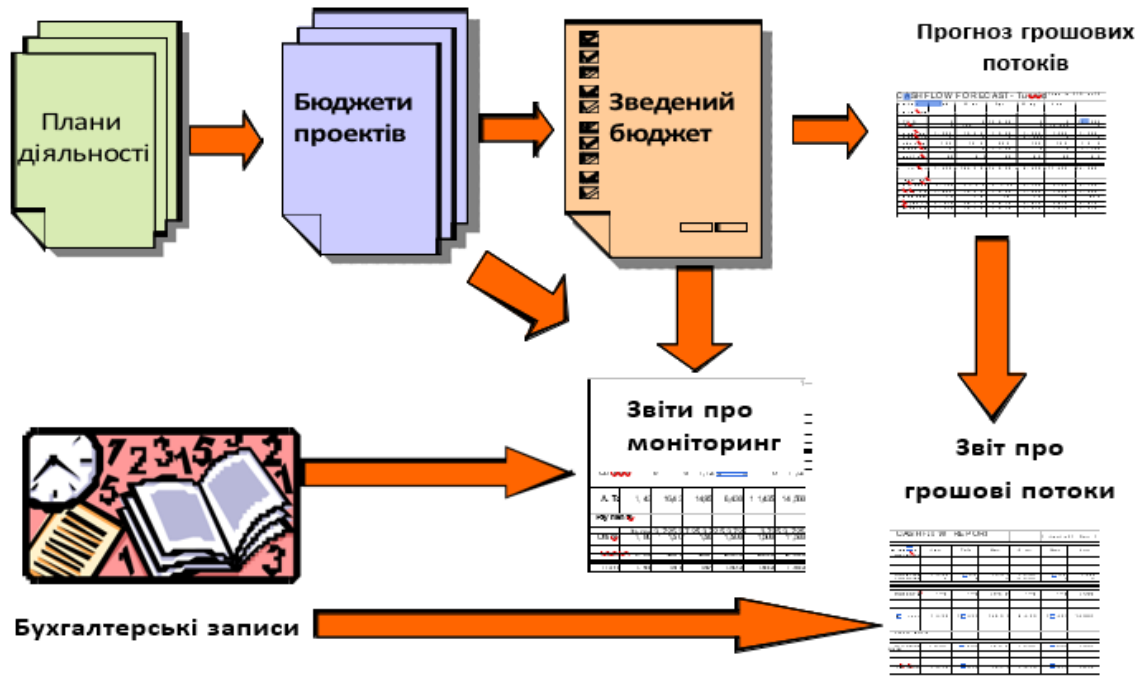


Рис. 1.7. Блок-схема управлінської звітності громадських організацій [55]

Звіти складаються з урахуванням узагальнених показників з основних книг обліку і бюджету за той же період. За умови, що рахунки та бюджети були налаштовані на використання однакових кодів та описів Плану рахунків, це має бути дуже швидкий процес, який не потребує додаткової роботи. Основними звітами, які будуть корисні керівникам – це звіт про грошові потоки, звіт про моніторинг бюджету, звіт про прогноз.

Звіт про грошові потоки – це прогноз грошових потоків, який оновлюється з фактичними надходженнями та платежами щомісяця, а також будь-якою новою інформацією про майбутні витрати або плани зі збору коштів. Це дозволяє менеджерам прогнозувати періоди, коли залишки грошових коштів можуть бути недостатніми для виконання зобов'язань і максимально використовувати будь-які надлишкові кошти протягом року.

В умовах обмеженості грошових ресурсів важливо стежити за здатністю

вчасно платити кредиторам і вживати заходів у разі ранніх попереджень про потенційні фінансові труднощі. Доступні варіанти управління грошовими потоками включають:

- здійснення належного кредитного контролю – здійснення своєчасних платежів;
- перегляд графіків грантів – заохочення оплати наперед, а не із заборгованістю;
- застосування та дотримання особливих умов оплати у великих постачальників;
- здійснення накладних витрат в розстрочку – наприклад, страхові внески;
- пріоритезація основних платежів;
- відтермінування дій, які призведуть до додаткових витрат – наприклад, підбір персоналу, взяття в оренду, закупівля обладнання.

Звіт про бюджетний моніторинг має кілька різних назв (наприклад, «Бюджет порівняно з фактичним», «Відхилення бюджету» та «Бюджет проти фактичного») і може набувати різних форм. Але, як впливає з назв, у звітах береться бюджет на звітний період (бажано поетапний бюджет) і порівнюється його з фактичними доходами та витратами за той самий період. Різниця між бюджетом і фактичним результатом відома як дисперсія, і це може багато розповісти нам про те, що відбувається в проекті. Показники дисперсії будуть позитивними, негативними або нульовими, залежно від того, що сталося. Часто звіти бюджетного моніторингу також показують відхилення у відсотках.

Прогнозні звіти особливо корисні з другого кварталу для прогнозування результатів на рік і допомоги в бюджетному процесі на наступний рік. З достатнім ступенем даний звіт допоможе визначити, чи буде організація мати профіцит або дефіцит. Це дуже важливо у ваших відносинах з донорами:

- великий дефіцит може призвести до того, що організація може

виглядати неконтрольованою та погано керованою;

- невеликий дефіцит може продемонструвати достатній рівень ефективності управління фінансами громадської організації;
- невеликий надлишок може свідчити про ефективне управління;
- великий профіцит може свідчити про невиконання потреб або недосвідченість у складанні бюджету.

Отже, управління фінансами громадських організацій – це не лише якісне ведення бухгалтерського обліку, але і важлива частина управління її програмами й проектами. На практиці фінансовий менеджмент полягає в тому, щоб вживати заходів щодо забезпечення фінансової стійкості організації. Адже громадські організації працюють в умовах конкуренції, де донорські кошти стають дедалі дефіцитнішими. Тому саме ефективний фінансовий менеджмент допоможе залучені кошти та ресурси використовувати належним чином та з найкращим ефектом для досягнення місії та цілей організації.

Якщо зупинитися на понятті ефективності управління фінансами громадських організацій, то варто відмітити, що в англійській мові використовуються два поняття, які українською мовою перекладаються як «ефективність», хоча їхній зміст суттєво відрізняється. Цими поняттями є «effectiveness» та «efficiency». Основна відмінність між ними полягає в орієнтації на внутрішні або зовнішні процеси. Так, ефективність (effectiveness) означає досягнення певного результату діяльності (при цьому витрати, які здійснюються для його досягнення, можуть бути як високими, так і низькими), а ефективність (efficiency) – організацію діяльності (функціонування) таким чином, щоб витрачати найменшу кількість фінансових ресурсів та зусиль.

Коли застосовують термін «ефективність управління фінансами», то мається на увазі саме ефективність, позначену терміном «efficiency». Однак предмет нашого дослідження теж має свою специфіку, оскільки основна мета діяльності ГС – це не отримання прибутку, а забезпечення певного соціального ефекту, причому вони суттєво обмежені в отриманні фінансових ресурсів. Саме тому ефективність організації фінансів ІГС відображається у вмінні вищого

менеджменту цих організацій не лише залучати ресурси з різних джерел, що є збалансованими й забезпечують стабільність і гнучкість діяльності, та використовувати ресурси відповідно до існуючих потреб, а й врівноважувати доходи і витрати між собою й аналізувати їхню структуру та реальні величини. [37; с.151].

Водночас, коли йдеться про фінанси громадських організацій в цілому по країні, потрібно звернути увагу не тільки на ефективність їхнього управління, а й на ту роль, яку відіграють персональні фінанси населення у формуванні джерельної бази громадських організацій та суспільну ефективність громадських організацій, котру можна виміряти на основі математичного аналізу впливу зміни показників видатків ГС на відповідні соціально-економічні та ін. показники змін в державі.

Отже, управління фінансами громадської організації, тобто її фінансовий менеджмент є частиною менеджменту організації в цілому. Також, як було визначено у дослідженні, загалом фінанси громадських організацій є невід'ємною частиною фінансової системи держави. Саме тому запровадження у фінансовому менеджменті системного підходу на мікро- та макрорівнях дозволить моніторити фінансування окремої громадської організації в середньостроковій і довгостроковій перспективі, а не лише зосереджуватися на проектах і програмах, з однієї сторони, та визначати вплив сектору громадських організацій на структурні зрушення на макрорівні, з іншої сторони, відповідно. Однак, на сьогодні, не існує чітких методик аналізу та оцінки ефективності управління фінансами громадських організацій, що і негативно впливає на розвиток фінансового менеджменту громадських організацій як на мікро-, так і макрорівні. Саме тому фундаментальні дослідження в цій сфері дозволять забезпечити досягнення фінансової стійкості громадських організацій, що в цілому позитивно впливатиме на соціально-економічні зміни у суспільстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ГО «АГЕНЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності громадських організацій в Україні

Військові виклики сприяли тому, що Україна почала переходити з режиму виживання та кризового реагування до підготовки до тривалого протистояння і функціонування в умовах довготривалої війни. Ця тенденція розповсюдилась як на органи влади, бізнес та стратегічну промисловість, так і на громадянське суспільство. Оговтавшись від перших потрясінь, організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) почали працювати не тільки на збереження, але і на розбудову та відновлення країни.

Організаційно-економічна характеристика громадських організацій України. Громадські організації (ГО) сьогодні є найбільш вагомими у загальній структурі неприбуткових організацій. За даними Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2024 року в Україні було зареєстровано 102860 громадських організацій, 2347 громадських спілок, 28751 професійних спілок та 180 об'єднань профспілок, 27542 релігійних організацій, 29910 благодійних організацій, 1796 органів самоорганізації населення, 39709 об'єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) та 320 творчих спілок (рис.2.1.). Ці дані вказані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Варто зазначити, що від початку повномасштабної війни в Україні різко зросла потреба в таких організаціях, а відповідно і суттєво збільшилась їх кількість.

Такі організації мають здатність об'єднувати людей навколо спільних цілей та цінностей, формувати мережі взаємодії та довіри, а також сприяти вирішенню соціальних проблем та покращенню якості життя в громадах. Водночас війна призводить до зростання потреб населення у гуманітарній

допомозі, соціальній підтримці та реабілітації, а ГО відіграють важливу роль у задоволенні цих потреб.

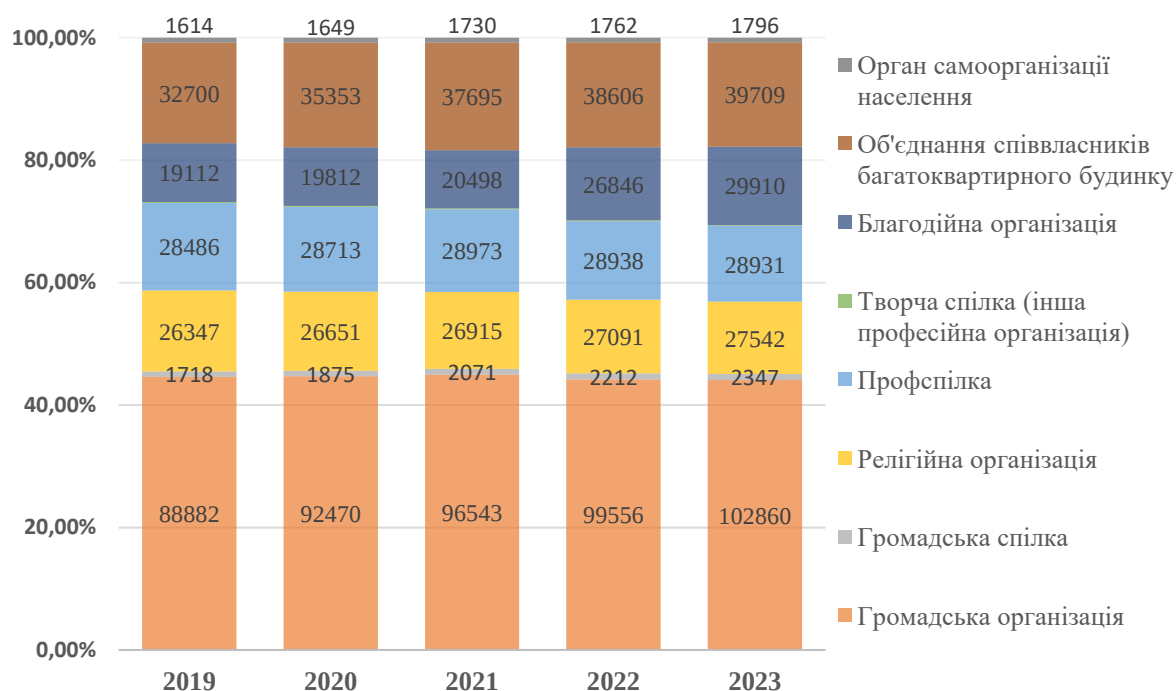


Рис. 2.1. Кількість організацій громадського суспільства в Україні

Розподіл громадських організацій відповідно до географічного розташування представлено на рис. 2.2.

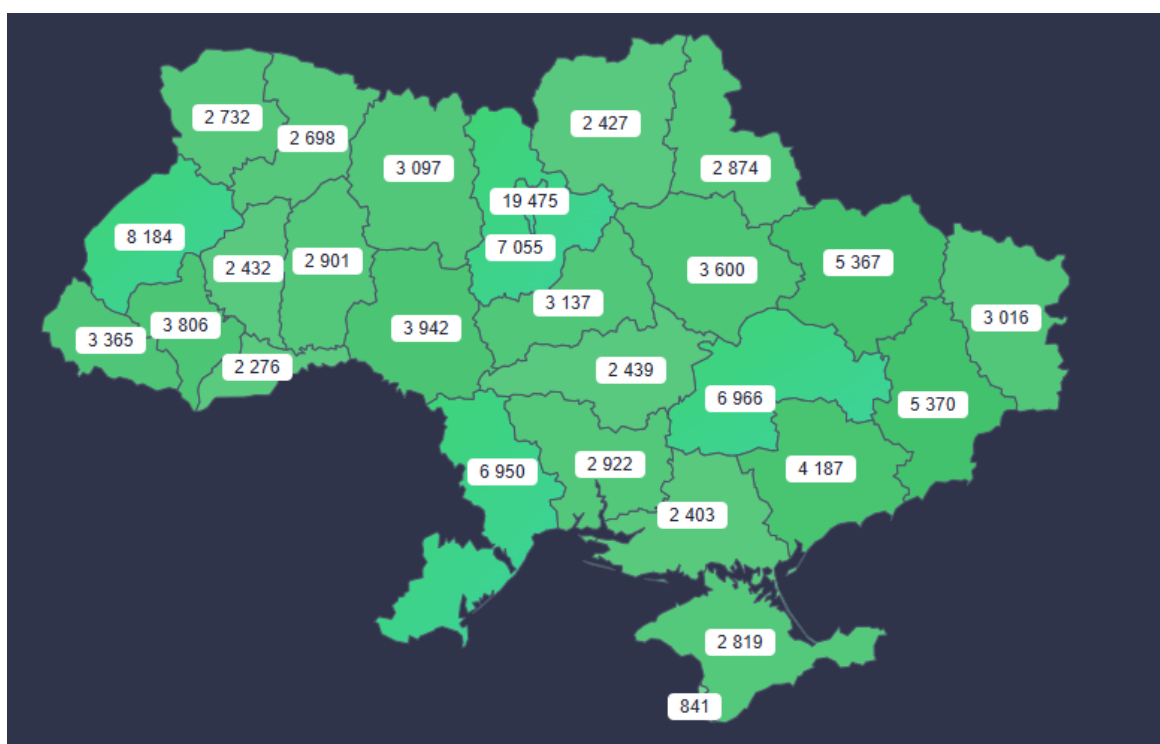


Рис. 2.2. Розподіл громадських організацій за регіонами України у 2023 році

Від початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації Україна зіткнулася з екзистенційним викликом. Громадянське суспільство України виявило неабияку стійкість та адаптивність у цій складній ситуації. Громадські, неприбуткові, благодійні та інші організації часто вкрай доповнювало дії центральної влади. При цьому, навіть в таких умовах, були визначені певні покращення сталості ОГС у 2023 році (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Показники сталості розвитку ОГС в Україні у 2023 році [1]

Варто зазначити, що в оцінюванні використовується шкала від 1 до 7 балів, де 1 – це максимально розвинена сталість ОГС, і 7 – максимально низька сталість ОГС. Організації вкотре змогли пристосуватись до кризових умов і впорядкувати свою діяльність, посилити внутрішню співпрацю в секторі і взаємодію з іншими стейкхолдерами. Покращення відповідно спостерігались в таких галузях, як організаційна спроможність, надання послуг і секторальна інфраструктура.

