

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“_19_” ____ 06 ____ 2024 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Стратегія управління неприбутковою організацією»

Виконав(-ла): студент IV курсу, групи МЕНз-20

Спеціальності (напрямку підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Мухаметвалієва Д.К.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер зав. каф. УФЕБ, л.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет гуманітарно-економічний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ 25 ” _____ 04 _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мухаметвалісвій Діані Костянтинівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Стратегія управління неприбутковою організацією»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „25” _____ 04 _____ 2024 __р. No 160 _____

2. Строк подання студентом роботи 12.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці _____ провідних вчених у галузі забезпечення сталості розвитку підприємства, основних напрямів удосконалення формування та реалізації стратегії управління неприбутковою організацією.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади формування стратегії управління неприбутковою організацією. 2. Аналіз ефективності управління неприбутковою організацією. 3. Рекомендації з удосконалення стратегії управління неприбутковою організацією _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<u>Теоретичні засади</u> формування стратегії управління неприбутковою організацією	25.04.2024 – 30.04.2024	Виконано
2.	<u>Аналіз ефективності</u> управління неприбутковою організацією	01.05.2024 – 12.05.2024	Виконано
3.	<u>Рекомендації з удосконалення</u> стратегії управління неприбутковою організацією	13.05.2024 – 23.05.2024	Виконано
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2024– 07.06.2024	Виконано
5.	Оформлення роботи	08.06.2024 – 11.06.2024	Виконано

Студент _____ Мухаметвалієва Д.К.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мухаметвалієва Д.К. Стратегія управління неприбутковою організацією / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2024.

Метою представленої дипломної роботи на здобуття ступеня «бакалавр» є розробка теоретичних основ, створення основ науково-методичного та практичного інструментарію, уточнення аналітичного апарату для формування стратегії управління неприбутковою організацією в умови глобальних змін і викликів. Уточнено сутність організації в сучасному економічному середовищі/ Поглиблено зміст поняття стратегії неприбуткової організації/ Визначено суттєві складові стратегічного планування в управлінні неприбутковою організацією. Проведено аналіз ефективності управління неприбутковою організацією. Удосконалено порядок проведення аналізу господарської діяльності неприбуткової організації. Внесено пропозиції щодо вдосконалення аналізу витрат і вигод для неприбуткової організації. Систематизовано нормативно-правову базу аналізу діяльності неприбуткової організації. Сформовано рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління неприбутковою організацією.

Ключові слова: стратегія, забезпечення, неприбуткова організація, управління, аналіз, планування, рішення, нормативна база.

ANNOTATION

Mukhametvalieva D.K. Management strategy of a non-profit organization / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2024.

The purpose of the presented graduation thesis for the degree of "bachelor" is to develop a theoretical basis, create the foundations of scientific, methodological and practical tools, clarify the analytical apparatus for the formation of the management strategy of a non-profit organization in the conditions of global changes and challenges. The essence of the organization in the modern economic environment is specified/ The content of the concept of the strategy of a non-profit organization was deepened/ The essential components of strategic planning in the management of a non-profit organization are determined. An analysis of the effectiveness of the management of a non-profit organization was carried out. The procedure for analyzing the economic activity of a non-profit organization has been improved. Proposals were made to improve the cost-benefit analysis for a non-profit organization. The regulatory framework for the analysis of the activity of a non-profit organization is systematize. Recommendations for improving the management strategy of a non-profit organization were formed.

Key words: strategy, provision, non-profit organization, management, analysis, planning, decision, regulatory framework.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	10
1.1	Сутність організації в сучасному господарському середовищі	10
1.2	Поняття стратегії неприбуткової організації	16
1.3	Стратегічне планування в управлінні неприбутковою організацією	26
2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	30
2.1	Процедура аналізу господарської діяльності неприбуткової організації	30
2.2	Аналіз «затрат-вигод» для неприбуткової організації	34
2.3	Нормативна база забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації	39
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	50
	ВИСНОВКИ	56
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
	Додаток А	62
	Додаток Б	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Основою прийняття управлінських рішень та реалізації місії організації є стратегія, що дозволяє суб'єкту господарювання функціонувати у нестабільному ринковому середовищі. Залежно від розміру організації та галузі, в якій вона працює, це може існувати та застосовуватися протягом більш тривалого або меншого періоду часу. Однак у діловому бізнес-середовищі, що постійно змінюється, необхідно вміти дуже швидко адаптувати обрану стратегію до нових умов та факторів, глобальних викликів. Багато управлінських рішень та практичних інструментів призначені для підтримки цього, але за певних обставин вони також можуть спричинити проблеми та ризики. Слід відмітити, що увага до стратегії організацій приділяється з боку вітчизняних та зарубіжних дослідників і практиків, що активно досліджують і вирішують проблеми стратегій в системі менеджменту організації [1-8]. Проте недостатньо глибоко дослідженими залишаються питання стосовно формування стратегії управління неприбутковою організацією, кількісні параметри ефективності такої стратегії та критерії оцінювання і вибору стратегії. .

Тому в сучасному економічному просторі актуальності набувають питання та наукові завдання, що орієнтовані на дослідження і розвинення теоретичного базису, науково-методологічних і практичних інструментів, аналітичний апарат формування стратегії управління неприбутковою організацією з урахуванням викликів сьогодення, військової активності держави та загострення загроз ефективного функціонування господарського простору.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Мета представленої випускової роботи на здобуття ступеня «бакалавр» міститься в розвиненні теоретичного базису, створенні засад науково-методологічних і практичних інструментів, уточненні аналітичного апарату формування стратегії управління неприбутковою організацією в умовах глобальних змін та викликів.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра поставлено та отримане вирішення ряду завдань, що є актуальним для забезпечення активності господарської діяльності неприбуткових організації в сучасному просторі господарських відносин:

- уточнено сутність організації в сучасному господарському середовищі;
- поглиблено зміст поняття стратегії неприбуткової організації;
- визначено сутнісні компоненти стратегічного планування в управлінні неприбутковою організацією;
- виконано аналіз ефективності управління неприбутковою організацією;
- удосконалено процедуру аналізу господарської діяльності неприбуткової організації;
- надано пропозиції щодо удосконалення аналізу «затрат-вигод» для неприбуткової організації;
- систематизовано нормативну базу забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації;
- сформовано рекомендації з удосконалення стратегії управління неприбутковою організацією.

Об'єктом випускової роботи бакалавра є стратегія підприємства.

Предметом дослідження є теоретичний базис, засади науково-методологічних і практичних інструментів, аналітичний апарат формування стратегії управління неприбутковою організацією, що дозволяє успішно досягати задачі господарювання виходячи із специфіки місії.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, для досягнення мети і поставлених задач, що запропоновано у бакалаврській роботі, застосовано наукові та загальні методики дослідження понять та явищ (загальних або спеціальних методів наукового дослідження), а саме: системний підхід, метод систематизації, метод діалектичного підходу – для уточнення сутності організації в сучасному господарському середовищі; індукційний та дедукційний підходи, підходи аналізу і синтезу - для поглиблення змісту поняття стратегії

неприбуткової організації метод абстракції, узагальнень, наукового пізнання – для визначення сутнісних компонентів стратегічного планування в управлінні неприбутковою організацією; наукового спостереження, класифікації, систематизації, аналогій – для поглиблення системного уявлення про показники ефективності стратегії неприбуткової організації; аналізу і синтезу, аналітичного оцінювання та моніторингу, статистичний аналіз – для аналізу ефективності управління неприбутковою організацією, метод конкретизації – для удосконалення процедури аналізу господарської діяльності неприбуткової організації; експертне опитування та аналіз – для розробки пропозицій щодо удосконалення аналізу «затрат-вигод» для неприбуткової організації; метод наукового пізнання – з метою систематизації нормативної база забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації та формулювання рекомендацій з удосконалення стратегії управління неприбутковою організацією.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні теоретичних та методологічних засад, науково-методичних основ, діагностичного інструментарію, розробки практичних напрямів з удосконалення інструментарію розробки стратегії розвитку неприбуткової організації як глобальної компоненти функції менеджменту в господарській діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність організації в сучасному господарському середовищі

Важливо розділити два значення, які зазвичай мають на увазі під словом «організація». З одного боку, він може представляти повну систему, таку як компанія, державна установа тощо. З іншого боку, це також може означати, що щось, як-от щойно згадана система, є особливо організованим, тобто впорядкованим, регульованим. Про реорганізацію часто говорять, коли змінюється або оновлюється організація системи. Залежно від того, як вживається це слово, говорять про інституційну або інструментальну організацію. Використання терміна в заголовку «корпоративна організація» стосується останньої. Організація є однією з найважливіших функцій корпоративного управління і нерозривно пов'язана зі стратегією компанії з моменту речення Чандлера «структура слідує за стратегією». Організація повинна створити рамкові умови, а отже, процеси та структури, щоб гарантувати очікуваний успіх, викладений у стратегічному плануванні. Рисунок 1.1 має на меті проілюструвати, як організація в компанії пов'язана з плануванням, контролем і тому також до стратегії.