Результати дослідження Індексу сталості ОГС в 2023 році свідчать про незначну, проте помітну тенденцію до зміцнення сталості ОГС. Так, у 2023 році Індекс сталості становить 3.0 бали (до порівняння у 2022 році – 3.1).

Підвищення рівня Індексу сталості ОГС порівняно з 2022 роком відбулось завдяки незначному посиленню ОГС за трьома показниками, а саме на 0,1 бали зросли: організаційна спроможність ОГС – 3.0 (2022 – 3.1); надання послуг – 2.9 (2022 – 3.0); секторальна інфраструктура – 3.0 (2022 – 3.1). Іншою важливою тенденцією стало збереження всіх попередніх позицій рештою показників: правове середовище, фінансова стійкість, адвокація, публічний імідж залишились на рівні 2022 року. Отже, вони не зазнали послаблення. Серед незмінних показників найбільш розвиненою залишається адвокація, яка становить 2.2 бали. Натомість стан фінансової спроможності залишається найслабшим серед усіх семи показників і дорівнює 3.8 бали.

Якщо розглянути детальніше динаміку показника фінансової спроможності організацій громадянського суспільства, то спостерігається незначне покращення за період 2019-2023 рр. з рівня 4,0 до рівня 3,8 (рис. 2.4). Але цього рівня не достатньо для досягнення фінансової незалежності та стійкості.

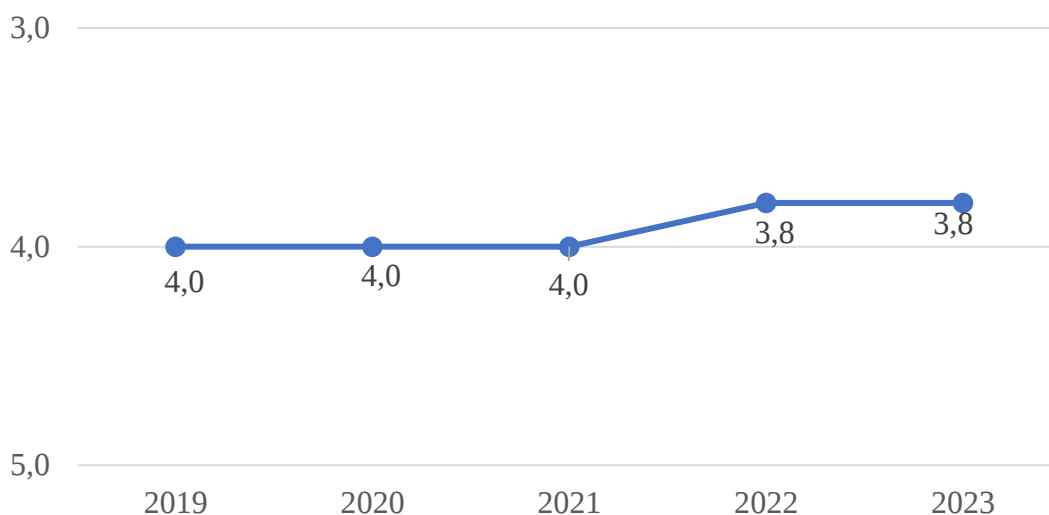


Рис. 2.4. Фінансова спроможність організацій громадянського суспільства в Україні

Ситуація щодо фінансової стійкості залишилась незмінною у 2023 році. Відповідно за результатами дослідження проблем та потреб українського

громадського сектору в умовах війни від Фонду «Східна Європа», основними джерелами фінансування ОГС на момент проведення опитування були членські внески (34%), пожертви громадян (27%) і бізнесу (15%). В сумі цей показник (76%). Власна проектна діяльність із залученням грантів була джерелом фінансування для 23% учасників дослідження (рис.2.5).



Рис. 2.5. Фінансове забезпечення громадських організацій України
у 2023 році, %

Власну господарську діяльність в якості джерела фінансування назвали 7% респондентів. Найрідше серед джерел фінансування організацій в дослідженні “Потреби та проблеми...” згадувались місцевий бюджет (6%), обласний бюджет (2%) та державний бюджет (1%) – всього 9%.

Крім того, 27% опитаних представників організацій повідомили, що взагалі не мають фінансування. За даними цього ж проекту, в період повномасштабного вторгнення гранти міжнародної технічної допомоги отримали 17% опитаних організацій. Відповідно до урядового порталу міжнародної допомоги США, у 2023 році на підтримку уряду та громадянського суспільства України було виділено \$14.67 млрд доларів США, що перевищує

навіть обсяги допомоги у 2022 році (8,6 млрд доларів США) [1].

Європейський Союз, в свою чергу, у 2023 році підтримав 85 грантових проєктів для ОГС на загальну суму близько 125 млн. євро. Міжнародний фонд «Відродження» у 2023 році підтримав понад 400 проєктів на суму в більш ніж 650 мільйонів гривень 23 (приблизно 16,4 млн доларів США). На місцевому рівні ситуація залишилась досить невтішною. Відповідно до дослідження Фонду «Східна Європа», брак коштів визначений організаціями з усіх регіонів як головна внутрішня проблема. За даними опитування фокус-груп, доступ до джерел фінансування залежав, у тому числі, від сфери та напрямків діяльності ОГС, і не всі організації мають змогу знайти фінансування для своїх проєктів. Зокрема, як і в 2022 році, стабільне фінансування від донорів отримали ОГС, які працюють в гуманітарній, правозахисній, антикорупційній сферах, а також ті, що працюють з ВПО [1].

Організаційно-економічна характеристика Громадської організації «Агенція сталого розвитку». Громадська організація «Агенція сталого розвитку міста» (далі – ГО «Агенція СРМ») є добровільним об'єднанням фізичних осіб, створеним для здійснення та захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних, зокрема, економічних, соціальних, культурних, освітніх та інших інтересів своїх членів та/або інших осіб.

ГО «Агенція СРМ» є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку. Організація вільна у виборі напрямків своєї діяльності та діє на засадах добровільності, самоврядності, вільного вибору території діяльності, рівності перед законом, відсутності майнового інтересу її членів (учасників), прозорості, відкритості та публічності.

Головною метою ГО «Агенція СРМ» є сприяння стратегічному плануванню розвитку об'єднаних територіальних громад України (далі - ОТГ), реалізації програм та проєктів щодо їх інноваційного розвитку, надання аналітичної, дослідницької, експертної підтримки цьому процесу, налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями, містами, країнами з метою залучення кращого іноземного та українського досвіду, знань, ресурсів

для реалізації та фінансування цих програм.

Інші сфери діяльності громадської організації:

- діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- організування конгресів і торговельних виставок;
- інші види освіти;
- організування інших видів відпочинку та розваг.

ГО «Агенція СРМ» було зареєстровано 04.05.2017 р., уповноваженою особою якої є Хмельник Олена Василівна за адресою: м. Рівне, 33027, Україна, Рівненська обл., місто Рівне(з), вулиця Костромська, будинок, 1, квартира, 239

Діяльність ГО «Агенція СРМ» має суспільний характер, що проявляється у її взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями різних форм власності, встановленні партнерських відносин з іншими громадськими організаціями, рухами, фондами, зареєстрованими в Україні чи за її межами, громадянами України, іноземцями та/або особами без громадянства

Останні 5 років ГО «Агенція СРМ» працює з представниками культурних та креативних індустрій, здебільшого зосереджених на реалізації культурно-мистецьких проєктів. Команда реалізувала понад 15 регіональних та міжнародних проєктів, в тому числі за підтримки фінансування Європейського Союзу.

Починаючи від 24 лютого 2022 року команда ГО «Агенція СРМ» залучила до Рівненської області міжнародну гуманітарну організацію «МЕДЕЙР». ГО з залученням такого партнерства надала підтримку для понад 5300 переселенцям (зокрема 630 психо-неврологічним хворим із Донбасу) із загальним бюджетом понад 10 млн грн. Окрім того, всі члени організації активно займалися залученням волонтерської діяльності та й досі підтримують діяльність у допомозі постраждалому населенню.

Команду ГО «Агенція СРМ» створили люди, які прийшли з різних сфер зайнятості: бізнесу, культури, мистецтва та громадської діяльності, які спільно

працюють у форматі єдиної місії - створювати сприятливі умови для сталого розвитку локальних громад через впровадження дієвих громадських ініціатив, соціальних інновацій та креативних практик. Члени команди ГО “Агенція СРМ” мають відмінні знання у сфері правового та фінансового законодавства для діяльності муніципального сектору з неурядовими організацій, правових норм гуманітарної допомоги (матеріальної та фінансової). Реалізовані проекти із заявниками з різних країн.

Команда ГО “Агенція СРМ” має багаторічний досвід організації міжрегіональних фестивалів, мистецьких вечорів, створення культурно-креативних хабів. Автор та виконавець понад 20 проектів регіонального, місцевого розвитку, міжнародного партнерства (в тому числі транскордонного співробітництва).

Основні проекти ГО «Агенція СРМ»: «Кулінарна спадщина Рівненщини: «МАЦИК», у якому досліджували автентичні страви та напої, два роки поспіль фестивалили на EnergyArt.Varash. Команда Агенції була долучена до створення сучасних просторів Майстерня Міста Рівне та Вулична Майстерня Міста Рівне, підтримувала інклюзивне мистецтво проектом «Вражай та Надихай» у Вараші, а також до розвитку туризму разом з Рівненщина туристична та розробки стратегії розвитку Рівного та ін.

Члени команди мають сертифікованих менеджерів за міжнародною методологією управління проектами PRINCE2 (компанія AXELOS, сертифікат № GR656032517OK), які пройшли міжнародне стажування з питань стратегічного розвитку території та підготовки проектів розвитку (2017 р., м. Білосток, Польща), маркетингу території. Сертифіковані учасники Міжнародної конференції «Сталий розвиток 2030», представництво ООН (Відень, Австрія), неодноразові учасники міжнародних конференцій, форумів з територіального

Організація має горизонтальну структуру, будь-який член організації може запропонувати ідею проекту чи активність та очолити її імплементацію за підтримки команди.

Управління Організацією здійснюється на засадах демократизму, гласності, виборності органів управління, підпорядкованості і виконавчої дисципліни, із врахуванням регламентуючих документів Організації.

Органами управління Організації є: Загальні збори членів Організації, Правління Організації, Голова Організації. Вищим органом управління Організації є Загальні збори членів Організації, які формуються зі складу членів Організації або їх уповноважених представників. До компетенції Загальних зборів належать будь-які питання діяльності Організації, зокрема, але не виключно, Загальні збори: затверджують зміни до Статуту Організації; обирають Правління Організації, визначають головні напрямки діяльності Організації; заслуховують і затверджують звіти Організації; розглядають скарги на рішення, дії чи бездіяльність виконавчого органу Організації;

Виконавчим органом є Голова, яка вирішує усі поточні питання діяльності Організації.

Корпоративна структура ГО «Агенція CRM» зображена на рис. 2.6.

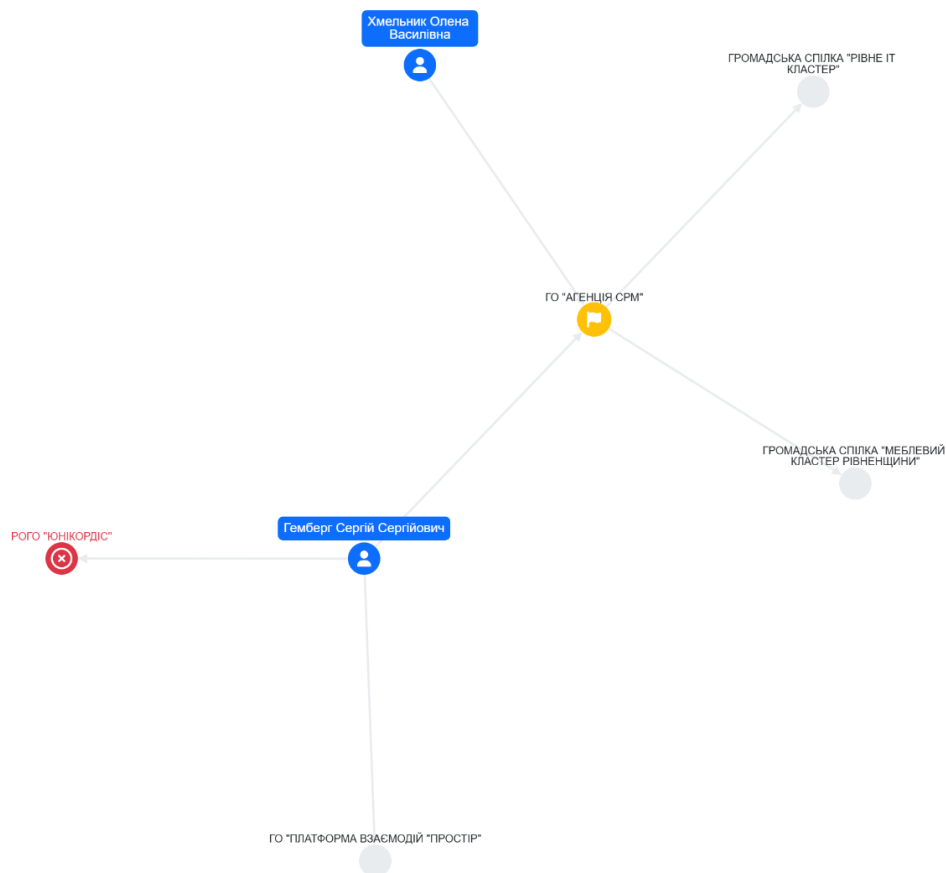


Рис.2.6. Корпоративна структура ГО «Агенція CRM»

Основні техніко-економічні показники ГО «Агенція СРМ» представлено у таблиці 2.1 .

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників ГО «Агенція СРМ»

№ п/п	Показник	Одн. вим.	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
						<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
						2021	2022	2021	2022
1	Дохід	тис. грн.	2477,20	338,70	9468,6	-2139	9129,9	-86,33	2695,6
2	Активи	тис. грн.	416,80	1530,5	1953,4	1114	422,9	267,2	27,63
3	Поточні зобов'язання	тис. грн.	0	0	36,1	0	36,1	-	-
4	Середньоспискова чисельність працюючих	чол.	1	1	1	0	0	0	0
5	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	156,1	45,2	293	-111	247,8	-71,04	548,23
6	Фондовіддача	коеф.	15,87	7,49	32,32	-8	24,8	-52,8	331,3
7	Фондоозброєність	коеф.	156,10	45,20	293,0	-111	247,8	-71,04	548,23
8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-
9	Продуктивність праці 1 працівника	тис. грн/ чол.	2477,20	338,70	9468,6	-2139	9129,9	-86,33	2695,57

Згідно представлених даних спостерігається нестабільна тенденція доходів організації. Так у 2020 році вони становили 2477 тис.грн., у 2021 році – 338,7 тис.грн, а вже у 2023 році – 9468,6 тис.грн. (рис.2.7.). Так, у 2022 році відбулося їх зменшення на 2139 тис.грн. (або 86,33%), а у 2023 році зростання на 9129,9 тис.грн. (або майже у 30 разів) у порівнянні 2021 та 2022 рр.. відповідно

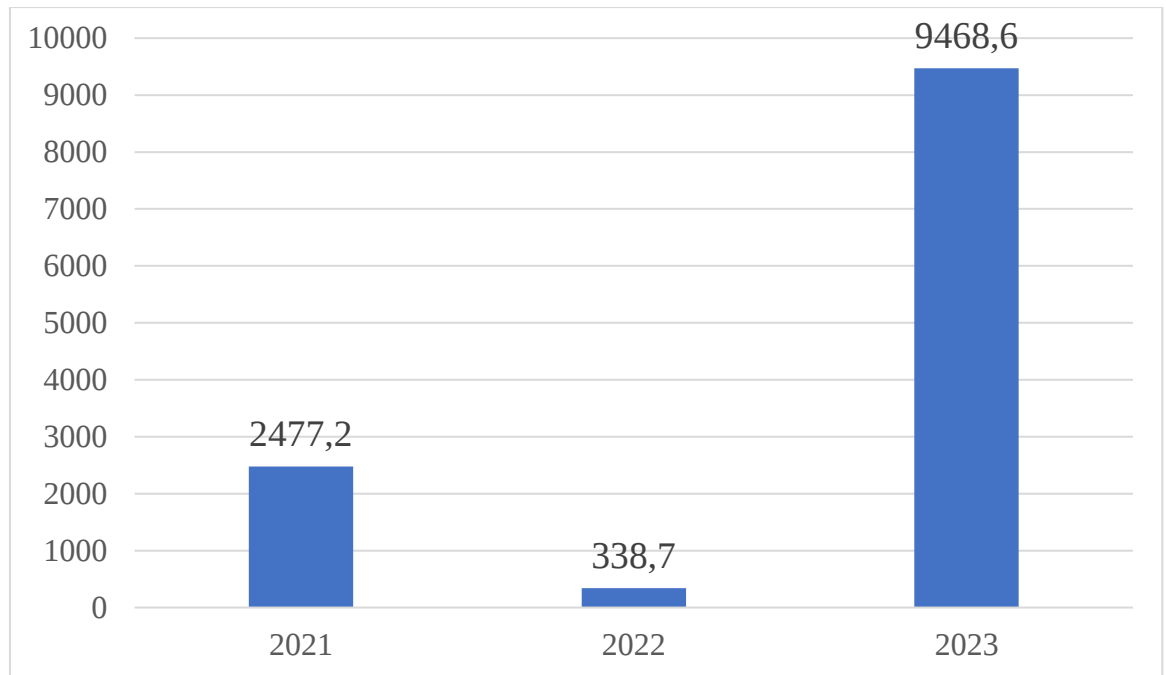


Рис.2.7. Динаміка доходів ГО «Агенція СРМ»

Поряд з цим варто відмітити про стабільну тенденцію нарощення активів досліджуваної організації. Так, у 2021 році вони становили 416,8 тис.грн, у 2022 році зросли до рівня 1530,5 тис.грн., а вже у 2023 році досягли значення 1953,4 тис.грн. По відношенню до минулих періодів їх зростання відповідно становило 1114 тис.грн. у 2022 році та 422,9 тис.грн. у 2023 році.