Організаційну структуру або структуру компанії можна формально розділити на чотири виміри:

Спеціалізація: припускає, що різні етапи роботи, наприклад, у виробництві, мають бути розумно розподілені між спеціалістами. Це означає, що кожен із співробітників виконує певний робочий етап і не кожен виробляє повний продукт. Це створює скорочення часу навчання та чітку відповідальність. Проте певна монотонність і пов'язані з нею коливання помітні негативно.

Координація: може регулюватися ієрархією, встановленою в компанії. Це означає не що інше, як те, що особа, яка стоїть вище в ієрархії, дає вказівки особі, яка стоїть нижче в ієрархії. Також можна створювати робочі плани або керувати працівниками програм їхніми робочими кроками. Усе це можна підвести під термін зовнішня координація.

Конфігурація: щойно компанія досягає певного розміру, зазвичай утворюються відділи, які спеціалізуються на певному завданні, у певній сфері діяльності та очолюються керівником. Це часто супроводжується формуванням ієрархії та організаційної схеми, яка відображає ієрархію.



Рисунок 1.1 – Зміст організації в сучасному господарському середовищі [9]

Орієнтована на ринок корпоративна структура: цей тип структури

також вимагає певного розміру компанії, щоб бути економічно успішною. На відміну від орієнтації на продукт, ця структура пов'язана з ринками. В іншому, однак, є деякі схожості з цим варіантом. Існують також окремі відділи або зони для продажу, виробництва тощо для кожного підрозділу, який визначається регіонально, а не за продуктом. Це може мати перевагу в тому, що підрозділи компанії краще реагують на регіональні зміни та побажання клієнтів.

Періодизація етапів еволюції поняття організацій представлена на рис. 1.2.

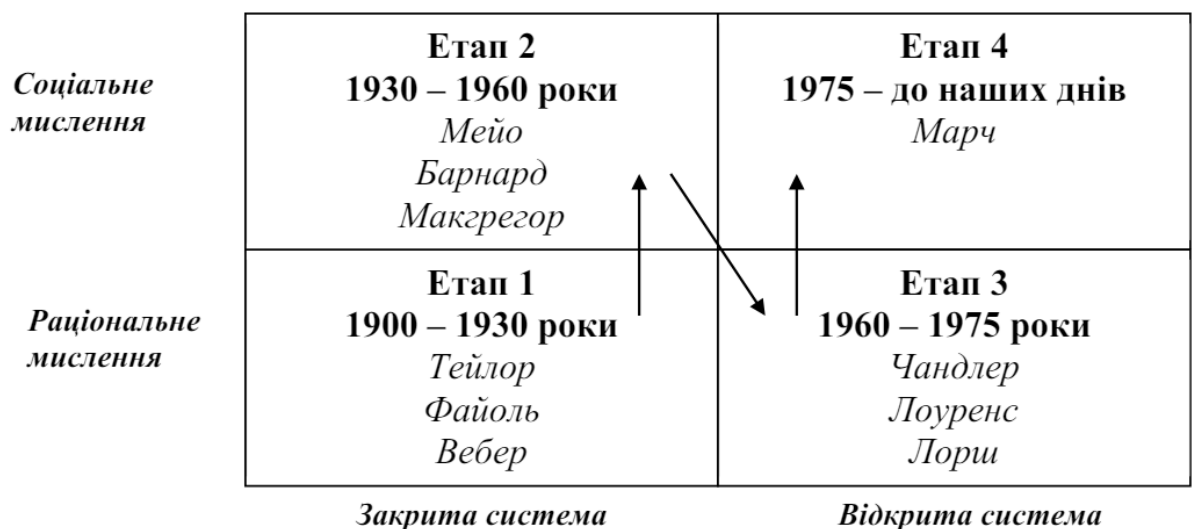


Рисунок 1.2 – Періодизація етапів еволюції поняття організацій

Корпоративна структура, орієнтована на процеси: вона структурована подібно до функціональної структури, за винятком того, що увага зосереджена на основних бізнес-процесах. І навпаки, це збільшує зусилля, необхідні для координації. Всю компанію необхідно перевести від вертикальної структури, яка працює на основі функцій або продуктів, до горизонтальної структури. Хоча це складно, воно має принести переваги з точки зору орієнтації на клієнта та ринку.

Багатовимірні корпоративні структури являють собою особливий випадок, у якому можна використовувати кілька структур, згаданих вище. Це, у свою чергу, вимагає більших зусиль з координації, але, натомість, беручи до уваги інші перспективи, це має забезпечити покращену основу для прийняття рішень у разі будь-яких проблем.

Делегування рішень: знову ж таки, коли компанія досягає певного розміру, в якийсь момент керівництво стає неможливим самотійно приймати всі необхідні рішення. Ви повинні делегувати повноваження для прийняття рішень. Як правило, це відбувається безпосередньо з нижчою владою і поєднує в собі повноваження приймати рішення, певні права, а також вищу відповідальність і встановлення цілей.

Інструментальну організацію компанії, особливо зі стратегічної точки зору, можна підсумувати таким чином. Він формує основу для всієї структури компанії, внутрішніх процесів, розподілу компетенцій і відповідальності у формі визначеної ієрархії. Він також визначає, як різні відділи співпрацюють один з одним. Таким чином, він створює умови для структури компанії або організаційної структури (організація тут: інституційна). Тут також важливо розрізняти різні структури:

Функціонально-орієнтована корпоративна структура: тут у компанії формуються певні відділи, які поєднують окремі ідентичні функції. Отже, як уже було сказано, справа йде до спеціалізації. Кожен відділ, кожна сфера має свою функцію і зазвичай активна лише в цій. Той факт, що між собою виникають певні залежності, говорить про координацію, яка також стає необхідною в результаті. Більшість промислових компаній досі структуровані таким чином.

Корпоративна структура, орієнтована на продукт: у цій структурі для кожного продукту створюються підрозділи, які виконують усі завдання, пов'язані з одним або кількома продуктами чи групами продуктів. Як і у випадку з функціональною структурою, немає окремого відділу закупівель, виробництва та продажів, а скоріше кожен підрозділ має власні

функціональні зони. Оскільки це означає, що в компанії є кілька сфер з однаковими завданнями, які просто пов'язані з іншим продуктом, така структура має сенс лише для компаній певного розміру.

Сутнісні властивості організації представлені на рис. 1.3.