Також спостерігається змінна тенденція щодо нарощення середньорічної вартості основних фондів. Так, у 2022 році їх вартість знижується на 111 тис.грн. (або 71,04%) з рівня 156,1 тис.грн. до рівня 45,2 тис.грн. у 2022 році. Поряд з цим у 2023 році зростає на 247,8 тис.грн. (або у 5,5 рази) у порівнянні з минулим 2022 роком.

Отже, аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про те, що незважаючи на військові виклики ГО «Агенція сталого розвитку» щороку розвивається та нарощує свої активи. Поряд з цим виникає потреба у поглибленому дослідженні джерел формування фінансів організації та рівня ефективності їх управління. Адже на сьогодні саме громадські організації зарекомендували себе як ефективні учасники соціально-економічної відбудови країни.

2.2. Структурно-динамічний аналіз джерел формування фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку міста»

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів та ефективного їх використання є невід'ємною частиною фінансового менеджменту громадської організації. Адже аналізуючи основні тенденції динаміки та структури фінансів організації можна зробити висновки не лише по фінансовий стан організації, але і порівняти отримані дані з аналогічними організаціями або з плановими показниками чи відповідними показниками попередніх періодів.

Також аналіз тенденцій (динаміки) включає принаймні два набори цифр, складених з використанням одних і тих же методів бухгалтерського обліку, що показують інформацію за два послідовні періоди, як правило, рік за роком. Порівнюючи такі дані, можна виявити тенденції та використовувати цю інформацію для прогнозування майбутніх тенденцій або встановлення нових цілей. Аналіз динаміки є більш значущим, якщо його також поєднувати з аналізом фінансових коефіцієнтів.

Поряд з цим, варто відмітити, що дослідження аналізу структури та динаміки показників балансу досліджуваної організації дозволить виявити основні фактори, що здійснюють вплив на фінансове благополуччя компанії, а також отримані дані дозволять здійснити прогноз тенденцій змін фінансового зростання. Такий аналіз включає аналіз складу та структури активів громадської організації, їх рух, оцінку складу та структури джерел капіталу, аналіз величини робочого капіталу.

Необхідність проведення такого аналізу обумовлена також і тим, що результати його допоможуть виявити слабкі сторони фінансового механізму організації. Також на основі даного аналізу здійснюється розробка рішень для зниження ризиків.

Як відомо, за економічним змістом майно організації поділяється на необоротні та оборотні активи. Важливість саме даного виду аналізу обґрунтовано тим, що активи громадської організації виступають перш за все

тими фінансовими ресурсами, які знаходяться у користуванні організації за результатами минулих подій, а ефективне їх використання чинить прямий вплив на збільшення рівня фінансової стійкості організації у майбутньому.

Аналіз майна. Відповідно до вищенаведеного у нашому дослідженні на першому етапі буде проведено структурно-динамічний аналіз джерел формування фінансових ресурсів ГО «Агенція сталого розвитку». Такий аналіз варто розпочати з аналізу активів (майна) організації (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури майна ГО «Агенція сталого розвитку»
за період 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	2022/2021	2023/2022
Майно разом	416,8	100	1530,5	100	1953,4	100	1113,7	422,9
Необоротні активи	157,4	37,76	45,4	2,97	293	15,00	-112	247,6
Оборотні активи	259,4	62,24	1485,1	97,03	1660,4	85,00	1225,7	175,3

З таблиці 2.1 та попередніх техніко-економічних досліджень (пункт 2.1.) видно, що загальна сума майна зменшилася щорічно зростає з рівня 416,8 тис.грн. у 2021 році до рівня 1953,4 тис.грн. у 2023 році. Відповідно найбільша величина майна припадає на 2023 рік.

Також можна визначити, що найбільша частка у майні припадає на оборотні активи. На основі табл.2.2. та даних рис.2.8. можна спостерігати зменшення частки необоротних активів ГО «Агенція сталого розвитку» з 38 % у 2021 році до рівня 3 % у 2022 році. Це пояснюється перш за все зменшенням абсолютного значення необоротних активів з 157,4 тис. грн. у 2021 році до рівня 45,4 тис. грн. у 2022 році. У 2023 році необоротні активи зростають до рівня 293 тис.грн. в абсолютному виразі, а у відносному становлять 15%.

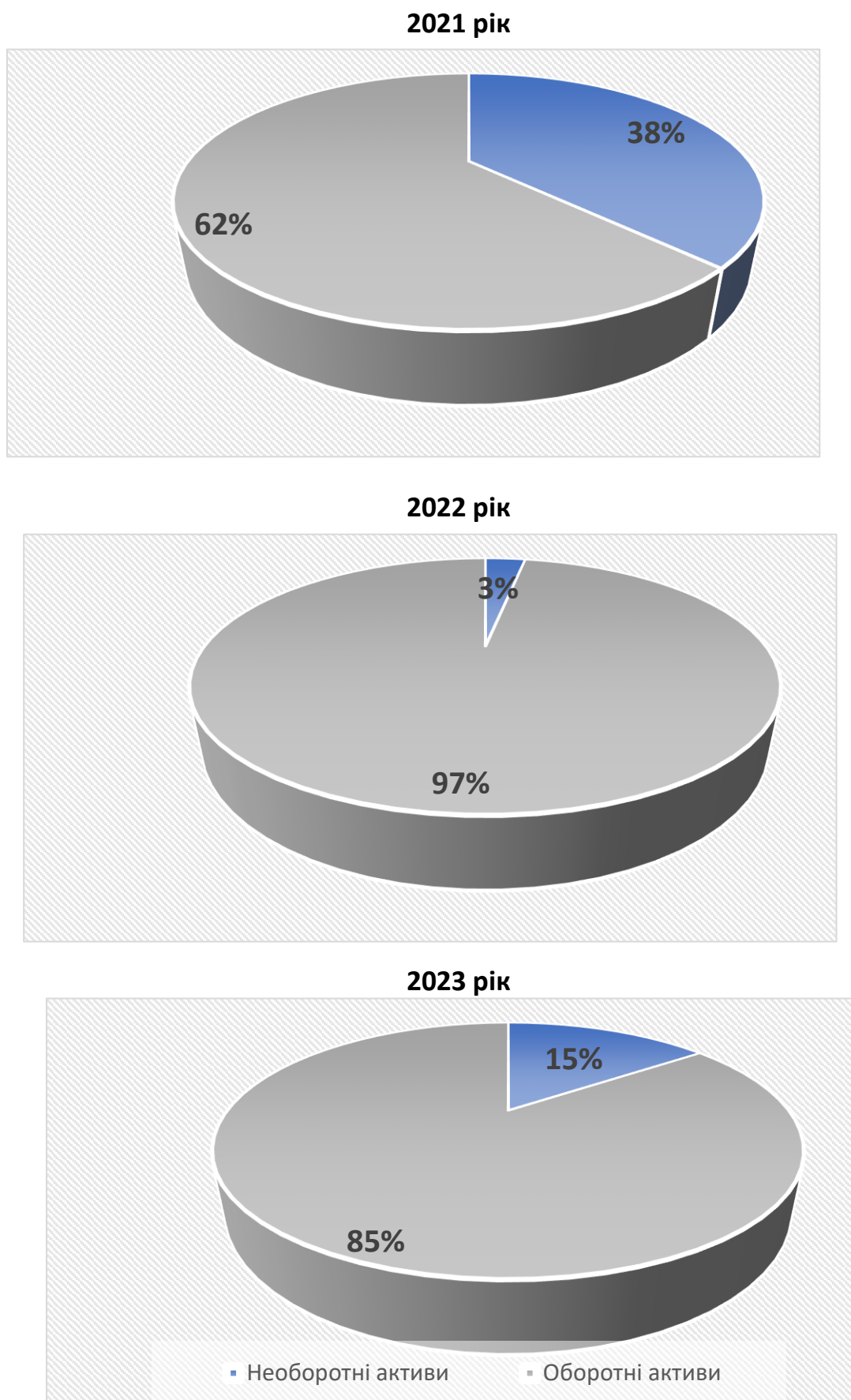


Рис. 2.8. Структура активів ГО «Агенція сталого розвитку»
за період 2021-2023 рр.

Відповідно частка оборотних активів зростає з рівня 62 % (259,4 тис.грн.) у 2021 році до 97% (1485,1 тис.грн.) у 2022 році. У 2023 році спостерігається зростання оборотних активів організації на 175,3 тис.грн., що вплинуло на збільшення його рівня до 1660,4 тис.грн. Відповідно у 2023 році на оборотні активи припадає 85% у структурі майна організації. З метою більш детального дослідження причин даних змін розглянемо структуру кожного виду активу.

Основні показники структури та динаміки необоротних активів ГО «Агенція сталого розвитку» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури необоротних активів ГО «Агенція сталого розвитку» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	2022/2021	2023/2022
Необоротні активи, всього	157,4	100	45,4	100	293	100	-112	247,6
Основні засоби	156,1	99,17	45,2	99,56	293	100,00	-110,9	247,8
Нематеріальні активи	1,3	0,83	0,2	0,44	0	0,00	-1,1	-0,2

Представлені дані у таблиці 2.3. свідчать про те, що основні засоби підприємства здебільшого формують всю вартість необоротних активів: у 2021 році – 99,2 %, у 2022 році – 99,6%, а у 2023 році – 100%. Як видно з даних таблиці, їх частка у структурі складає майже 100% необоротних активів. Відповідно, у 2021 році незначна частка припадає на нематеріальні активи – 0,8%. У 2022 році їх питома вага зменшується відповідно до 0,2%. У 2023 році відсутні нематеріальні активи, відповідно на основні засоби припадає 100% від загальної вартості необоротних активів.

Наступним етапом дослідження є проведення аналізу динаміки та структури оборотних активів ГО «Агенція сталого розвитку» у табл. 2.4.

Провівши аналіз оборотних активів підприємства, можемо сказати про змінні тенденції у їх структуру. Бачимо, що найбільша частка у структурі оборотних активів припадала на запаси у 2021 році, а у 2022-2023 рр. на гроші та їх еквіваленти.

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури оборотних активів
ГО «Агенція сталого розвитку» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	тис. грн.	2022/2021	2023/2022
Оборотні активи, всього	259,4	100,0	1485,1	100,0	1660,4	100,0	1225,7	175,3
Запаси	255	98,30	255	17,17	266,8	16,07	0	11,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0,00	0,3	0,02	0,3	0,02	0,3	0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,3	0,12	107	7,20	0	0	106,7	-107
Гроші та їх еквіваленти	4,1	1,58	1122,8	75,6	1393,3	83,91	1118,7	270,5

Так, запаси в абсолютному вимірі залишалися на однаковому рівні 255 тис.грн. у 2021-2022 рр., а у 2023 році зросли на 11,8 тис.грн. та становили 266,8 тис. грн. Незважаючи на тенденцію до зростання, у відносному значенні запаси зменшуються. Відповідно їх питома вага становить 98,3% у 2021 році, 17,17 % у 2022 році та 16,07% у 2023 році.

Причиною змін у структурі оборотних активів є позитивна тенденція зростання показника грошей та їх еквівалентів з 4,1 тис.грн. у 2021 році до 1122,8 тис.грн. у 2022 році та до 1393,3 тис.грн. у 2023 році. Таким чином,

питома вага даного показника зростає з рівня 1,6% у 2021 році до рівня 75,6% та 83,9% у 2022-2023 рр. відповідно.

Аналіз капіталу. Досить важливим етапом у дослідженні виступає аналіз капіталу організації. Адже відповідно до підходів класичної економіки саме капітал організації є одним з найважливіших факторів виробництва, що безпосередньо залучається у різні проекти. Іншими словами, капітал можна розглядати як грошовий фактор, який вкладається у проекти з метою отримання різних соціальних, екологічних та ін. ефектів. Таким чином, капітал підприємства та його ефективне використання є чи не найважливішим фактором успішної діяльності будь-якої організації. Тому аналіз джерел формування та напрямів використання капіталу посідає вагоме місце у фінансовому забезпеченні організації

На основі представлених даних у таблиці 2.4 бачимо загальну тенденцію до зростання величини капіталу в абсолютному виразі. Так, у 2021 році він складає 416,80 тис.грн., у 2022 році зростає до рівня 1530,50 тис.грн., а у 2023 році продовжує зростати та становить 1953,40 тис.грн. Як видно з представлених даних у таблиці капітал ГО «Агенція сталого розвитку» на 100% складається із залученого.