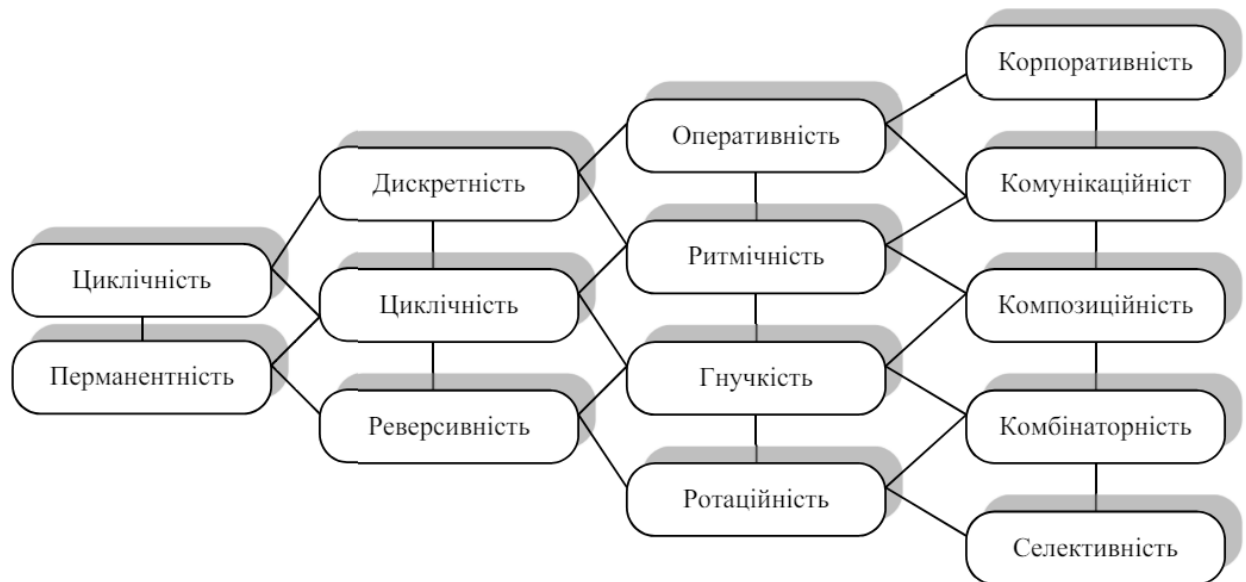


Рисунок 1.3 – Сутнісні властивості організації

Класифікація неприбуткових організації представлена у табл.. 1.1.

До неприбуткових організацій відносять підприємства, організації, установи, створені для провадження наукової, освітньої, культурної, оздоровчої, екологічної, релігійної, благодійної, соціальної, політичної та іншої діяльності з метою задоволення потреб та інтересів громадян у межах, визначених законодавством України, без мети отримання прибутку.

Згідно з нормами ПКУ неприбутковими є не всі неприбуткові організації (далі — НПО), а тільки ті з них, які не є платниками податку на прибуток згідно з п. 133.4 ПКУ (п.п. 14.1.121 ПКУ). В такому випадку вони мають відповідати наступним вимогам:

- якщо вони створені та зареєстровані в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації;

- їхні установчі документи містять заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників у розумінні Цивільного Кодексу України), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб. Не вважається розподілом отриманих доходів (прибутків) фінансування видатків, визначених пп. 133.4.2 ПКУ – тобто на забезпечення мети і цілей діяльності такої організації.

Таблиця 1.1 - Класифікація неприбуткових організації за групами обліку

№ п/п	Група	Вид неприбуткової організації
1	1	Органи державної влади України
2		Установи, організації, утворені державною владою країни за рахунок засобів відповідних бюджетів
3		Органи місцевого самоврядування
4		Установи, організації, утворені місцевим самоврядуванням за рахунок засобів відповідних бюджетів
5	2	Благодійні фонди (організації)
6		Громадські організації
7		Творчі союзи
8		Політичні партії
9		Науково-дослідницькі установи, вищі навчальні заклади, музеї-заповідники
10	3	Пенсійні фонди
11		Кредитні спілки
12	4	Юридичні особи, діяльність яких не передбачає отримання прибутку відповідно до норм законодавства
13	5	Асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників
14		Асоціації, інші добровільні об'єднання органів місцевого самоврядування, зареєстровані у встановленому порядку
15	6	Релігійні організації, зареєстровані у порядку, визначеному законом
16		Житлово-будівельні кооперативи та ОСМД
17		Професійні союзи, об'єднання організацій профспілок

[10]

Класифікація неприбуткових організацій за кодами діяльності представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація неприбуткових організацій за кодами господарської діяльності

№ п/п	Шифр	Установи і організації, яким надано статус неприбуткової
1.	0001	Органи державної влади України
2.	0002	Установи і організації, які створені органами державної влади України і які утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів
3.	0003	Органи місцевого самоуправління
4.	0004	Установи, організації, які створені органами місцевого самоуправління і які утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів
5.	0005	Благодійні фонди (організації), які створені в порядку, визначеного Законом для проведення благодійної діяльності
6.	0006	Громадські організації, які створені з метою здійснення екологічної, оздоровчої, громадсько-спортивної, культурної, освітньої і наукової діяльності.
7.	0007	Творчі спілки
8.	0008	Політичні партії
9.	0009	Пенсійні фонди
10.	0010	Кредитні спілки
11.	0011	Інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає отримання прибутку відповідно до норм діючих Законів
12.	0012	Спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, житлово-будівельні кооперативи, які створені для представлення інтересів засновників, які утримуються тільки за рахунок внесків таких засновників і не здійснюють господарську діяльність, за винятком пасивних доходів
13.	0013	Релігійні організації, які зареєстровані у відповідності із Законом «Про свободу совісті і релігійні організації».
14.	0014	Науково-дослідні установи і вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, які внесені в Державний реєстр наукових установ і яким надається підтримка держави.

[11]

1.2 Поняття стратегії неприбуткової організації

Сама концепція стратегії вже дуже стара, і її походження більше пов'язане з військовими конфліктами, ніж з корпоративним управлінням. Це також підкреслюється походженням слова. Це походить від грецького слова «strategos», яке, у свою чергу, складається з «stratos» для «армії» та «ago» для «керувати». Але 200 років тому в літературі були написані дуже точні описи, які актуальні й сьогодні. Тут як приклад слід згадати твір Карла фон Клаузевіца «Про війну». Фон Клаузевіц описує стратегію так: «Використання битви з метою війни». У своїх подальших поясненнях він говорить про те, що стратегія напередодні війни повинна визначати її план. Однак це можливо лише за певної кількості припущень, оскільки, звісно, не всі можливі випадки

можна взяти до уваги, не кажучи вже про те, що всі ці випадкові випадки справджуються. Тому важливо, щоб стратегія також використовувалася на місці бою. Це має ту перевагу, що певні накази можна віддавати на місці, а саму стратегію можна якнайшвидше скоригувати, якщо це необхідно. Наскільки доцільним здається це визначення сьогодні, буде пояснено в цьому розділі.

З початку спроби описати стратегію в компаніях майже 70 років тому багато чого сталося з одного боку, але дуже мало з іншого. Можна було б подумати, що за ці роки виникла б чітка картина опису корпоративної стратегії, яку можна було б принаймні фундаментально визначити кількома реченнями. Однак стаття з журналу *Strategic Management Journal* за 2012 рік доводить, що справа є протилежною. Там описано, що в літературі з 1962 по 2008 рік існує 91 визначення терміну «корпоративна стратегія».¹³ Ю також посилається на цю проблему та пояснює авторів. «різне розуміння та концепції цієї теми як причини проблеми. Словниковий запас, який іноді використовується неправильно, також може спричинити певну плутанину при спробі знайти загальноприйнятне визначення корпоративної стратегії.

Однак певні аспекти корпоративної стратегії можна зустріти кілька разів у різноманітній літературі, тому тут зроблено спробу створити принаймні загальне розуміння того, для чого стратегія повинна використовуватися в компанії. Наприклад, Волтер пояснює, що до 1990-х років дві теорії або принципи віри дуже вперто протистояли одна одній. Деякі дослідники вважали або дотримуються думки, що успіх компанії в першу чергу є результатом розуміння її ринкового середовища. Інші, однак, бачать унікальність можливостей компанії та її ресурсів як рушійну силу успіху компанії. Незадовго до початку нового тисячоліття обидві сторони досягли певного консенсусу та визначили інноваційну силу компанії в її бізнес-сфері як фундаментальний фактор успіху. З одного боку, це забезпечує кращу пристосованість до мінливих умов, а з іншого —

можливість руйнівного впливу на галузь. У табл. 1.3 показано, як концепція стратегії змінювалася з часом.