Таблиця 2.5

Аналіз джерел формування капіталу ГО «Агенція сталого розвитку» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	тис. грн.	2022/2021	2023/2022
Капітал, всього	416,80	100	1530,50	100	1953,40	100	28813	85479
Залучений капітал	416,80	100,00	1530,5	100,00	1953,4	100,00	37266	22896

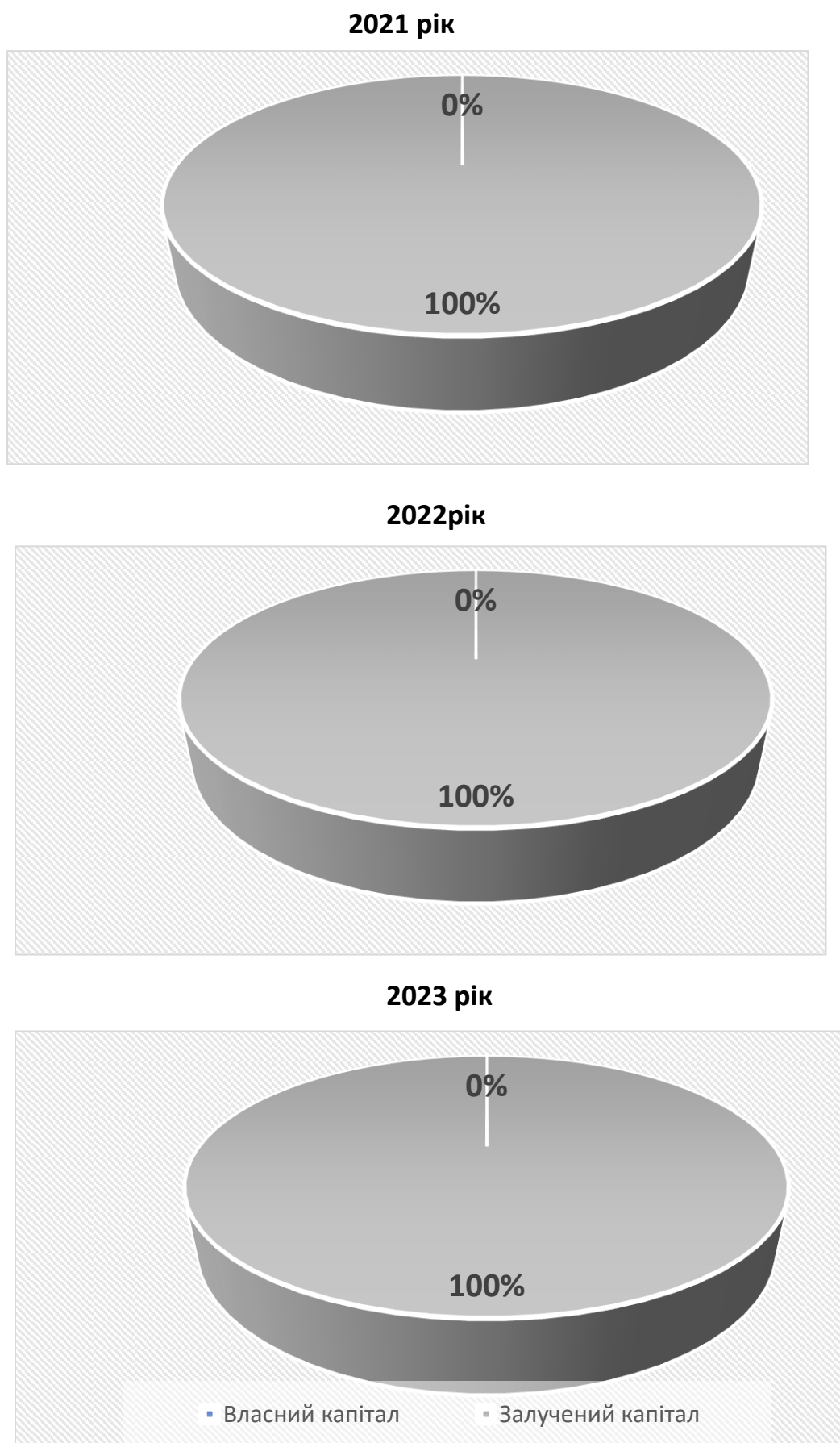


Рис. 2.9. Структура капіталу ГО «Агенція сталого розвитку»
за період 2021-2023 рр.

Проведемо аналіз складу та структури залученого капіталу ГО «Агенція сталого розвитку». Результати аналізу представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз складу та структури залученого капіталу
ГО «Агенція сталого розвитку» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	2022/2021	2023/2022
Залучений капітал, всього	416,80	100	1530,50	100	1953,40	100	1113,7	422,9
Довгострокові зобов'язання	416,8	100	1530,5	100	1917,3	98,15	1113,7	386,8
Поточні зобов'язання	0	-	0	-	36,10	1,85	-	36,1
Кредиторська заборгован. за товари, роботи, послуги	0	-	0	-	18,00	0,92	-	18
Доходи майбутніх періодів	0	-	0	-	18,1	0,93	-	18,1

Як видно з вищенаведених даних залучений капітал підприємства повністю формувався у 2021-2022 рр. за рахунок довгострокових зобов'язань зобов'язань та забезпечень. Це свідчить про те, що на підприємстві відсутні поточні зобов'язання у цей період. Проте у 2023 році на поточні забезпечення припадає 36,1 тис.грн. у абсолютному вимірі, що становить 1,85 % від загальної вартості капіталу. До складу поточних зобов'язань у 2023 році увійшла кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у сумі 18 тис.грн та доходи майбутніх періодів у сумі 18 тис.грн.

Не менш важливим етапом дослідження є розрахунок прогнозних показників балансу на наступний звітний період (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Прогнозний аналіз показників балансу
ГО «Агенція сталого розвитку» на 2024 рік

Показники	2021	2022	2023	Середнє значення	Відносне відхилення,%			Прогноз на 2024 рік
					2022/ 2021	2023/ 2022	Серед. знач.	
Майно	416,8	1530,5	1953,4	1300,23	367,20	127,63	247,42	3217,00
Необоротні активи	157,4	45,4	293	165,27	28,84	645,37	337,11	557,13
Оборотні активи	259,40	1485,10	1660,40	1134,97	572,51	111,80	342,16	3883,39
Власний капітал	0	0	0	0	0	0	0	0
Залуч. капітал	416,80	1530,50	1953,40	1300,23	367,20	127,63	247,42	3217,00

На основі застосування методу відносних відхилень можна спостерігати, що прогнозні показники балансу ГО «Агенція сталого розвитку» на прогнозний 2024 рік матимуть тенденцію до зростання. Це може свідчити про позитивні перспективи подальшого розвитку ГО «Агенція сталого розвитку» у наступному році за умови застосування виваженої фінансової політики.

Отже, провівши структурно-динамічний аналіз балансу ГО «Агенція сталого розвитку» за досліджуваний період 2021-2023 рр., спостерігаємо здебільшого покращення його показників у 2024 році.. Проте дані показники не дають загальної оцінки ефективності формування та використання фінансових ресурсів організації Вони можуть лише слугувати вихідними даними для наступного етапу аналізу фінансового стану підприємства, який передбачає розрахунок показників фінансової стійкості, ділової активності, платоспроможності організації

2.3. Аналіз ефективності формування та використання фінансових ресурсів ГО «Агенція СРМ»

Динамічний аналіз або аналіз тенденцій є більш значущим, якщо його поєднувати з результатами параметричного аналізу (аналіз фінансових коефіцієнтів). Аналіз фінансових коефіцієнтів широко використовується в бізнесі для оцінки прибутковості та ефективності компаній. Аналіз коефіцієнтів у некомерційному секторі менш поширений, але, тим не менш, дуже корисний, якщо адаптований саме для цього сектору.

Коефіцієнти дозволяють порівнювати звіти, виражені в різних валютах і між організаціями різного масштабу, перетворюючи їх у порівняльну форму. Донорські агенції часто використовують цей метод при оцінці ефективності, особливо для порівняння відносних витрат – таких як централізоване управління – між аналогічними організаціями або проектами.

Важливість коефіцієнтів полягає в підказках, які вони можуть дати щодо того, що відбувається, а не в абсолютних показниках позитивної чи негативної продуктивності. Аналіз коефіцієнтів допомагає також членам Ради директорів та менеджерам відповісти на три важливі питання:

1. Фінансова стійкість – чи матиме наша організація гроші, необхідні для того, щоб продовжувати досягати поставлені цілі у коротко- і довгостроковій перспективі?
2. Ефективність – чи обслуговує наша організація якомога більше людей своїми ресурсами з мінімальними можливими витратами?
3. Продуктивність – чи відповідально наша організація розпоряджається своїми грошима, чи досягає певного результату діяльності (при цьому витрати, які здійснюються для його досягнення, можуть бути як високими, так і низькими)?

Окремим напрямом аналізу є аналіз доходів і витрат. Для розрахунку відповідних коефіцієнтів необхідно використати звіт про використання доходів неприбуткової організації шляхом відношення кожної статті на суму загального доходу (це означає, що кожен статтю потрібно розділити на загальний дохід і

помножити на 100). Це дає орієнтир щодо відносної важливості окремих фінансових ресурсів організації (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Доходи і видатки ГО «Агенція СРМ»

№ п/п	Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
					2021	2022	2021	2022
1	Доходи, всього	2477,25	338,75	9468,55	-2138,5	9129,8	-86,3	2695,1
1.1	Безповоротна фінансова допомога	-	-	75,6	-	75,6	-	-
1.2	Внески та відрахування засновників і членів	2477,25	338,75	9305,8	-2138,5	8967,1	-86,3	2647,1
1.3	Інші доходи	-	-	87,14	-	87,14	-	-
2	Видатки, всього	2477,25	338,75	9468,55	-2138,5	9129,8	-86,3	2695,1
2.1	Видатки на утримання організації, реалізації мети та напрямів діяльності організації	2477,25	338,75	9381,4	-2138,5	9042,7	-86,3	2669,4
2.2	Інші видатки	-	-	87,14	-	87,14	-	-

Отже, доходи ГО «Агенція СРМ» на 100% у 2021-2022 рр. склалися з внесків та відрахувань засновників і членів. А у 2023 році на них припадає 98,2%, тоді як 1 % на інші доходи та 0,8 % на безповоротну фінансову допомогу (рис 2.6). Поряд з цим варто відмітити, що в абсолютному вимірі доходи у 2022 році зменшилися на 2138,5 тис.грн., а у 2023 році зросли на 2695,1 тис.грн. і становили 9468,55 тис.грн.

У свою чергу видатки у 2021-2022 році 100 % направлялися на утримання організації, реалізації мети та напрямів діяльності організації. У 2023 році 1% видатків припадав на інші види видатків (рис.2.10).

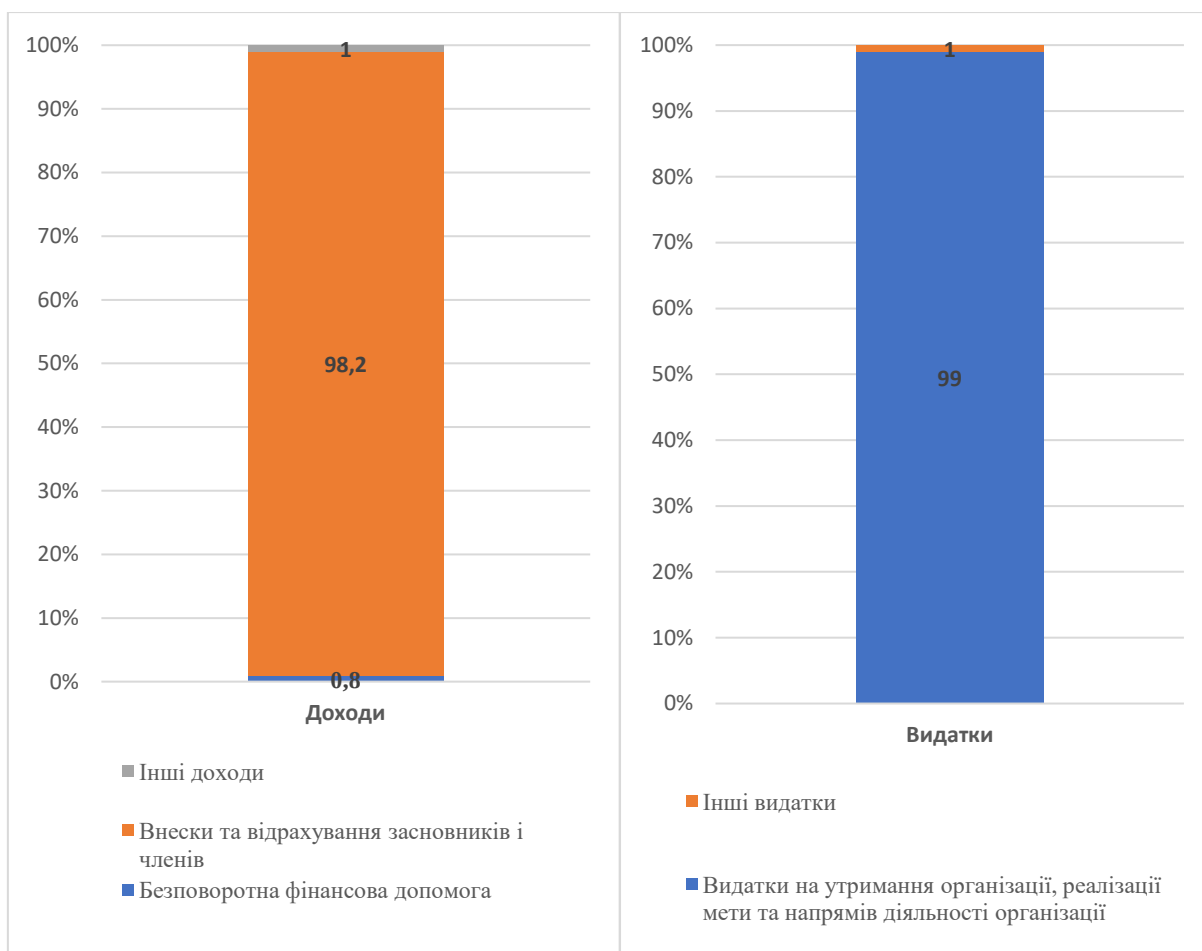


Рис.2.10. Аналіз коефіцієнтів формування доходів та видатків ГО «Агенція СРМ», %

Відповідні розрахунки можна здійснити і з витратами. Наприклад, відносні адміністративні витрати в порівнянні з прямими витратами проекту. Це корисно для привернення уваги до важливих напрямів і відволікання від незначних проблем.

Цей розрахунок також дасть уявлення про рівень донорської залежності – шляхом поділу загальної суми донорських грантів на загальний дохід і множення на 100. Якщо стратегія фінансування громадської організації полягає у зменшенні залежності від зовнішньої допомоги, даний коефіцієнт допоможе встановити та контролювати цільовий рівень.

«Коефіцієнт виживання» може бути розрахований шляхом ділення загальних резервів, які іноді називають «вільними резервами» (це частина

накопичених фондів, які не обмежені, не зберігаються як капітал і призначені для загального використання) на загальний дохід (із супровідного звіту про прибутки та витрати). Якщо помножити отриману цифру на 365, це дасть уявлення про те, як довго організація може проіснувати в наступному році в днях, якщо дохід вичерпається, а рівень активності залишиться незмінним. Звичайно, це дуже гіпотетичний сценарій, оскільки на практиці організація скоротила б свою діяльність, якби її дохід різко скоротився.

Показник абсолютної ліквідності або швидке співвідношення відповідає на питання: чи можемо ми погасити свої борги зараз? Він розраховується на основі співвідношення поточних активів за вирахуванням менш «ліквідних» активів, на поточні зобов'язання. Отримане співвідношення в ідеалі має бути в межах 1:1. Співвідношення 1:1 свідчить про те, що організація має достатньо грошових коштів для сплати своїх негайних боргів.

Показник поточної ліквідності відповідає на питання: чи можемо ми погасити борги протягом 12 місяців. Він розраховується шляхом ділення загальних поточних активів на загальні поточні зобов'язання. Результат 2:1 вважається задовільним.

Узагальнені результати ліквідності ГО «Агенція сталого розвитку» наведені у таблиці 2.9. Так як досліджувана організація не мала поточних зобов'язань у 2021-2022 рр., то відповідні показники ліквідності відсутні у ці періоди. У 2023 році показники ліквідності є досить високими, що свідчить про спроможність організації погасити свої поточні борги як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт мобільності активів свідчить про задовільну структуру активів, адже перевищує нормативне значення 0,5. Коефіцієнт співвідношення активів теж знаходиться в межах норми, адже перевищує нормативне значення 1. Такий показник як співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2023 році становив 0,02. Це говорить про суму дебіторської заборгованості, що припадає на 1 грн. кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової ліквідності ГО «Агенція сталого розвитку»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
				2022/ 2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Вихідні дані , тис. грн.							
1.Поточні зобов’язання	0	0	36,1	0	36,1	-	-
2.Грошові кошти	4,1	1122,8	1393,3	1118,7	270,5	27285,37	24,09
3.Дебіторська заборгованість	0,3	107,3	0,3	107	-107	35666,67	-99,72
4.Оборотні активи	259,4	1485,1	1660,4	1225,7	175,3	472,51	11,80
5.Необоротні активи	157,4	45,4	293	-112	247,6	-71,16	545,37
6.Активи	416,8	1530,5	1953,4	1113,7	422,9	267,20	27,63
7.Кредиторська заборгованість	0	0	18	0	18	-	-
Коефіцієнти							
1. Коеф.абсолютної ліквідності	-	-	38,59	-	-	-	-
2. Коеф.термінової ліквідності	-	-	38,60	-	-	-	-
3. Коеф. загальної ліквідності	-	-	54,11	-	-	-	-
4. Коеф. співвідношення ДЗ і КЗ	-	-	0,02	-	-	-	-
5. Коеф. мобільності активів	0,62	0,97	0,85	0,35	-0,12	55,91	-12,40
6. Коеф.співвідношення активів	1,65	32,71	5,67	31,06	-27,04	1884,88	-82,68

Факторний аналіз показника співвідношення активів ГО «Агенція СРМ». Коефіцієнт співвідношення активів характеризує співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Проведемо факторний аналіз даного показника за методом ланцюгових підстановок (табл. 2.10).