Таблиця 1.3 – Етапи еволюції основних характеристик стратегії

Часовий проміжок	Сутність етапу	Основні характеристики	Методи, притаманні певному етапу
1900-1950 рр.	Бюджетування та контроль	Контроль за відхиленням, розробка річного бюджету і поточних планів, реагування на ситуацію, що склалася, планування орієнтоване у середину організації	Ресурсний метод, нормативний метод, балансовий метод, аналіз відхилень, індексний метод
1950-1960 рр.	Довгострокове планування, управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Прогнозування зростання, управління складністю, планування на перспективу у 5–10 років на основі екстраполяцій тенденцій, використання елементів аналізу ситуації, що склалася на підприємстві і у зовнішньому середовищі, орієнтація на виконання довгострокових планів	Методи екстраполяції, матричний метод, лінійного програмування
1960-1990 рр.	Стратегічне планування, управління «по цілям» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Концентрується на аналізі зовнішнього середовища і визначенні стратегічних цілей. Наявність «стратегічного мислення», увага приділяється не тільки довгостроковому прогнозуванню, а поглибленому вивченню ринку, конкурентів, потреб споживачів.	Регресійної- моделі, методи кореляційних трендів, SWOT-аналіз, програмно-цільовий метод, метод «дерева цілей», методи лінійного та нелінійного програмування, теорії масового обслуговування Методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної, масової та ін.)
1990-2010 рр.	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент); стратегічне планування, що пронизує всі системи підприємства	Орієнтація на майбутнє та підготовка до нього. Ключові стратегічні рішення приймаються швидко і незалежно від циклу планування. Випереджуюче управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.	Економіко-математичні, у тому числі методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорія ігор. Методи стратегічного аналізу. Система збалансованих показників.
2010 рр. – наш час	Інноваційно-адаптивне управління	Орієнтація на інноваційність діяльності підприємств, глобалізація економічних процесів, важливість «людського фактору», пріоритетність інформаційних технологій	Метод розриву [15] методи комп'ютерної діагностики, метод сценаріїв, теорія ігор, стохастичне програмування, теорія обмежень, нейронні мережі

[12-15]

Стратегічне управління має відповісти на наступні запитання. Яку мету повинна переслідувати компанія в довгостроковій перспективі? Які основні компетенції для досягнення цих цілей? Як або за допомогою чого ці цілі повинні бути досягнуті? Як боротися з конкуренцією у вибраній галузі? Таким чином, ви можете бачити, що в основному мова йде про довгострокову орієнтацію компанії та про те, що потрібно зробити, щоб взяти певний напрямок і мати можливість успішно його реалізувати. Однак це не слід плутати з тим фактом, що рішення, прийняті в стратегічному управлінні, зосереджені на конкретних видах діяльності. Натомість ці рішення слід приймати з великої висоти та з більшим оглядом, щоб визначити основний напрямок. Це також запобігає надто зосередженню рішень на окремих відділах компанії. Для довгострокового стабільного успіху слід розглядати загальну картину, яка стосується компанії та ринку.

Перш ніж ми перейдемо до основ стратегічного управління, нам слід приблизно розглянути його основу для авторизації. З точки зору самого стратегічного управління, компанія, яка не дотримується чітко визначеної стратегії, знаходиться в не вигідному становищі. Але, як показує багато прикладів, стратегія не є абсолютною гарантією підприємницького успіху.⁴⁰ Перевага полягає в тому, що орієнтація або ставлення компанії до мети, якщо всі учасники рухаються в одному напрямку, забезпечує певний ступінь ясності створює запобіжні заходи, яких необхідно вжити. Говорячи просторіччям: якщо у вас немає мети, ви її не досягнете. Однак, оскільки кожна компанія та кожен ринок піддаються неймовірній кількості внутрішніх і зовнішніх впливів, навіть найкраща стратегія іноді має змінюватися, щоб адаптуватися до нових обставин.

Стратегічне управління в основному базується на досить простому процесі. За винятком кількох неточностей, існує наукова згода щодо його структури. Вона починається з планування, важливою частиною якого є аналіз. Щоб мати можливість ефективно планувати власну корпоративну стратегію, важливо отримати точне уявлення про власну компанію та

ринкове середовище за допомогою різноманітних аналізів. Це стосується як конкурентів, так і спеціальних галузевих умов. Після успішного завершення планування починається реалізація. Після успішного впровадження нової стратегії важливо контролювати та керувати нею за допомогою ключових показників і, якщо необхідно, вживати контрзаходів, якщо це необхідно. Однак перш ніж розпочати планування та пов'язаний з ним аналіз, видається важливим подумайте про місію компанії. Його основна мета — забезпечити чітко визначений напрямок. Він повинен зробити переваги компанії, її орієнтацію та ідентичність зрозумілими, а також впізнаваними для сторонніх. Вигода від цього полягає в наступному: донести до працівників, клієнтів, а також постачальників, коротше кажучи, до всіх акціонерів, що означає компанія. З одного боку, це створює певну основу довіри, а з іншого боку, і це особливо впливає на працівників, спільна мета підвищує мотивацію та відданість. Зрештою, ця спільна основа також спрощує майбутню реалізацію стратегії, але про це пізніше.

Перше, що тут потрібно зробити, це розрізнити різні типи цілей. Так звані кількісні цілі, безумовно, краще використовувати, оскільки це цілі, які можна виміряти та перевірити за допомогою чисел. Це полегшує моніторинг досягнення мети. З іншого боку, існують якісні цілі, досягнення яких перевірити набагато складніше і часто більш суб'єктивне. Тому вони з більшою ймовірністю стануть основою для обговорень, ніж це було б у випадку кількісних цілей.

При розробці цілей на рівні стратегічного управління основна увага приділяється насамперед кількісним цілям. Перевіреною і відомою формулою формулювання цілей є метод SMART. Він складається з перших літер англійських слів: specific, measurable, assignable, realistic і timebound. По-перше, цілі мають бути конкретними, а це означає, що ви схильні відходити від надто загальних описів до чітко визначених описів. Крім того, він повинен бути вимірним, тобто кількісним. Тому має бути можливість перевірити, чи була досягнута ціль за допомогою даних. По-третє, ціль має

бути призначеною, незалежно від того, чи стосується вона лише однієї особи чи кількох. Відповідальність має бути чітко визначена. По-друге, мета повинна бути реалістичною; її також має бути можливо досягти наявними засобами. Зрештою, це має бути визначено за часом, інакше досягнення не можна буде перевірити, а мета не матиме чіткого визначення часу. Для повноти картини слід зазначити, що назви літер у методі SMART не є чітко або загально визначеними. Наприклад, «А» часто називають «прийнятим» або «привабливим».

Цілі також часто каскадують у певній ієрархії. Головним пріоритетом є основні цілі, яких компанія хоче досягти. Тоді все менші цілі вишиковуються одна за одною в порядку спадання. Кожна наступна мета служить досягненню попередньої, вищої мети. Таке розбиття цілей на більш дрібні підцілі або проміжні цілі є необхідним для того, щоб максимально реалізувати досягнення мети. Крім того, менші проміжні цілі легше досягти, ніж головну мету, і з цієї причини сприяють вищому внутрішньому прийняттю.

Систематизація наукових поглядів на зміст поняття «стратегія» представлена у табл. 1.4.

За суттю термін "стратегія" в кожній з цих шкіл трактували по різному, так школа дизайну розглядала стратегію, як кінцеву мету діяльності підприємства, на основі проектування, моделювання. Школа планування під стратегією розуміла процес, і розглядала його як систематичний процес формального планування, та школа позиціонування розглядала стратегію як окрему позицію підприємства на ринку. На наш погляд "стратегія" — це план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує. Подальшого розвитку теорія стратегій підприємства у школах, які намагалися пояснити принципи формування стратегії і розглядала стратегічний процес в часі.