В результаті проведення факторного аналізу показника співвідношення активів за 2021-2022 рр. можна зробити наступні висновки, по-перше, що внаслідок зростання оборотних активів з 259,4 тис.грн. до рівня 1485,1 тис. грн. коефіцієнт співвідношення зріс на 7,79.

Таблиця 2.10

Факторний аналіз коефіцієнта співвідношення активів ГО «Агенція СРМ» за 2021–2022 рр.

№ підстановки	Фактори		Кспів.активів	Розмір впливу фактора
	ОА	НА		
0	259,4	157,4	1,65	-
1	1485,1	157,4	9,44	7,79
2	1485,1	45,4	32,71	23,28
Загальний розмір впливу				31,6

А, по-друге, внаслідок зменшення необоротних активів з рівня 157,4 тис. грн. до значення 45,4 тис.грн. коефіцієнт співвідношення активів зріс на 23,28. Загальний вплив факторів становить – 31,6.

За результатами аналогічного аналізу за період 2022-2023 рр. видно, що найбільший вплив на значення досліджуваного показника має зростання необоротних активів. Таким чином, внаслідок таких змін, коефіцієнт зменшився на 30,91. А внаслідок зростання суми оборотних активів з рівня 1485,1 тис. грн. до рівня 1660,4 тис.грн. коефіцієнт співвідношення активів зріс на 3,86. Загальний вплив факторів становить – 0,2.

Таблиця 2.11

Факторний аналіз коефіцієнта співвідношення активів ГО «Агенція СРМ» за 2022–2023 рр.

№ підстановки	Фактори		Кспів.активів	Розмір впливу фактора
	ОА	НА		
0	1485,1	45,4	32,71	-
1	1660,4	45,4	36,57	3,86
2	1660,4	293	5,67	-30,91
Загальний розмір впливу				-27,4

Отже, як видно з результатів факторного аналізу оборотний та необоротний капітал відіграє важливу роль у формуванні фінансової стійкості підприємства у майбутньому. Поряд з цим відмітимо, що поняття фінансової стійкості ГО є досить новим та не достатньо вивченим у вітчизняній практиці. Здебільшого, під розумінням фінансової стійкості ГО експерти визначають наявність декількох альтернативних джерел фінансування; вміння залучати фінансування з різних, зокрема, з місцевих джерел та керувати фінансовими ресурсами; здійснення відповідального фінансового менеджменту.

Однак, на нашу думку, фінансову стійкість необхідно розглядати перш за все з позицій наявності потрібних ресурсів у потрібний момент за прийнятну ціну. Ми поділяємо думку експертів [3], що одним з показників фінансової стійкості є залишок грошових коштів. Особливістю даного показника є те, що він визначається не абсолютною кількістю грошей, а на скільки місяців діяльності цих грошей вистачить.

Ще одним показником виміру абсолютної фінансової стійкості організації є цільова ліквідність. Формула розрахунку враховує грошові кошти, кредити, залишок кредитної лінії, долю неблагодійних внесків у доходах [3]. Цей показник показує, чи вистачить організації на майбутній рік ресурсів з ймовірністю 95%. Єдина проблема, на думку експертів, це те, що даний показник запозичений з американської практики. І для того, щоб розрахувати даний показник, фактично враховується інформація, яка не доступна українським організаціям.

Також варто зазначити, що у сучасних умовах для України експерти пропонують такий показник фінансової стійкості як рівень диверсифікації. Тобто, розраховується умовно скільки донорів припадає на 1 грошову одиницю, або скільки грошових одиниць на 1 донора [6]. Ми вважаємо, що на сьогодні цей показник є найбільш реальним для застосування його у вітчизняній практиці. Поряд з цим відмітимо, що потребує вдосконалення звітність, яку складають українські ОГС відповідно до міжнародних

стандартів. Це розширить можливості врахування як фінансової, так і нефінансової інформації у розрахунках.

Загалом, фінансова життєздатність ОГС в Україні загалом та ГО «Агенція СРМ» зокрема дещо покращилася у 2023 році завдяки значному збільшенню розміру пожертв та фінансування, що в свою чергу посприяло вдосконаленню навичок фінансового управління. Загалом по Україні додаткові бюджетні кошти спрямовувалися на впровадження гуманітарних ініціатив. Кошти міжнародних донорів зазвичай отримували міжнародні організації та організації-грантодавці, які потім розподіляли гранти серед менших організацій. Пожертви вітчизняних юридичних і фізичних осіб спрямовувалися на допомогу армії та постраждалим від війни. [5].

Отже, на основі вищенаведеного, можна стверджувати, що на сьогодні роль ГО є надзвичайно важливою на всіх етапах розвитку суспільства. Поряд з цим підкреслимо, що успішна діяльність таких організацій залежить від їх ресурсного забезпечення. І саме синергія трудових та фінансових ресурсів стає рушійною силою розвитку таких організацій та їх позитивного внеску у зростання добробуту як місцевих громад, так і країни в цілому. Адже, з одного боку від рівня професіоналізму керівників ОГС залежить зростання, масштаби та успіх реалізації проєктів, а з іншого, ефективне формування та використання фінансових ресурсів таких організацій сприяє зростанню їх фінансової стійкості та продуктивності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ГО «АГЕНЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА»

3.1. Проблеми та пріоритетні напрями підвищення ефективності управління фінансами ГО «Агенція СРМ»

На сьогоднішній день для системи фінансового управління громадськими організаціями характерні такі основні проблеми:

- відсутність науково обґрунтованої методології аналізу та оцінки ефективності фінансового менеджменту організації;
- недостатність фінансового забезпечення діяльності громадських організацій, у тому числі низький рівень залучення альтернативних джерел фінансування;
- забезпечення фінансової стабільності громадських організацій у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- невідповідність показників фінансової звітності вітчизняних громадських організацій міжнародним стандартам.

Щодо першої проблеми, то як було визначено у теоретичних дослідженнях використання поняття «фінанси ГО» зумовлює необхідність введення у науковий обіг категорії «ефективність фінансів ГО». Дослідники широко застосовують цю категорію до комерційних організацій, однак на сьогодні відсутні системні дослідження саме сфери некомерційних організацій, в т.ч. громадських об'єднань. Однією з причин є те, що ГО відрізняються від комерційних структур не лише метою своєї діяльності, але й власне організацією самих фінансів. Це і пояснює причину відсутності універсальної методики здійснення аналізу та оцінки ефективності управління фінансами підприємства.

Слід зазначити, що після здобуття Україною незалежності громадські організації відігравали другорядну роль у житті країни. Ми вважаємо, що це пов'язано зі збереженням ментальних особливостей «громадянина Радянського Союзу», в якому тільки держава могла вирішувати проблеми на всіх рівнях.

Разом з тим, у 2014 році впровадження реформи децентралізації в Україні призвело до нового етапу розвитку організацій громадянського суспільства, що призвело до їх повноцінної участі у процесах сталого розвитку регіонів. Навіть після початку широкомасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 року Україна зіткнулася з наявними труднощами. В Україні громадянське суспільство продемонструвало чудову стійкість та адаптивність до цієї складної ситуації. Громадські організації часто доповнювали зусилля центральної влади.

Отже, виключення громадського сектору з повноцінних процесів соціально-економічного розвитку держави спричинило те, що досить тривалий період проблематика управління фінансами громадських організацій була не в полі уваги як науковців, так і державних та недержавних аналітичних інституцій. І саме сьогодні, коли громадський сектор став повноцінним учасником всіх процесів держави та підтвердив свою вагомую роль у фінансовій системі країни, стали вкрай актуальними проблеми як фінансового забезпечення, так і фінансової стійкості громадських організацій. Адже від ефективності управління фінансовими ресурсами ГО значно залежить їхня фінансова стійкість та життєздатність. Тому проведення наукового аналізу ефективності фінансів ГО, розробки заходів щодо її підвищення – це надзвичайно важлива тема для дослідження сьогодні в Україні.

Нами було визначено, що основними проблемами фінансової стійкості ГО на сьогодні є:

1. Низький загальний рівень організаційної спроможності ОГС.
2. Невизначеність ГО у фінансовій сталості – слабка комунікація із донором (невміння налагодити стале партнерство та побудувати процес взаємодії з донорами таким чином, щоб не виникало затримок у реалізації як окремих проектів, так і діяльності загалом).
3. Нестача фінансування на всі пріоритети (диспропорція між донорськими програмами та запитом ГО).

4. Неврахування резервування при виконанні бюджету (організація має залучати більше, ніж вона витрачає, і таким чином створювати резерв на майбутні періоди) [3,4].

У даному контексті слід зазначити, що у вітчизняній практиці відсутні науково обґрунтовані показники фінансової стійкості громадських організацій, які, серед іншого, пов'язані з проблемою недотримання міжнародних стандартів фінансової звітності

Так, наприклад, одним з показників виміру абсолютної фінансової стійкості громадської організації може бути цільова ліквідність. Формула розрахунку враховує грошові кошти, кредити, залишок кредитної лінії, долю неблагодійних внесків у доходах організації [3]. Цей показник показує, чи вистачить організації на майбутній рік ресурсів з ймовірністю 95%. Єдина проблема, на думку експертів, це те, що даний показник запозичений з американської практики. І для того, щоб розрахувати даний показник, фактично враховується інформація, яка не доступна українським організаціям.

Також варто зазначити, що у сучасних умовах для України експерти пропонують такий показник фінансової стійкості як рівень диверсифікації. Тобто, розраховується умовно скільки донорів припадає на 1 грошову одиницю, або скільки грошових одиниць на 1 донора [6]. Ми вважаємо, що на сьогодні цей показник є найбільш реальним для застосування його у вітчизняній практиці. Поряд з цим відмітимо, що потребує вдосконалення звітність, яку складають українські громадські організації відповідно до міжнародних стандартів. Це розширить можливості врахування як фінансової, так і нефінансової інформації у розрахунках.

Поряд з цим, на сьогодні серед проблем фінансового забезпечення діяльності громадських організацій слід виокремити наступні:

- джерела фінансування громадських нестабільні;
- організації не мають достатньо ресурсів на утримання штату працівників (в організаціях часто на постійній основі отримує зарплату лише бухгалтер, інші працівники – ситуативно, від проєкту до проєкту, звідси

плинність кадрів);

- фінансування адміністративних витрат (офіс, транспорт, склади тощо)
- це постійний пошук ресурсів, організаціям важко системно покривати адміністративні витрати (вони забирають невелику частину бюджету проєкту, а в деяких проєктах передбачається оплата офісів на певний період);
- брак спеціалістів / нестача знань із фандрайзингу.

Можна представити перспективні напрямки розвитку фінансового забезпечення громадських організацій використовуючи матеріали дослідження Київського міжнародного інституту соціології у межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України». Результати порівняння джерел фінансування, які активно використовували ГО у 2023 році і тих які варто розвивати в наступному представлено на рис.3.1.

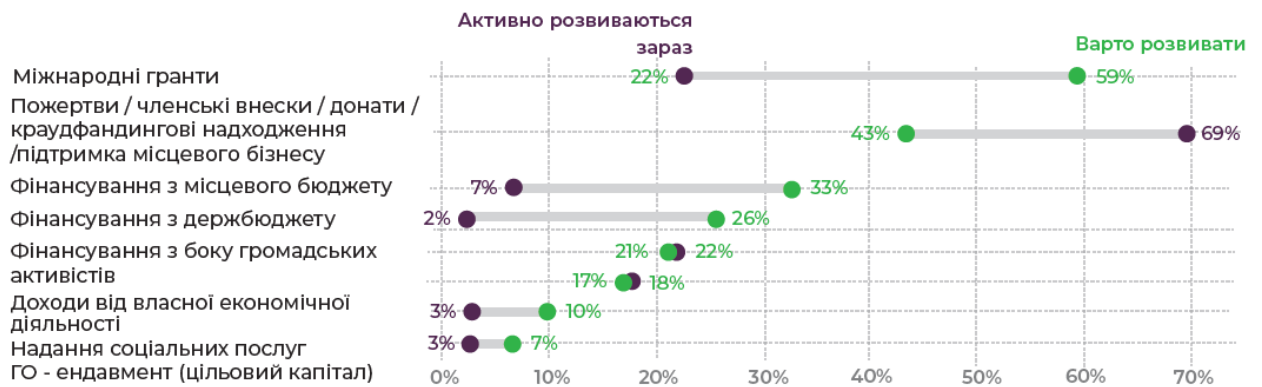


Рис. 3.1. Перспективний розвиток джерел фінансування громадських організацій в Україні [8]

В умовах наростання економічних складнощів, викликаних веденням війни, на національні пожертви і членські внески в майбутньому покладаються менше, а на фінансову допомогу громадянському сектору від міжнародних організацій – набагато більше ніж зараз. Також помітно, що ГО сподіваються на відновлення в перспективі фінансування від державного та місцевого бюджетів. Також, на думку опитаних, є значний потенціал зростання перспектив використання ГО – ендавменту (цільового капіталу).

Вирішенням багатьох фінансових проблем могло б стати соціальне підприємництво в межах ОГС, але для старту соціального бізнесу потрібні значні кошти, які організація не може знайти через проєкти (це не передбачається, не є в сфері уваги донорів). Поряд з цим варто відмітити, що розвиток соціального підприємництва повною мірою відповідає стратегічним пріоритетам України. Більше того, соціальне підприємництво надає можливість вирішувати частину соціальних проблем з мінімальною участю держави та без витрати значних бюджетних коштів.

3.2. Обґрунтування перспектив розвитку та їх вплив на результати діяльності ГО «Агенція сталого розвитку міста»

На основі аналітичного дослідження визначено, що ГО «Агенція сталого розвитку міста» характеризується позитивними тенденціями до зростання базових показників фінансового стану. Загалом, фінансова життєздатність ГО «Агенція СРМ» дещо покращилася у 2023 році завдяки значному збільшенню розміру пожертв та фінансування, що в свою чергу посприяло вдосконаленню навичок фінансового управління.

Поряд з цим варто відмітити, що організація стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх викликів, і впровадження чіткої стратегії розвитку є критично важливим для подолання цих перешкод. В межах даної стратегії виокремлюємо соціальне підприємство як перспективний напрям розвитку організації, що дозволить розширити вхідні грошові потоки організації.

Саме тому варто здійснити PESTL та SWOT аналізи, що дозволить визначити кілька ключових прогалин та проблемних областей у поточній діяльності організації, що, в свою чергу, дасть можливість визначити кроки для їх уникнення або зменшення в майбутньому. На основі цього можна обґрунтувати підхід до управління змінами, що буде сфокусований на посиленні слабких сторін і зменшенні впливу зовнішніх загроз і ризиків.

Оцінку стану справ у зовнішньому середовищі, де працює організація, зовнішні фактори, які впливають на організацію визначено за допомогою PESTL аналізу (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1

PESTL аналіз ГО «Агенція сталого розвитку міста»*

Політичні фактори	1. <i>Політична нестабільність через війну.</i> Оскільки організація працює в умовах військового стану, політична ситуація в Україні створює значні ризики для реалізації проектів. Постійні зміни в уряді, зокрема зміни пріоритетів та фінансування, можуть ускладнити планування довгострокових проектів. 2. <i>Децентралізація.</i> Продовження реформ децентралізації відкриває нові можливості для співпраці з місцевими громадами, оскільки збільшується роль місцевих органів влади у прийнятті рішень і розподілі ресурсів. 3. <i>Зовнішньополітична підтримка.</i> Суттєва підтримка міжнародних партнерів, таких як ЄС, ООН та інші, дозволяє отримувати гранти та інвестиції для реалізації проектів у рамках післявоєнної відбудови України.
Економічні фактори	1. <i>Економічна криза та відновлення.</i> Війна в Україні створила економічну кризу, що впливає на фінансування проектів як з боку держави, так і міжнародних донорів. Разом з тим, післявоєнне відновлення може відкрити нові можливості для залучення фінансування на інфраструктурні та культурні проекти. 2. <i>Зменшення купівельної спроможності населення.</i> Спад в економіці впливає на рівень життя населення, що може знизити рівень залученості громадян у проекти та активності, спрямовані на розвиток громад. 3. <i>Міжнародні інвестиції та гранти.</i> Є потенціал для значного залучення міжнародних грантів і фінансування на відбудову, що може стати основним джерелом фінансування для організації у найближчі роки.
Соціальні фактори	1. <i>Міграційні процеси.</i> Внаслідок війни значна частина населення була змушена переміщатися в межах країни або виїхати за кордон, що може ускладнити реалізацію проектів на місцевому рівні. Мігранти, що повертаються, можуть стати важливим елементом у відбудові громад. 2. <i>Підвищення уваги до інклюзивності та гендерної рівності.</i> Зростає попит на інклюзивні та гендерно чутливі ініціативи, що надає можливість організації розвивати проекти, які сприяють соціальній рівності. 3. <i>Соціальна мобілізація та волонтерство.</i> Війна сприяла підвищенню рівня громадської активності, волонтерського руху та залученості громадян у різні ініціативи. Це створює можливості для залучення нових активістів до проектів організації.

Продовження табл.3.1

Технологічні фактори	1. <i>Цифровізація процесів.</i> Використання новітніх технологій (платформи для онлайн-навчання, управління проектами, комунікації з громадськістю) дозволяє організації оптимізувати свою діяльність, зокрема в умовах військового стану та обмеженого доступу до фізичних зустрічей. 2. <i>Захист даних та кібербезпека.</i> З огляду на збільшення цифрової активності та ризик кіберзагроз, організація має потребу впроваджувати більш надійні системи захисту даних. 3. <i>Інновації в культурно-креативних індустріях.</i> Зростає попит на використання новітніх технологій в культурних проектах (наприклад, віртуальні виставки, онлайн-фестивалі), що дозволяє розширити аудиторію та залучати більше учасників.
Законодавчі фактори	1. <i>Зміни у податковому та регуляторному середовищі.</i> Постійні зміни у законодавстві щодо громадських організацій, податкові правила та вимоги до звітності можуть ускладнити роботу організації, особливо в питаннях фінансової звітності та управління ресурсами. 2. <i>Прозорість та підзвітність.</i> Збільшується вимога до прозорості та підзвітності громадських організацій, що вимагає від організації впровадження стандартів звітності та аудиту, особливо у випадках співпраці з міжнародними донорами. 3. <i>Законодавство про гуманітарну допомогу.</i> Військовий стан і зростаюча потреба у гуманітарній допомозі вимагають від організації дотримання всіх правових норм і стандартів надання гуманітарної підтримки.
Екологічні фактори	1. <i>Післявоєнне відновлення екосистем.</i> Після завершення війни постане нагальна потреба у відновленні екологічного балансу та ліквідації наслідків бойових дій, що може відкрити можливості для нових проектів, спрямованих на екологічну стабілізацію. 2. <i>Екологічні ініціативи в громадах.</i> Підвищення інтересу до сталого розвитку та екологічних проектів створює можливості для організації розвивати та впроваджувати проекти, що зосереджені на захисті довкілля. 3. <i>Кліматичні зміни та адаптація.</i> Глобальні кліматичні зміни та необхідність адаптації до них можуть стати стимулом для організації впроваджувати нові ініціативи, пов'язані з екологічною стійкістю.

*Джерело: розробка автора

За результатами PESTL аналізу ГО «Агенція сталого розвитку міста» можна зробити наступні висновки:

1. Політична ситуація в Україні значно впливає на діяльність ГО "Агенція сталого розвитку міста". Попри виклики, пов'язані з війною та політичною нестабільністю, реформи децентралізації та підтримка міжнародних партнерів відкривають нові можливості для організації. Проте,

організації слід бути готовою до швидких змін у політичному середовищі та відповідно адаптувати свої стратегії.

2. Військово-економічна криза створює серйозні виклики, зокрема у питаннях фінансування та зниження купівельної спроможності громадян. Однак, післявоєнне економічне відновлення та міжнародні інвестиції можуть стати ключовим джерелом фінансування для довгострокових проектів. Організації важливо зосередитися на залученні міжнародних грантів.

3. Соціальні зміни, спричинені війною, зокрема міграційні процеси та підвищення уваги до інклюзивності, створюють як виклики, так і можливості для організації. Позитивним є підвищення громадської активності та волонтерства, що відкриває можливості для залучення нових ресурсів та учасників до проектів. Однак, демографічні зміни можуть ускладнити реалізацію проектів у деяких громадах.

4. Цифровізація процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності роботи організації та розширення її діяльності. Використання технологій для управління проектами та залучення аудиторії дозволить покращити результати проектів. Проте зростає ризик кіберзагроз, що вимагає від організації впровадження захищених цифрових рішень для збереження даних та конфіденційної інформації.

5. Постійні зміни у законодавстві створюють виклики для громадських організацій, зокрема у питаннях звітності та підзвітності. ГО "Агенція сталого розвитку міста" повинна враховувати нові вимоги щодо прозорості та аудиту, а також адаптуватися до змін у податковому середовищі. Зростаючі вимоги до гуманітарної допомоги також вимагають точного дотримання правових норм.

6. Екологічні наслідки війни та глобальні зміни клімату створюють як виклики, так і можливості для ГО "Агенція сталого розвитку міста". Післявоєнне відновлення екосистем та впровадження проектів сталого розвитку можуть стати новим напрямом діяльності організації. Інтерес до екологічних проектів зростає, що створює сприятливі умови для реалізації проектів у цій сфері.

Результати SWOT аналіз ГО «Агенція сталого розвитку міста» представлено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

SWOT аналіз ГО «Агенція сталого розвитку міста»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
• Постійне навчання персоналу забезпечує постійне підвищення кваліфікації та професійного рівня команди. • Гнучкість і адаптивність до зовнішніх викликів дозволяють організації швидко реагувати на зміни та виклики, що виникають у середовищі. • Досвід членів команди • Злагоджена робота команди сприяє досягненню спільних цілей та реалізації проєктів. • Проактивність команди дозволяє не лише реагувати на проблеми, але й передбачати їх, що значно підвищує ефективність роботи. • Професіоналізм команди забезпечує високу якість виконання поставлених завдань. • Швидка мобілізація в кризових ситуаціях дозволяє організації оперативно вирішувати проблеми та мінімізувати їхні наслідки. • Почуття гумору сприяє підтриманню позитивного робочого клімату, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність. • Готовність до викликів забезпечує організацію необхідною стійкістю у досягненні цілей. • Взаємопідтримка між членами команди зміцнює дух колективу та сприяє продуктивній роботі. • Взаємозамінність дозволяє організації зберігати ефективність навіть у випадку відсутності одного з членів команди. • Організація вміє знаходити підхід до органів місцевого самоврядування (ОМС), що сприяє налагодженню співпраці та реалізації проєктів.	• Необхідно систематизувати корпоративну культуру через впровадження регулярних супервізій, пошук нових проєктів та організацію тимблдингу. • Важливо розробити та впровадити спільно пропрацьовану стратегію, що об'єднає всіх членів команди навколо спільних цілей. • Тайм-менеджмент потребує вдосконалення. • Концентрація та здатність фокусуватися на ключових завданнях мають бути посилені для підвищення продуктивності. • Необхідно покращити самоорганізованість команди, сприяючи більшій самостійності та відповідальності кожного члена команди на своєму рівні. • Самостійне прийняття рішень на рівні мікро-менеджменту допоможе оперативно вирішувати поточні питання та забезпечить гнучкість у роботі. • Організаційні процеси потребують вдосконалення: необхідно впровадити захист даних, організувавши корпоративний диск з захищеним доступом. • Уніфікація документів, включаючи формування шаблонів з логотипами, допоможе стандартизувати та оптимізувати документообіг. • Потрібно розробити процедури, протоколи та політики, що забезпечать чіткі керівні принципи та стандарти в роботі організації.

Продовження табл.3.2

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Залучення міжнародних донорів та партнерів Завдяки участі у проєктах із міжнародними організаціями (як ЄС, ООН тощо), є можливість продовжити або розширити партнерства для отримання нових грантів та фінансування. • Розвиток культурно-креативних індустрій Після пандемії та в умовах відновлення культурного сектору існує запит на нові форми культурних проєктів, які можуть сприяти розвитку міст та громад. • Інноваційні методи управління проєктами Зростає попит на впровадження сучасних методологій проєктного управління (наприклад, PRINCE2, Agile), що дозволяє організації використовувати інноваційні інструменти для покращення роботи. • Цифровізація та використання нових технологій Переходячи на нові технологічні рішення, організація може покращити ефективність своїх процесів, розширити охоплення проєктів та забезпечити кращу комунікацію з громадами. • Залучення молоді до громадської діяльності Зростає інтерес молоді до волонтерської та громадської роботи, що дає можливість створювати нові проєкти із залученням молодих активістів. • Післявоєнне відновлення країни Великий обсяг відновлювальних робіт після завершення війни відкриває можливості для участі у програмах з відбудови інфраструктури, культурного та соціального сектору. • Збільшення запитів на гендерно-інклюзивні та інклюзивні практики в громадському секторі створює нові можливості для проєктів.	• Політична нестабільність та військові дії Війна та нестабільна політична ситуація продовжують створювати загрози для діяльності організації, особливо в питаннях доступу до фінансування та організації проєктів у певних регіонах. • Зменшення фінансування з боку міжнародних донорів Можливе скорочення міжнародного фінансування, особливо через перенаправлення ресурсів на нагальні гуманітарні потреби, може створити труднощі для продовження проєктів організації. • Зростання кількості нових організацій, що працюють у подібній сфері, може створити конкуренцію за ресурси та донорські кошти. • Виснаження людських ресурсів Через тривалі кризові ситуації, такі як війна чи пандемія, може виникнути емоційне та фізичне виснаження серед членів команди, що може вплинути на ефективність роботи. • Зміни у законодавстві Регулярні зміни в податковому, фінансовому та гуманітарному законодавстві можуть створювати виклики для громадських організацій у контексті адаптації до нових правил та регуляцій. • Труднощі з залученням нових партнерів Нестабільна економічна ситуація та невизначеність можуть ускладнювати процес налагодження нових партнерств, зокрема з міжнародними інвесторами.

*Джерело: розробка автора

Можливості і загрози, які були визначені на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища допоможуть команді організації розробити ефективні стратегії для подальшого розвитку та допомогти уникнути потенційних проблем.

Так, SWOT та PESTLE-аналіз показує, що ГО "Агенція сталого розвитку міста" функціонує в умовах численних викликів, зокрема пов'язаних з війною, економічною кризою та змінами у законодавстві. Однак, у цьому середовищі також є багато можливостей, особливо в контексті міжнародної підтримки, децентралізації, цифровізації та післявоєнного відновлення.

Організація має зосередитись на адаптації до змін, забезпеченні прозорості у своїй діяльності та впровадженні нових технологій для підвищення ефективності роботи. Використання можливостей, пов'язаних з екологічними та соціальними проектами, допоможе організації залишатися конкурентоспроможною та успішно виконувати свою місію.

Відповідно до стратегії розвитку організації, ми пропонуємо розвиток соціального підприємництва в межах діяльності ГО «Агенція сталого розвитку міста». Пропонований нами соціальний бізнес буде націлений на надання платних навчально-тренінгових послуг для зацікавлених осіб, організацій, установ та підприємств. Адже ГО «Агенція сталого розвитку міста» має великий досвід не лише у сфері культурних та креативних індустрій, але і у неформальній освіті, інклюзії, екології, інноваціях, підприємстві та ІТ, а також у напрямках взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями різних форм власності, встановленні партнерських відносин з іншими громадськими організаціями, рухами, фондами, зареєстрованими в Україні чи за її межами.

Для того, щоб оцінити доцільність та ефективність даного проекту, необхідно скласти таблицю 3.3. В середньому на один рік заплановано проведення 24 тренінги із залученням в середньому 480 осіб. Вартість тренінгу складатиме 1000 грн.

Таблиця 3.3

Вихідні планові дані основних показників ефективності проекту
соціального підприємництва у 2025 році*

Показник	Значення
Вартість проекту (витрати по проекту), грн.	160000
Термін окупності, років.	10 місяців
Прибуток від реалізації проекту за 1 рік, грн.	191958,94
Прибуток від реалізації проекту за 3 роки, грн.	290426,27
Чисті грошові потоки по кварталах, грн.:	
1 квартал	55 000
2 квартал	55 000
3 квартал	55 000
4 квартал	55 000
Ставка дисконту, %	24

*Джерело: складено на основі розрахунків автора

Для реалізації запланованого проекту, в компанії необхідна наявність або власних, або залучених коштів: на оренду приміщення, закупівлю необхідний матеріалів, оргтехніки, оплату праці працівників. Доцільніше у нашому випадку, здійснювати фінансування проекту за допомогою членських внесків організації.

Ставка дисконту становитиме 24%, що включає в себе рівень інфляції, можливі ризики.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід проекту (NPV) у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок чистого дисконтованого потоку проекту соціального
підприємництва у 2025-2027 рр.*

Рік	Квартал	Інвестиції	Доходи	Витрати	Доходи- Витрати	Коефіцієнт дисконтування	Чисті дисконтовані надходження
1 рік	0	160000					
	1		120000	65000	55000	0,943	51886,79
	2		120000	65000	55000	0,893	49107,14
	3		120000	65000	55000	0,847	46610,17
	4		120000	65000	55000	0,806	44354,84
2 рік	1-4		480000	260000	220000	0,650	143080,12
3 рік	1-4		480000	260000	220000	0,524	115387,20

*Джерело: складено на основі розрахунків автора

Отже, NPV за 1 рік = $191958,94 - 160000 = 31958,94$ грн.

NPV за 3 роки = $450426,27 - 160000 = 290426,27$ грн.

З розрахунків бачимо, що $NPV > 0$, що є позитивним значенням. За досліджуваний період, прогнозовані доходи проекту є більшими ніж витрати, тобто проект є прибутковим та ефективним.

Далі розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за перший рік функціонування проекту: $191958,94 / 160000 = 1,2$. Оскільки даний індекс більше за 1 ($1,2 > 1$), то проект є доцільним для реалізації.

Отже, провівши обґрунтування заходу підвищення ефективності управління грошовими потоками громадської організації, можемо зазначити, що даний проект є доцільним до впровадження, адже є ефективним та прибутковим.

Отже, запровадження соціального підприємництва в межах діяльності ГО «Агенція сталого розвитку міста» дозволить збільшити вхідні грошові надходження організації, наростити активи та підвищити фінансову стійкість. Загалом, на рівні держави, соціальний бізнес – це шанс для України одужати економічно й соціально. Насамперед такі перспективи розвитку ГС сприятимуть значному внеску в економіку, створюючи нові робочі місця, сплачуючи податки, залучаючи інвестиції й вирішуючи суспільні питання. Соціальне підприємництво сприятиме суспільній консолідації, стабільності і сталому розвитку демократичних процесів в Україні, а також виступатиме механізмом системної соціальної взаємодії держави, бізнесу та організацій громадського суспільства.

3.3. Моделювання показників фінансово-економічної діяльності громадських організацій

Для розрахунку моделювання показників розвитку громадських організацій дослідимо вплив рівня фінансової спроможності громадських організацій на загальний рівень їх сталого розвитку (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Вихідні дані для прогнозування рівня фінансового потенціалу ГО «Агенція сталого розвитку міста»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Фінансова спроможність	4,0	4,0	4,0	3,8	3,8
Сталість розвитку	3,2	3,2	3,2	3,1	3,0

У цьому плані дослідження величиною Y виступає *сталість розвитку*, а величиною X – *фінансова спроможність*. Присутність такої відповідної залежності можна перевірити, визначивши коефіцієнт кореляції:

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{X} \bar{Y}}{\sigma_x \sigma_y} = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}, \quad (3.1)$$

де n – кількість пар відповідних значень (x_i, y_i) , $\bar{X}, \bar{Y}$ – середні арифметичні величин X та Y , σ_x та σ_y – їх середньоквадратичні відхилення, $\text{cov}(x, y)$ – коваріація величин X та Y :

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}, \sigma_y = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{Y})^2},$$

$$\text{cov}(x, y) = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y}). \quad (3.2)$$

Коефіцієнт кореляції є критерієм щільності лінійного взаємозв'язку між змінними x і y . Значення коефіцієнта кореляції розташовані між -1 та +1 ($-1 \leq r_{yx} \leq 1$). Позитивне значення коефіцієнта кореляції свідчить про прямий зв'язок між змінними, тобто із зростання однієї суми величини зростає середнє значення іншої, а негативне – про відповідній зворотний зв'язок. Коли коефіцієнт кореляції прямує за модулем до 1, це свідчить про наявність сильного лінійного зв'язку між x і y ; у протилежному випадку, коли коефіцієнт кореляції прямує до

0, лінійного зв'язку немає.