Таблиця 1.4 – Систематизація наукових поглядів на зміст поняття «стратегія»

Дата	Автор, джерело	Визначення стратегії
1944	Джон вон Нейман та Оскар Моргенстерн	Стратегія – це серія <i>дій</i> фірми, прийнятих у відповідь на певну ситуацію
1954	Пітер Друкер	Стратегія – це <i>аналіз</i> поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення ресурсів наявних і бажаних.
1962	Альфред Чандлер	Стратегія – це <i>детермінатор</i> основних довгострокових цілей підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів
1965	Ігор Ансофф	Стратегія – це <i>правило</i> прийняття рішень, детермінованих шкалою продукт – ринок, вектором зростання, конкурентними переваги та синергією
1974	Рассел Акофф	<i>План</i> тоді є стратегічним, коли більший термін його дії і складніше його <i>змінити</i> , та чим більше організаційних функцій він охоплює. Стратегічне планування стосується до <i>рішень</i> , спрямованих на тривалі дії та віддалений результат, який важливо змінити.
1978	Генрі Мінцберг	Стратегія може бути розглянута як <i>набір постійної поведінки (патерн)</i> , за допомогою якої організація закріплює себе у середовищі на певний час, а стратегічні зміни можуть бути розглянуті як відповідь організації на зміни у середовищі, обмежені рушійною силою бюрократії та прискорені чи уповільнені лідерством
1980	Майкл Портер (редаговано автором)	Конкурентна стратегія – це [діяльність] компанії із <i>досягнення стійкої та вигідної позиції</i> , яка дозволить компанії <i>протистояти</i> напору рушійних сил конкуренції або <i>змінити</i> їх структуру/ступінь впливу в інтересах компанії
1984	Едвард Р. Фрімен	Стратегія – це система стратегічних програм, що відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії
1991	Ігор Ансофф	Стратегія – це дисципліноване <i>підприємництво</i> , що являє собою комбінацію трьох фірмозмінювальних діяльностей: створення нових стратегій, конструювання нових організаційних здібностей та керування трансформацією фірми до зайняття нею нової стратегічної позиції
1991	Авінаш К. Діксіт та Баррі Дж. Налебафф	Стратегія – це мистецтво взаємодії із конкурентами, в ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само
1993	Куїмбаторе Крішнарао Прахалад та Гері Хемел	Стратегія – це відповідність та розтягнення між баченням менеджментом основної лінії лідерства компанії (амбіції) та ресурсами. Стратегія – це боротьба за інтелектуальне лідерство за рахунок ідентифікації та посилення ключових компетенцій організації
1998 (оригінал), 1999 (переклад)	Пітер Дойль	Стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, із питань розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових <i>конкурентних переваг</i> на цільових ринках

Зміст стратегії виходяє з диверсифікованості уявлень, властивостей та специфіки для реалізації місії підприємства наведено на рис. 1.4.

Зміст стратегії представлений на рис. 1.4.

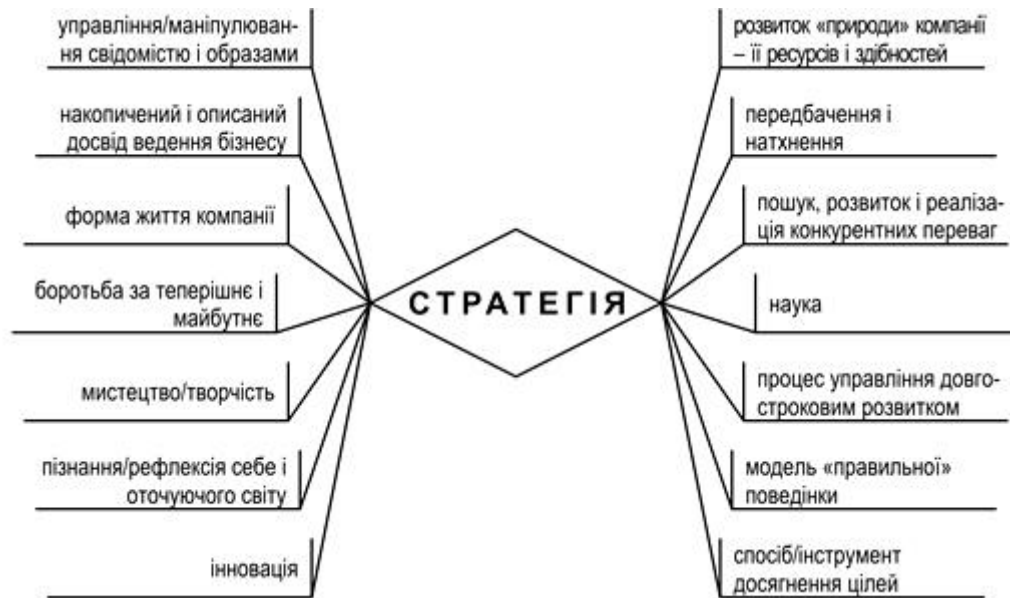


Рисунок 1.4 – Зміст стратегії [20]

Новітні підходи до трактування змісту поняття «стратегія» представлені у табл. 1.5.

Отже, в процесі історичного розвитку поняттю "стратегія підприємства" приділяли увагу різні школи економічної теорії, які висвітлювали три точки зору сутності поняття: стратегія — це 1) кінцева мета, 2) процес та 3) позиція на ринку. Інші розглядали питання формування стратегії через усвідомлення, пізнання, обговорення, впливу зовнішніх факторів та життєвого циклу організації. Питанням визначення поняття "стратегія" в економіці займаються вчені із середини XX ст., проте, на нашу думку, вони є не повними і охоплюють не всі сторони проблеми, тому доцільно визначити "стратегію", як план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом

зовнішнього середовища, процесів всередині організації та залежить від стану його життєвого циклу.

Таблиця 1.5 - Новітні підходи до трактування змісту поняття «стратегія»

Не лише	А також
Конкурентний виклик	
Реінжиніринг процесів	Регенерування стратегій
Організаційна трансформація	Галузева трансформація
Конкуренція за частку ринку	Конкуренція за частку можливостей
Пошук майбутнього	
Стратегія як навчання	Стратегія як забування
Стратегія як позиціонування	Стратегія як передбачення
Мобілізація майбутнього	
Стратегія як відповідність (fit)	Стратегія як розтягнення (stretch)
Стратегія як розподіл ресурсів	Стратегія як акумуляція ресурсів та леверидж
Потрапити до майбутнього	
Конкуренція всередині існуючої галузевої структури	Конкуренція за формування майбутнього галузевої структури
Конкуренція за лідерство продукту	Конкуренція за лідерство ключових компетенцій
Максимізація частки нових продуктів-«хітів»	Максимізація частки навчання на новому ринку
Мінімізація періоду виходу на ринок	Мінімізація періоду глобального визнання

[21]

Частиною корпоративної стратегії є спочатку створення спільної місії чи бачення на найвищому рівні в компанії, а також спільне розуміння власної ідентичності. Рівень нижче стосується визначення портфеля компанії, тобто того, як компанія має заробляти гроші. На цьому ж рівні знаходиться і стратегія зростання, яка присвячена запланованому подальшому розвитку компанії. Це може статися як з наявним портфоліо, так і з новими продуктами чи послугами. Ресурси та аналіз ринкових конкурентів також згадуються нижче. Шрейог і Кох погоджуються з цими тезами і також стверджують, що стратегія в компаніях визначає сферу діяльності і програму дій. Вони також описують важливість стратегії для подальшого успіху компанії, яка, у свою чергу, нерозривно пов'язана з конкретним фокусом на визначеному зростанні.

Якщо ви спробуєте осмислено поєднати окремі компоненти, які щойно згадувалися, кінцевою метою стратегії є визначення місії та бачення компанії. Місія об'єднує всі потреби зацікавлених сторін компанії та описує, як ці потреби мають бути задоволені. Тому тут головне те, що потребують клієнти, на яких орієнтується дана компанія. Які продукти чи послуги вона хоче і на які послуги очікує? І перш за все, яку ціну вона готова заплатити за це? Для того, щоб надати продукцію або послуги, що продаються, потрібен персонал або працівники. Вони представляють другу частину зацікавлених сторін компанії. Двома іншими групами зацікавлених сторін є постачальники та акціонери. Зрештою, успіх компанії завжди вимагає найкращого можливого задоволення цих чотирьох сторін і, зрештою, відповідає на питання, чому компанія взагалі існує.