Коефіцієнт детермінації регресійної моделі R^2 є одним з критеріїв адекватності моделі до статистичних даних і показує, на скільки відсотків варіація залежної змінної y визначається варіацією незалежної змінної x . Наприклад, у нашому випадку, значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 1$ (рис.3.2), що свідчить про міцний позитивний зв'язок.

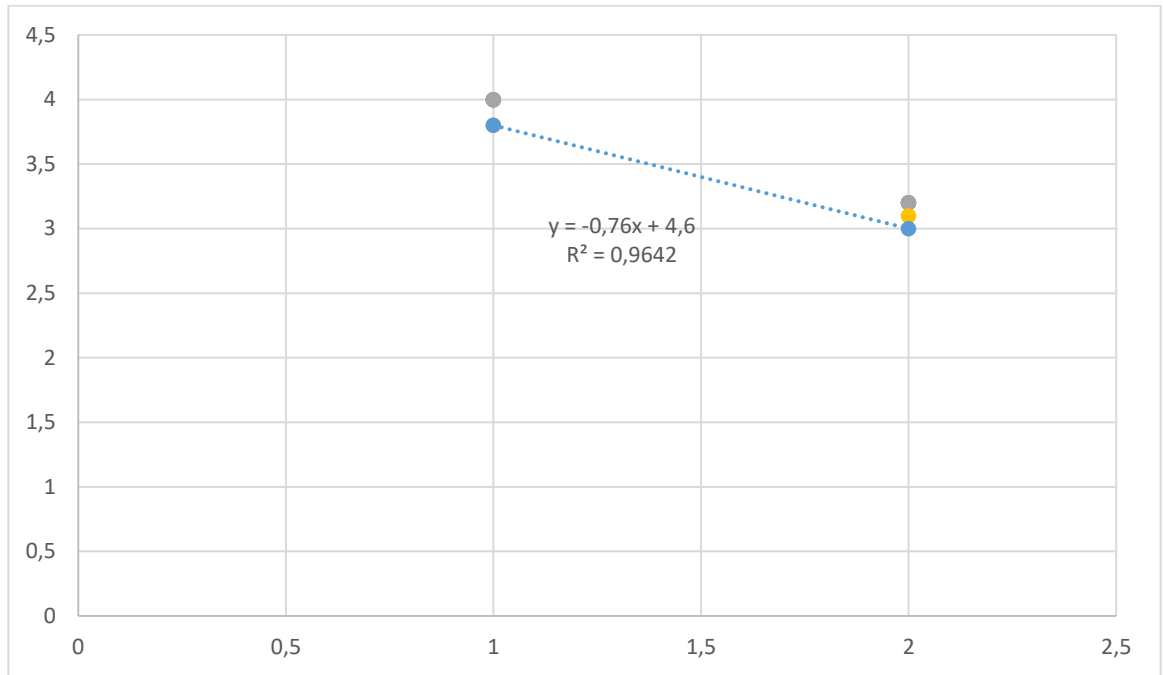


Рис. 3.2. Діаграма розсіювання*

*Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Маючи значення R^2 можна здійснити строгу перевірку адекватності моделі. Для цього використовується F – критерій Фішера. Спочатку розраховується відношення Фішера (F – статистика):

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} (n - 2) \quad (3.3)$$

Потім для рівня значущості α (як правило він дорівнює 0,05 або 0,01) та ступенів свободи $k_1 = 1$; $k_2 = n - 2$ визначається критичне значення критерію Фішера $F_{kp} = F_{\alpha, 1, n-2}$. Якщо виконується співвідношення

$$F > F_{кр} \quad (3.4)$$

то побудована регресійна модель адекватно апроксимує дані спостережень.

У нашому випадку $F(16,2) > F_{кр}(10,13)$, що свідчить про адекватність моделі.

Також для перевірки статистичної значущості коефіцієнта кореляції використовують t -критерій Стьюдента:

$$t_r = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}, \quad (3.5)$$

розраховане значення порівнюють його з критичним значенням параметра $t_{кр} = t_{\alpha/2, n-2}$, де α - рівень значущості, зв'язаний з рівнем надійності P співвідношенням $\alpha = 1 - P$. Якщо виконується співвідношення

$$|t_r| > t_{кр}, \quad (3.6)$$

то коефіцієнт r_{xy} - є значущим (статистично значуще відрізняється від нуля).

На другому етапі верифікації моделі регресії слід здійснити перевірку статистичної значущості параметрів моделі a_0, a_1 . Для кожного з коефіцієнтів необхідно розрахувати t - статистику:

$$t_{a_0}^* = \frac{|a_0|}{S_{a_0}}, \quad t_{a_1}^* = \frac{|a_1|}{S_{a_1}}. \quad (3.7)$$

Тут $S_{a_0}^2, S_{a_1}^2$ - дисперсії параметрів a_0, a_1 ; S_{a_0}, S_{a_1} - середньоквадратичні похибки визначення параметрів регресії

$$S_{a_1}^2 = \frac{S^2}{n \cdot \sigma_x}, \quad S_{a_0}^2 = \frac{S_{a_1}^2 \cdot \sum x_i^2}{n}, \quad S^2 = \frac{\sum (y_i - y_i^*)^2}{n-2}. \quad (3.8)$$

Якщо виконується умова $|t_{a_j}^*| > t_{кр}$, то відповідний параметр a_j вважається статистично значущим. Якщо статистично незначущим є параметр

a_1 , то неадекватною є вся модель парної лінійної регресії у цілому і вона повинна бути перебудована. Якщо статистично незначущим є параметр a_0 , це не впливає на адекватність моделі. Це означає, що модель має право на практичне використання.

Отже здійснимо аналіз параметрів моделі. Як, відомо з рис.3.2 емпіричній формулі:

$$y^* = a_1 x + a_0, \quad (3.9)$$

Відповідно до здійснених вищенаведених розрахунків у програмі Excel, можна стверджувати, що отримані значення становлять: $t_{a_1}^* = 4,02$. Відповідно до таблиці «Критичних точок розподілу показника t - Стьюдента», для рівня значущості 0,05 та 3 ступенів вільності $t_{кр}$ становить 3,18.

Можна зробити висновок, що коефіцієнти регресії a_1 та a_0 є статистично значущим ($|t_{a_j}^*| > t_{кр}$). Такі результати свідчать про те, що дана модель має право на практичне застосування.

Отже, зв'язок між фінансовою спроможністю громадських організацій та рівнем їх сталого розвитку є тісним та прямолінійним.

ВИСНОВКИ

Останніми роками науковці все більше зосереджують свої зусилля на визначенні ролі громадянського суспільства у взаємодії з такими секторами, як держава, бізнес та сім'я. Безсумнівно, існування розвиненого громадянського суспільства, яке включає в себе широку мережу своїх організацій (найчисельнішими з яких є організації громадянського суспільства), позитивно впливає на всі три сектори. Адже громадські організації найчастіше надають ті послуги, які державі складно або навіть неможливо надати через складнощі виявлення реальних проблем того чи іншого регіону, тим самим задовольняючи потреби населення та покращуючи якість середовища, в якому працює бізнес.

Досить специфічне місце відводиться фінансам громадських організацій у фінансовій системі держави. Саме за рахунок некомерційного сектору з'являється і підтримується соціальна рівновага, виникає відповідальне громадянське суспільство і формується широкий спектр соціальних послуг. Відповідно фінанси громадських організацій як частина фінансів некомерційних організацій в структурі фінансової системи країни разом з державними і місцевими фінансами формують сферу публічних фінансів, тобто фінансів для суспільного контролю.

Загалом, фінансова життєздатність ОГС в Україні загалом та ГО «Агенція СРМ» зокрема дещо покращилася у 2023 році завдяки значному збільшенню розміру пожертв та фінансування, що в свою чергу посприяло вдосконаленню навичок фінансового управління. Загалом по Україні додаткові бюджетні кошти спрямовувалися на впровадження гуманітарних ініціатив. Кошти міжнародних донорів зазвичай отримували міжнародні організації та організації-грантодавці, які потім розподіляли гранти серед менших організацій. Пожертви вітчизняних юридичних і фізичних осіб спрямовувалися на допомогу армії та постраждалим від війни.

Головною метою ГО «Агенція СРМ» є сприяння стратегічному плануванню розвитку об'єднаних територіальних громад України, реалізації програм та проєктів щодо їх інноваційного розвитку, надання аналітичної, дослідницької, експертної підтримки цьому процесу, налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями, містами, країнами з метою залучення кращого іноземного та українського досвіду, знань, ресурсів для реалізації та фінансування цих програм.

Інші сфери діяльності громадської організації: діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; організування конгресів і торговельних виставок: інші види освіти; організування інших видів відпочинку та розваг.

ГО «Агенція СРМ» працює у форматі проєктно-експертного майданчика. ГО «Агенція СРМ» вже сім років об'єднує для взаємодії громаду, владу та бізнес з метою спільної реалізації проєктів сталого розвитку. Останні два роки ГО «Агенція СРМ» фокусується на культурі та мистецтві, локальному туризмі, неформальній освіті, інклюзії, екології, інноваціях, підприємництві та ІТ.

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про те, що незважаючи на військові виклики ГО «Агенція сталого розвитку» щороку розвивається та нарощує свої активи. Згідно представлених даних спостерігається значне зростання доходів організації з рівня 338,7 тис.грн. у 2022 році до рівня 9468,6 тис.грн у 2023 році.

Так, у роботі визначено, що найбільша частка у майні припадає на оборотні активи. На основі даного слайду можна спостерігати зменшення частки необоротних активів ГО «Агенція сталого розвитку» з 38 % у 2021 році до рівня 3 % у 2022 році. Це пояснюється перш за все зменшенням абсолютного значення необоротних активів. Проте, вже у 2023 році необоротні активи зростають і становлять 15% всього майна, решта 85% припадає на оборотні активи.

Загалом спостігається зростання величини капіталу в абсолютному виразі. Капітал ГО «Агенція сталого розвитку» на 100% складається із залученого, а саме: з довгострокових зобов'язань у 2021-2022 рр., та у 2023 році на 98% з довгострокових зобов'язань, 2% - поточних зобов'язань та близько 1 % з кредиторської заборгованості та доходів майбутніх періодів відповідно.

Окремим напрямом аналізу є аналіз доходів і витрат. Доходи ГО «Агенція СРМ» на 100% у 2021-2022 рр. склалися з внесків та відрахувань засновників і членів. А у 2023 році на них припадає 98,2%, тоді як 1 % припадає на інші доходи та 0,8 % на безповоротну фінансову допомогу. У свою чергу видатки у 2021-2022 році 100 % направлялися на утримання організації, реалізації мети та напрямів діяльності організації. У 2023 році 1% видатків припадав на інші види видатків.

Узагальнені результати ліквідності ГО «Агенція сталого розвитку» свідчать про позитивні тенденції. Так, як досліджувана організація не мала поточних зобов'язань у 2021-2022 рр., то відповідні показники ліквідності відсутні у ці періоди. У 2023 році показники ліквідності є досить високими, що свідчить про спроможність організації погасити свої поточні борги як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт мобільності активів свідчить про задовільну структуру активів, адже перевищує нормативне значення 0,5. Коефіцієнт співвідношення активів теж знаходиться в межах норми, адже також перевищує нормативне значення 1. Такий показник як співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2023 році становив 0,02. Це говорить про суму дебіторської заборгованості, що припадає на 1 грн. кредиторської заборгованості.

Отже, на сьогоднішній день для системи фінансового управління громадськими організаціями характерні такі основні проблеми:

- відсутність науково обґрунтованої методології аналізу та оцінки ефективності фінансового менеджменту організації;

- недостатність фінансового забезпечення діяльності громадських організацій, у тому числі низький рівень залучення альтернативних джерел фінансування;
- забезпечення фінансової стабільності громадських організацій у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- невідповідність показників фінансової звітності вітчизняних громадських організацій міжнародним стандартам, що не дозволяє впроваджувати міжнародні методики аналізу.

В умовах наростання економічних складнощів, викликаних веденням війни, на національні пожертви і членські внески в майбутньому ГО мають покладатися менше, а на фінансову допомогу громадянському сектору від міжнародних організацій – набагато більше. Також відзначимо, що ГО здобули б значні переваги, якщо відновити фінансування від державного та місцевого бюджетів, зокрема і на умовах публічно-приватного партнерства. Також є значний потенціал зростання перспектив формування та використання таких фінансових ресурсів як ендавменту (цільового капіталу) та краудфандингу.

Можливості і загрози, які були визначені на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища допоможуть команді організації розробити ефективні стратегії для подальшого розвитку та допомогти уникнути потенційних проблем.

Так, SWOT аналіз показує, що ГО «Агенція сталого розвитку міста» функціонує в умовах численних викликів, зокрема пов'язаних з війною, економічною кризою та змінами у законодавстві. Однак, у цьому середовищі також є багато можливостей, особливо в контексті міжнародної підтримки, децентралізації, цифровізації та післявоєнного відновлення.

Організація має зосередитись на адаптації до змін, забезпеченні прозорості у своїй діяльності та впровадженні нових технологій для підвищення ефективності роботи. Використання можливостей, пов'язаних з

екологічними та соціальними проектами, допоможе організації залишатися конкурентоспроможною та успішно виконувати свою місію.

Відповідно до стратегії розвитку організації, у роботі запропоновано розвиток соціального підприємництва в межах діяльності ГО «Агенція сталого розвитку міста». Пропонований нами соціальний бізнес буде націлений на надання платних навчально-тренінгових послуг для зацікавлених осіб, організацій, установ та підприємств. Адже ГО «Агенція сталого розвитку міста» має великий досвід не лише у сфері культурних та креативних індустрій, але і у неформальній освіті, інклюзії, екології, інноваціях, підприємстві та ІТ, а також у напрямках взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями різних форм власності, встановленні партнерських відносин з іншими громадськими організаціями, рухами, фондами, зареєстрованими в Україні чи за її межами.

Можна зробити висновок, що вирішенням багатьох фінансових проблем громадських організацій могло б стати соціальне підприємництво. Поряд з цим варто відмітити, що розвиток соціального підприємництва повною мірою відповідає стратегічним пріоритетам України. Більше того, соціальне підприємництво надає можливість вирішувати частину соціальних проблем з мінімальною участю держави та без витрати значних бюджетних коштів.