Незважаючи на те, що природно хочеться, щоб усі зацікавлені сторони погодилися з обраною стратегією, також зрозуміло, що потреби всіх учасників рідко можуть бути задоволені. Як наслідок, також зрозуміло, що деякі групи висловлять занепокоєння. Однак, поки це робиться як конструктивна критика, навіть відхилення від випробуваних методів та ідей може мати щось позитивне. Це викликає природний процес трансформації та вдосконалення, який у найкращому випадку може мати надзвичайно позитивний вплив на компанію. Далі слід розглянути бачення більш детально. В першу чергу він спрямований на те, куди повинна рухатися компанія в стратегічний період часу. Зазвичай формулюється стисле речення, яке в кращому випадку об'єднує найважливіші аргументи.

Згодом, однак, також необхідно чітко визначити у видінні, як має виглядати оточення. Це означає, наприклад, як виглядає присутність компанії на ринку та бізнес-модель, а також за допомогою яких функцій чи систем це має бути досягнуто.

1.3 Стратегічне планування в управлінні неприбутковою організацією

Корпоративне управління завжди є компромісом між самовизначеною та зовні визначеною діяльністю: керівництво має постійно балансувати між обмеженнями та обмеженнями (наприклад, недостатні фінансові ресурси чи невідповідна IT-інфраструктура) та варіантами дизайну. Деякі речі, але не все, можливі. У дослідженнях менеджменту це не завжди розглядалося таким чином. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент є ще відносно молодими дисциплінами. Прогностичні методи та процедури (наприклад, технологія сценаріїв і прогнозування Delphi) почали використовуватися в 1950-х роках, що також започаткувало науку майбутнього. Такі компанії, як IBM і General Electric, першими почали використовувати ці методи в довгострокових ринкових прогнозах. Корпоративне управління, таким чином, розумілося переважно як планування (і контроль результатів). У той час як стратегічний план був у центрі корпоративного управління, інші функції управління в першу чергу слугували його реалізації. І оточення, і власна поведінка здавалися наперед визначеними й контрольованими до дрібниць. Коли ОПЕК запровадила нафтове ембарго проти Заходу після війни на Близькому Сході в 1972 році, це призвело до переосмислення в компаніях: відтепер екологічні сюрпризи та розриви також бралися до уваги в стратегічному корпоративному управлінні, що відображено в таких концепціях, як «стратегічний аналіз» або оперативні системи раннього попередження. Перш за все, дослідник менеджменту Гаррі Ігор Ансофф (1976) хотів зробити випадковість або непередбачувану турбулентність у конкуренції керованою. Він був не єдиним, хто посилався на прусського військового теоретика Карла фон Клаузевіца, чия праця «Про війну» є однією з найбільш перекладених праць в історії літератури. Клаузевіц має справу з невагомістю планування війни та зрештою непередбачуваним перебігом війни. «З першим пострілом усе змінюється», — сказав він, коли говорив про «туман війни», який зараз часто цитують. Жоден бойовий план, яким би

хорошим він не був, ніколи не буде повністю реалізований. Швидше, «бойовий геній» включав рішучість, самодисципліну і талант до імпровізації. У 1970-х і 1980-х роках з'явилися теорія і психологія поведінки. Добре обґрунтовані моделі прийняття рішень виходять на перший план, у яких менеджер розглядається як раціонально обмежений процесор інформації (пор. Simon 1983), який приймає рішення на основі обмеженого розуміння, суб'єктивного сприйняття та конструктивістської інтерпретації реальності. Отже, відбувся перехід від всеохоплюючого синоптичного планування, яке принесло «великий удар», до поступового планування, яке було більше зосереджено на «маленьких кроках», але було легше реалізувати на практиці

Складові стратегічного планування в управління неприбутковою організацією представлені на рис. 1.5.

До процесу розроблення стратегії варто залучити:

- власників чи засновників (їхніх представників), » керівників організації (директор, голова та члени правління),
- керівників структурних підрозділів та/або проєктних команд, » найактивніших членів вашої команди,
- ключових фахівців за профілем (напрямами) діяльності організації, » інших зацікавлених осіб.

Процес має бути максимально об'єктивним, чесним і прозорим, особливо це стосується оцінки наявного стану речей, власних бажань і можливостей, доступу до ресурсів. Адже без належної діагностики (базової оцінки) неможливо буде розробити якісний документ.

Результат стратегічного планування в управління неприбутковою організацією — конкретні вимірювані показники, які свідчатимуть про рівень досягнення запланованої цілі (виконання завдання). За змістом результати можуть бути: » кількісними (джерела інформації: бази даних, адміністративні, господарські, статистичні звіти); » якісними (джерела інформації: соціологічні опитування, фокус-групи, експертні звіти та ін.). За формою результати можуть бути: » матеріальними чи нематеріальними.

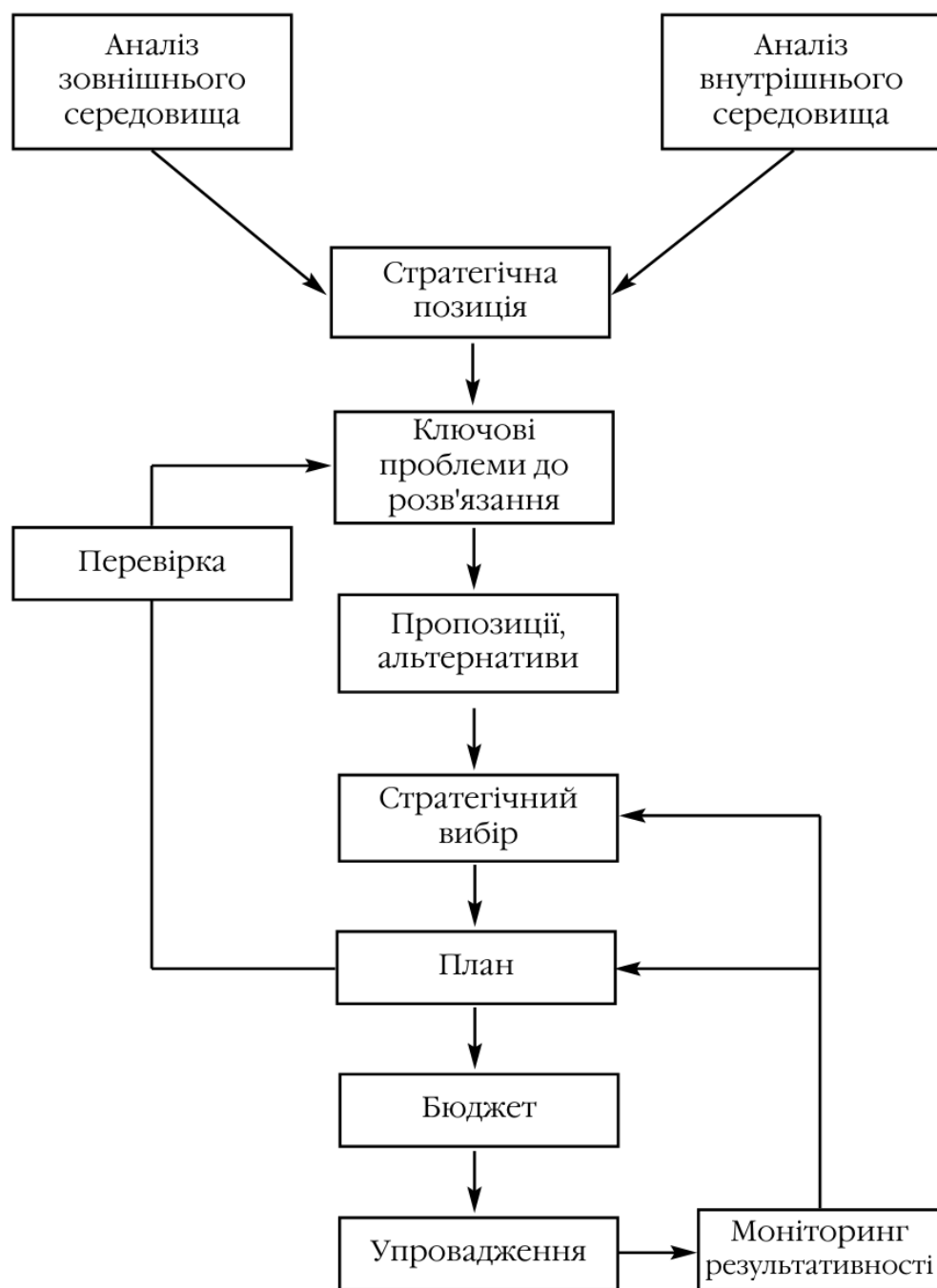


Рисунок 1.5 – Складові стратегічного планування в управління неприбутковою організацією [22]

Перше, що тут потрібно зробити, це розрізнити різні типи цілей. Так звані кількісні цілі, безумовно, краще використовувати, оскільки це цілі, які можна виміряти та перевірити за допомогою чисел. Це полегшує моніторинг досягнення мети. З іншого боку, існують якісні цілі, досягнення яких перевірити набагато складніше і часто більш суб'єктивне. Тому вони з

більшою ймовірністю стануть основою для обговорень, ніж це було б у випадку кількісних цілей.

При розробці цілей на рівні стратегічного управління основна увага приділяється насамперед кількісним цілям. Перевіреною і відомою формулою формулювання цілей є метод SMART. Він складається з перших літер англійських слів: specific, measurable, assignable, realistic і timebound. По-перше, цілі мають бути конкретними, а це означає, що ви схильні відходити від надто загальних описів до чітко визначених описів. Крім того, він повинен бути вимірним, тобто кількісним. Тому має бути можливість перевірити, чи була досягнута ціль за допомогою даних. По-третє, ціль має бути призначеною, незалежно від того, чи стосується вона лише однієї особи чи кількох. Відповідальність має бути чітко визначена. По-друге, мета повинна бути реалістичною; її також має бути можливо досягти наявними засобами. Зрештою, це має бути визначено за часом, інакше досягнення не можна буде перевірити, а мета не матиме чіткого визначення часу. Для повноти картини слід зазначити, що назви літер у методі SMART не є чітко або загально визначеними. Наприклад, «А» часто називають «прийнятим» або «привабливим».

Цілі також часто каскадують у певній ієрархії. Головним пріоритетом є основні цілі, яких компанія хоче досягти. Тоді все менші цілі вишиковуються одна за одною в порядку спадання. Кожна наступна мета служить досягненню попередньої, вищої мети. Таке розбиття цілей на більш дрібні підцілі або проміжні цілі є необхідним для того, щоб максимально реалізувати досягнення мети. Крім того, менші проміжні цілі легше досягти, ніж головну мету, і з цієї причини сприяють вищому внутрішньому прийняттю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1 Процедура аналізу господарської діяльності неприбуткової організації

Аналіз господарської діяльності неприбуткової організації є важливим інструментом для будь-якої некомерційної організації, яка хоче зрозуміти та врахувати їхні різноманітні та часто суперечливі інтереси, потреби та очікування. Це може допомогти визначити, хто зацікавлений у місії, баченні та цілях, як вони можуть впливати на діяльність або бути під впливом діяльності, і як організація може ефективно спілкуватися та співпрацювати на ринку з ними.

Передусім важливим елементом аналізу є визначення ознак віднесення організацій до неприбуткових (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Ознаки віднесення організацій до неприбуткових

Ознака неприбутковості		Тип неприбуткової організації
1		2
	0031	бюджетні установи
	0032	громадські об'єднання
	0033	політичні партії
	0034	творчі спілки
	0035	релігійні організації
	0036	благодійні організації
1	2	
0037	пенсійні фонди	
0038	спілки	
0039	асоціації та інші об'єднання юридичних осіб	
0040	житлово-будівельні кооперативи	
0041	дачні (дачно-будівельні) кооперативи	
0042	садівничі та гаражні (гаражно-будівельні) кооперативи (товариства)	
0043	об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, асоціації власників жилих будинків	
0044	професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок	
0045	організації роботодавців та їх об'єднання	
0046	сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	
0047	кооперативні об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів	
0048	інші юридичні особи, діяльність яких відповідає вимогам, встановленим <u>пунктом 133.4</u> статті 133 Кодексу, утворені та зареєстровані в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації	

[23-25]

Типологія неприбуткових установ діє визначення порядку реалізації процедури аналізу господарської діяльності неприбуткової організації наведена на рис .2.1.



Рис. 2.1 - Типологія неприбуткових установ [26]

Процедура аналізу господарської діяльності неприбуткової організації залежно від типології представлена на рис. 2.2.

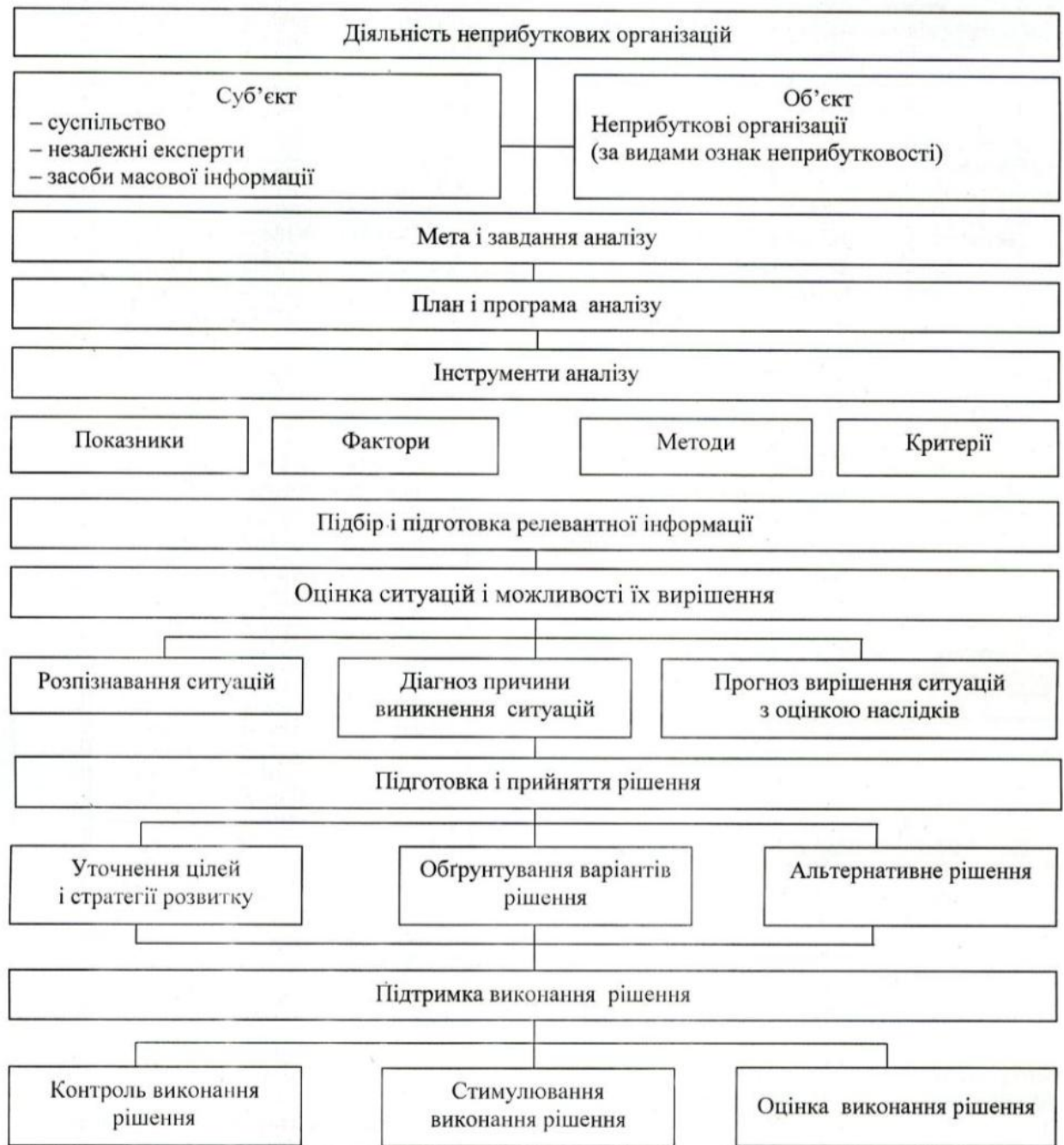


Рисунок 2.2 - Процедура аналізу господарської діяльності неприбуткової організації [27]

Тут також важливо розрізняти дві різні форми або типи аналізу. З одного боку, щоб створити бізнес-стратегію, необхідно проаналізувати середовище компанії. З іншого боку, важливо чітко уявляти свою власну компанію. Це можна зробити різними способами. Тут буде коротко представлено чотирьох найвідоміших.