Отже, управління фінансами громадських організацій – це не лише якісне ведення бухгалтерського обліку, але і важлива частина управління її програмами й проектами. На практиці фінансовий менеджмент полягає в тому, щоб вживати заходів щодо забезпечення фінансової стійкості організації. Адже громадські організації працюють в умовах конкуренції, де донорські кошти стають дедалі дефіцитнішими. Тому саме ефективний фінансовий менеджмент допоможе залучені кошти та ресурси використовувати належним чином та з найкращим ефектом для досягнення місії та цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альтернативні джерела фінансування: посібник для організацій громадянського суспільства. ІСАР. Єднання. 2021. 38 с.
2. Василенко Л. І., Зелінський С. В. Фінансове забезпечення діяльності та розвитку громадських організацій. *Фінанси України*. 2002. № 8. С. 33-39.
3. Вінніков О. Ю., Ковриженко Д. С., Державне фінансування організацій громадянського суспільства. Як запровадити європейські стандарти? *Укр. незалеж. центр політ. дослідж.* К. : Агентство "Україна", 2010. 224 с.
4. Вовна Н.І. Фінанси неприбуткових організацій: теоретико-організаційні засади. Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період: *матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу*. Тернопіль. 2008. С. 16- 25.
5. Господарський кодекс України Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/> (дата звернення 10.11.2024)
6. Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку : *аналіт. доповідь* / [Яблонський В. М., Андріученко Т. В., Бекешкіна І. Е. та ін.] ; за заг. ред. О. А. Корнієвського, Ю. А. Тищенко , В. М. Яблонського. К. : НІСД, 2018. 128 с.
7. Громадянське суспільство України в умовах війни : звіт з комплексного соціологічного дослідження. Київський міжнародний інститут соціології. Київ. 2024. 165 с.
8. Громадянське суспільство України: цифри і факти. *Європейський простір*. URL: <https://euprostor.org.ua/stories/133521> (дата звернення 10.11.2024)
9. Громадянське суспільство в Україні: погляди громадян. *Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва* 2019. URL: <https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-poglyad-gromadyan>
10. Державна служба статистики України: офіційні матеріали. URL <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.11.2024)
11. Державне фінансування громадських організацій: зарубіжний досвід та

- рекомендації щодо впровадження в Україні. *Аналітична записка*. НІСД. Київ.
URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/derzhavne-finansuvannya-gromadskikh-organizacij-zarubizhniy> (дата звернення 10.11.2024)
12. Дехтяр Н.А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання [Текст] : *монографія* / Н.А. Дехтяр, О.В. Люта, Н.Г. Пігуль. Суми : Університетська книга, 2011. 181 с.
 13. Дорош І.М., Чаплінський Ю.М., Вей Р.А. Особливості фінансування громадських організацій в Україні: аналізування в розрізі зарубіжного досвіду. *Economics. Finances. Law*. 2024. № 4. С.40-43
 14. Дослідження проблем та потреб українського громадського сектору під час війни. URL: <https://eef.org.ua/report/doslidzhennya-potreb-i-problem-gromadskogo-sektoru-pid-chas-vijny/> (дата звернення 10.11.2024)
 15. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. *Фінансово-економічний словник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 844 с.
 16. Звіт за результатами дослідження «Особливості фінансових моделей організацій громадянського суспільства в Україні як чинник їх фінансової сталості». *ICAP. Єднання*. 24 с. URL: <https://ednannia.ua/> (дата звернення 10.11.2024)
 17. Зятковський І. Фінансова мотивація виникнення суспільно-економічних організацій. *Світ фінансів*. 2005. Вип. 2 (3). С. 122-133.
 18. Зятковський І.В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст] : *навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.* Тернопільська академія народного господарства. Т. : Економічна думка, 2003. 356 с.
 19. Іжевський П. Г., Кошонько О. В. *Фінанси : навч. посіб.* Львів : Магнолія. 2006, 2013. 373 с.
 20. Карась А. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і некласичних інтерпретаціях : *[монографія]* / Анатолій Карась; М-во освіти і науки України, Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Київ; Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 519 с.
 21. Квач Ю. П. Проблеми та перспективи реформування державних

- фінансів в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2015. № 1(1). С. 188-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1%281%29__28 (дата звернення 10.11.2024)
22. Кириленко О.П. Особливості фінансів громадських організацій і добродійних фондів. *Фінанси України*. 1998. № 1. С. 59–63.
23. Кириленко О.П. Міжнародний досвід застосування нетрадиційних методів фінансування громадських організацій. *Науковий огляд*. 2015. № 10(20). С. 21–28.
24. Кириленко О.П. Громадські організації в Україні: взаємодія між трьома секторами. Київ : МАУП, 2007. 224 с.
25. Купрій В. О. Організації громадянського суспільства як суб'єкти вироблення державної політики: дис... канд. наук з держ. управл. : 25.00.01 / Нац. акад. держ. управл. при През-тові України. Київ, 2007. 213 с.
26. Лотюк О. С. Зміст та класифікація інститутів громадянського суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: ПРАВО. 2014. Вип. 29, т. 1. С. 32-35.
27. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): навч. посіб. 4-те вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2007. 240 с.
28. Організації громадянського суспільства. *Резюме дослідження*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/orhanizatsiyi-hromadyanskoho-suspilstva> (дата звернення 10.11.2024)
29. Осовська Г.В., Юркевич О.О., Завадський Ю.С. Економічний словник. К.: Кондор, 2007. 358 с.
30. Про громадські об'єднання : Закон України від 05.08.2012 № 5026-17. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення 10.11.2024)
31. Романенко О.Р. Фінанси: *Підручник для студ. вищи. навч. закладів*. 4-е вид., стер. К.: Центр учбової літератури, 2009.
32. Ткачук І. Я. Стан доходів і видатків громадських організацій України як відображення ефективності організації їх фінансів. Формування ринкової

економіки в Україні. 2019. Вип. 41. С. 506- 519.

33. Ткачук І.Я. Сутність фінансів громадських організацій та їх роль у фінансовій системі України. *Суспільство: політика, економіка, право*. Сер. Економіка. №1. 2014. С. 138-141

34. Ткачук І.Я. Джерела фінансування діяльності громадських організацій в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ee7f276-e3e7-43f8-bc55-36980b644f63/content>

35. Ткачук І.Я. Теоретичні підходи до трактування принципів фінансів громадянського суспільства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. № 2. 2021. С85-93

36. Фінанси: *підручник* / за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосов. Київ, 2008. 611 с.

37. Фінанси громадянського суспільства: теорія та практика : *моногр.* Чернівці: Технодрук, 2020. 352 с.

38. Цивільний кодекс України : Закон України № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 13.11.2024).

39. Центр Разумкова (2021). Довіра спільноти, Дослідницька URL-адреса: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichnidoslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-doinstitutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-oriiientatsiigromadian-> (дата звернення 10.11.2024)

40. About EVPA / European Venture Philanthropy Association. Official site of the organization. URL: <https://evpa.eu.com/about-us/about-evpa>.

41. Divlak T. Code of conduct for civil society – public dialogue / relations in the EU and the world. Findings of desktop research. URL: <https://siviltoplumkamu.org/en/wp-content/uploads/2018/08/Desktop-Research-for-Code-of-Conduct-1.pdf>.

42. Etchart N., Davis L. Prophets for Non-profits? Alliance. 2002. Vol. 2, No. 2, P. 4-7. URL: <https://www.alliancemagazine.org/feature/prophets-for-non-profits/> (дата звернення 10.11.2024)

43. Guidance on social responsibility: International Standard ISO 26000:2010 (E). URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення 10.11.2024)

44. India today. Exclusive: How NGOs are helping black money hoarders launder their dirty cash. URL: <https://www.indiatoday.in/mail-today/story/black-money-money-laundering-ngo-modi-government-demonetisation-354699-2016-11-30> (дата звернення 10.11.2024)
45. Irvin C. V., Ballou J. The starting point: the balance of state long-term care systems before the implementation of the money follows the person demonstration. The national evaluation of the money follows the person demonstration grant program, report from the field. 2010 № 4. URL: <http://www.advancingstates.org/hcbs/article/starting-point-balance-state-long-term-care-systems-implementation-money-follows-person> (дата звернення 10.11.2024)
46. Khomutenko A. Specific methodological approaches to managing state finances. Montenegrin Journal of Economics. 2018. № 3. Vol. 14. P. 73–81.
47. Kurt D. What is finance? Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/what-is-finance> (дата звернення 10.11.2024)
48. NGO Monitor. CSR (Corporate Social Responsibility) and the role of NGOs in BDS Divestment Campaigns in Europe”, 2015. URL: http://www.ngo-monitor.org/reports/csr_corporate_social_responsibility_companies_and_divestment_campaigns_in_europe_an_overview/ (дата звернення 10.11.2024)
49. OECD. Venture philanthropy in development. Dynamics, challenges and lessons in the search for greater impact. 2014. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/report/venture-philanthropy-in-development-dynamics-challenges-and-lessons-in-the-search-for-greater-impact/> (дата звернення 10.11.2024)
50. Office for cooperation with NGOs. Government of the Republic of Croatia / web-site. URL: <https://udruga.gov.hr/en> (дата звернення 10.11.2024)
51. OSCE. Fundamental principles on the status of non-governmental organizations in Europe. 2004. URL: <https://www.osce.org/ru/odihr/37859> (дата звернення 10.11.2024)

52. Paffenholz T., Spurk C. Civil society, civic engagement, and peacebuilding. Social Development Papers. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/822561468142505821/civil-society-civic-engagement-and-peacebuilding> (дата звернення 10.11.2024)
53. Plackett R. L. Some theorems in least squares. *Biometrika*. 1950. Vol. 37, Is. 1–2, June 1950. P. 149–157. URL: <https://doi.org/10.1093/biomet/37.1-2.149> (дата звернення 10.11.2024)
54. Pouligny B. Civil society and post-conflict peacebuilding: ambiguities of international programmes aimed at building «New» Societies». *Security Dialogue*. 2005. Vol. 36, no. 4. P. 495-510. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.8130&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення 10.11.2024)
55. Practical Financial Management for NGOs Coursebook English. URL: <https://www.scribd.com/document/451374107/Financial-Management-of-NGOs>
56. Principles and recommendations for international NGO participation in Haiti recovery, reconstruction and development. Joint Paper of NGO Platforms: Brazil, Canada, Chile, Europe, France, Spain, and the United States. URL: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/64BCF3129AAE7BEF492576F8000831A0-Full_Report.pdf (дата звернення 10.11.2024)
57. Principles for non-governmental organizations. URL: <http://ethics.iit.edu/codes/CRT%202016%202.pdf> (дата звернення 10.11.2024)
58. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/news> (дата звернення 10.11.2024)
59. Putnam R., Schuster S. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster, 2000. URL: <http://bowlingalone.com/>.
60. Razeghi A. *The riddle*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. 24 p.
61. Reinhard C. S. Money follows the person: un-burning bridges and facilitating a return to the community. *American Society and aging*. URL: <https://phinational.org/money-follows-the-person-un-burning-bridges-and-facilitating-a-return-to-the-community/>.

62. Roosevelt F. The economic security of the nation: pamphlet. The National Conference on Economic Security (Washington, 14 November 1934). Washington, D. C., 1934. URL: <https://www.ssa.gov/history/reports/ces/cesvol9security.html>.
63. Salamon L. M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of public and cooperative economics*. 2010. № 81. P. 167–210. doi:10.1111/j.1467-8292.2010.00409.
64. Schade J. Zivilgesellschaft. Eine vielschichtige Debatte. Duisburg: INEF, 2002. URL: <https://www.uni-due.de/imperia/md/content/inef/report59.pdf>.
65. Schumpeter J. A. Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. Vol. 1. New York: McGraw-Hill, 1939. P. 161–174. URL: https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf. (дата звернення 10.11.2024)
66. Silitto H. and others. Defining «System»: a comprehensive approach: theses of the 27th Annual INCOSE international symposium (Adelaide, Australia, 15–20 July 2017). Adelaide, Australia, 2017. URL: http://silittoenterprises.com/wp-content/uploads/2018/08/INCOSE_17_paper_134.pdf.
67. Smith G. Democratic innovations: designing institutions for citizen participation. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. URL: https://www.academia.edu/11782670/Democratic_Innovations_Designing_Institutions_for_Citizen_Participation?auto=download.
68. Spurk C. Understanding civil society – history, debates, and contemporary approaches. *Civil Society Peacebuilding*. 2010. URL: https://www.academia.edu/27420765/Understanding_Civil_Society (дата звернення 10.11.2024)
69. StartWay. Official site of the organization. URL: <https://start-way.com.ua/uk/>
70. The Rockefeller Foundation. Official site of the organization. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/> (дата звернення 10.11.2024)
71. Tkachuk I. Civil society institutions: essence and role. *Modern economics*. 2020. № 22 (2020). Pp. 99-107. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/22->

2020/tkachuk.pdf. (дата звернення 10.11.2024)

72. Tkachuk I. Development of venture philanthropy in Ukraine in the context of strengthening of the social responsibility of civil society organizations. Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка. № 829. С. 52-61. (1,12 друк. арк.)

73. Tkachuk I. The nature and the mechanism of the venture philanthropy. Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики», присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. 13 листопада 2020 р. м. Харків. С. 196-199.

74. Tkachuk I. Y. Citizens participation in financing activities and development of NGOs in Ukraine. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 325–331. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_41. (дата звернення 10.11.2024)

75. Tkachuk I. Ya., Shvets N. The role of private individuals in the formation of revenues of non-governmental organizations of Ukraine. Financial and credit activity: problems of the theory and practice. 2020. №3. С. 167-175. Url: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3028>. (дата звернення 10.11.2024)

76. Tkachuk, I. Finances of NGOs: Course book. Chernivtsi, 2017. 140 p.

77. Tkachuk, I. Role of the civil society for economy. EUREKA: Social and Humanities”. № 5. 2019. Pp. 3–15. DOI: 10.21303/2504-5571.2019.00944.

78. Tkachuk, I. The influence of change in the expenditure of public organizations on the indicators of democracy development in Ukraine. Management theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. Vol. 42. No. 3. Pp. 339-349. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/1252/1419>. (дата звернення 10.11.2024)

79. Tkachuk, I. The State Funding of Statutory Activities of Political Parties in Ukraine as an Innovation Against Political Corruption. Modern Economics. № 9. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-state-funding-of-statutory-activities-of-political-parties-in-ukraine/>.

80. Tkachuk, I. The state of revenues and expenditures of Ukrainian civil society

- institutions as a reflection of the efficiency of the organization of civil society finances. The journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country studies. Tourism. Vol. 12. Pp.191-217.
81. Tkachuk, I. World and national principles of organization, functioning and financing of civil society organizations. Journal of European Economy. Vol. 18. № 3 (70). 2019. Pp. 378–390.
 82. Tkachuk, I., Vinnychuk, O. (2020). Impact of specific macroeconomic indicators on the formation of revenues of non-governmental organizations from personal contributions of the Ukrainian population. *Administratie si Management Public*. № 34. Pp. 64-77. DOI: 10.24818/amp/2020.34-04.
 83. Tocqueville A. On the tyranny of the majority. URL: <https://edsitement.neh.gov/curriculum-unit/alexis-de-tocqueville-tyranny-majority>.
 84. Toniic. Official site of the organization. URL: <https://toniic.com>. (дата звернення 10.11.2024)
 85. Transparency international Ukraine. Індекс сприйняття корупції – 2019. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2019>. (дата звернення 10.11.2024)
 86. Transparency International Ukraine. Офіційний сайт організації. URL: <https://ti-ukraine.org>.
 87. Ukraine crisis media center. The dictator laws of January 16, 2014 and the people who adopted them. 2018. URL: <http://uacrisis.org/63947-dictator-laws-january-16-2014>. (дата звернення 10.11.2024)
 88. Ukraine. Country profile. Nations in transit 2018. URL: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-world/2018>. (дата звернення 10.11.2024)
 89. Ulwick A. W. What customers want. New York: McGraw-Hill, 2005. Glossary.180 p.
 90. UNDP. UNDP and civil society organizations: a toolkit for strengthening partnerships. New York, NY, USA, 2006. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2141UNDP%20and%20>

Civil%20Society%20Organizations%20a%20Toolkit%20for%20Strengthening%20Partnerships.pdf. (дата звернення 10.11.2024)

91. Vasylchyshyn O. Innovative solutions of improving efficiency in public management / Onyshchuk S.V., Filippova V.D, Nosyk OA, Vasylchyshyn O. Iakobchuuk V. P.// Revista San Gregorio. Núm. 43. – 2020.

92. Vasylchyshyn O. Interaction of Government Bodies and Civil Society Institutions for Achieving Public Policy Goals / Onyshchuk S.V., Filippova V.D, Nosyk OA, Vasylchyshyn O. Iakobchuuk V. P.// International Journal of Economics and Business Administration Volume VIII, Special Issue 1, 2020. pp. 114-126

93. Veblen T. Why is economics not an evolutionary science? The Quarterly Journal of Economics. 1898. Vol. 12, No. 4. July. P. 373–397.

94. Venture Philanthropy Partners. Official site of the organization. URL: <http://www.vpppartners.org/about/>.

95. Vidal P., Torres D. The Social Responsibility of Non-Profit Organizations. A Conceptual Approach and Development of SRO model. Barcelona: Observatori del Tercer Sector, 2005. URL: http://observatoritercersector.org/pdf/publicacions/03_rso_en.pdf. (дата звернення 10.11.2024)

96. World wildlife. Official site of the organization. URL: <https://www.worldwildlife.org>. (дата звернення 10.11.2024)