1. SWOT аналіз. Цей термін складається з перших літер слів сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Це визначає, які є сильні, а які слабкі сторони компанії. Це також називається внутрішнім аналізом. Іншими словами, речі, які особливо виділяються та визначають компанію. На основі цих сильних і слабких сторін визначаються можливості та загрози, які існують для компанії, з урахуванням ринку чи галузі.

2. Аналіз PESTEL. Назва цього аналізу знову складається з перших літер змісту. Це політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Метою PESTEL, часто просто аналізу PEST, є аналіз середовища компанії на макрорівні. Для оцінки та оцінки використовуються політичні, економічні та технологічні фактори. Важливо не тільки зосередитися на поточних обставинах, а й, якщо можливо, врахувати майбутні зміни на ринку. Слід також уважно стежити за розвитком поточних тенденцій, які можуть безпосередньо вплинути на компанію.

3. П'ять сил. Аналіз У ньому аналізуються різні обставини на мікрорівні компанії і вперше описано Майклом Портером у 1980 році. Це про роботу п'яти різних сил, які впливають на компанію. Основна увага приділяється суперництву між конкурентами. Оскільки кожна компанія діє для власної вигоди, ця обставина майже неминуча. Певні чинники, такі як стагнація ринку або відсутність можливостей для диференціації, можуть посилити це суперництво. Інші моменти включають переговорну силу клієнтів або постачальників. Йдеться насамперед про попит і пропозицію, але кількість постачальників і прозорість ринку також відіграють важливу роль. Зрештою, серед п'яти сил все ще є дві загрози. Загроза виходу на ринок нових конкурентів і загроза товарів-замінників.

4. Матриця Ансоффа. Російський гур у менеджменту Гаррі Ансофф створив матрицю, що складається з чотирьох полів, які показують можливості, в якому напрямку може працювати компанія. Це також показує, яка стратегія вимагає яких інновацій. Існує вибір між існуючими та новими продуктами, які компанія хоче вивести на ринок. Те саме стосується і ринків,

тут є наявні та нові ринки на вибір. Тоді точки перетину показують, яку стратегію має дотримуватися компанія.

2.2 Аналіз «затрат-вигод» для неприбуткової організації

Аналіз витрат і вигод (CBA) — це метод порівняння витрат і вигод від різних альтернатив або дій з метою вибору найкращого варіанту. CBA можна використовувати для оцінки ефективності та результативності різних проектів, програм, політики чи заходів. У некомерційному секторі CBA може допомогти продемонструвати цінність соціальних і благодійних ініціатив шляхом кількісного визначення їх впливу на суспільство та навколишнє середовище. CBA також може допомогти некомерційним організаціям приймати кращі рішення, оптимальніше розподіляти ресурси та більш переконливо доносити свої результати до зацікавлених сторін, донорів та громадськості. Однак проведення аналізу витрат і вигод у некомерційному секторі також може спричинити певні проблеми та обмеження, наприклад, вимірювання нематеріальних результатів, врахування ефектів розподілу, вирішення невизначеностей і етичних питань. У цьому розділі ми розглянемо наступні аспекти CBA в некомерційному секторі:

1. Чому CBA важливий для некомерційного сектору? CBA може допомогти некомерційним організаціям досягти їхньої місії та цілей, забезпечивши систематичний і точний метод оцінки рентабельності їх діяльності. CBA може допомогти відповісти на такі запитання, як: Які очікувані результати та наслідки проекту чи програми? Як вони співвідносяться з витратами та перевагами інших альтернатив або статус-кво? Як проект чи програму можна покращити чи оптимізувати? Як проект або програму можна обґрунтувати чи захистити перед спонсорами, партнерами та бенефіціарами? Використовуючи CBA, некомерційні організації можуть посилити свою підзвітність, прозорість і довіру, а також покращити своє навчання та інновації.

2. Як провести МРГ у неприбутковому секторі? Основні кроки СВА подібні для кожного сектора, але можуть потребувати певних коригувань і модифікацій для неприбуткового сектора. Загальні кроки СВА:

- a) визначення проблеми та цілей аналізу;
- b) Ідентифікувати та описати альтернативи або заходи для порівняння;
- c) визначити та виміряти витрати та переваги кожної альтернативи чи дії;
- d) дисконтувати майбутні витрати та вигоди до їх поточної вартості;
- e) порівнювати чисті теперішні значення (NPVs) або коефіцієнти вигод і витрат (BCRs) кожної альтернативи або втручання;
- f) проведення аналізу чутливості та невизначеності; та
- g) представлення та інтерпретація результатів і рекомендацій. Деякі з конкретних проблем і міркувань для СВА в некомерційному секторі:

a) Як виміряти та монетизувати соціальні та екологічні результати та вплив альтернатив чи дій, таких як охорона здоров'я, освіта, бідність, права людини, біорізноманіття? , зміна клімату тощо;

b) Як можна врахувати ефект розподілу та правосуддя альтернатив або заходів, напр. В. Хто отримує від цього вигоду і хто несе витрати, і як їх слід зважити?

c) Як боротися з невизначеністю та ризиком, пов'язаним з альтернативами чи діями. Мінливість та надійність даних, припущення та параметри аналізу та зовнішні фактори та сценарії, які можуть вплинути на результати та вплив; і

d) Як вирішити етичні та моральні проблеми, які можуть виникнути внаслідок альтернатив або дій, наприклад компроміс між ефективністю та справедливістю, цінностями та перевагами зацікавлених сторін, а також можливими непередбаченими наслідками та побічними ефектами.

Одне з найпоширеніших питань, з яким стикаються неприбуткові організації, це те, як виміряти та повідомити про вплив своєї роботи. Як вони можуть продемонструвати, що їхні програми та втручання ефективні,

результативні та варті підтримки? Як вони можуть порівняти різні варіанти та вибрати найкращий для своїх цілей і ресурсів? Як вони можуть обґрунтувати свої рішення перед донорами, бенефіціарами та іншими зацікавленими сторонами? Це деякі з питань, на які може відповісти аналіз витрат і вигод (CBA).

CBA — це метод оцінки економічного та соціального впливу заходу шляхом порівняння його витрат і вигод. Його можна використовувати для оцінки цінності проекту, програми, політики чи ініціативи з різних точок зору та часових горизонтів. CBA може допомогти неприбутковим організаціям:

- Визначити найбільш відповідні та значні витрати та вигоди від своєї діяльності, як грошові, так і немонетарні, прямі та непрямі, матеріальні та нематеріальні.
- Кількісно оцінити витрати та вигоди, використовуючи відповідні джерела даних, методології та припущення.
- Монетизуйте витрати та вигоди, використовуючи ринкові ціни, тіньові ціни або оцінку готовності платити.
- Дисконтування витрат і вигод для відображення вартості грошей у часі та альтернативної вартості капіталу.
- Агрегуйте витрати та вигоди, щоб отримати чисту поточну вартість (NPV), співвідношення вигод і витрат (BCR) або внутрішню норму прибутку (IRR) для дії.
- Порівняйте результати з альтернативними діями або базовим сценарієм, щоб визначити оптимальний вибір або додаткову цінність дії.
- Сенсibilізуйте результати, щоб перевірити стійкість і надійність аналізу за різними сценаріями та припущеннями.
- Повідомте результати відповідній аудиторії, використовуючи чітку та стислу мову, таблиці, графіки та описи.

CBA може забезпечити систематичну та прозору основу для оцінки соціальних та благодійних ініціатив та прийняття обґрунтованих рішень.

Однак є також деякі обмеження та проблеми, які необхідно визнати та вирішити. Деякі з них:

- Наявність і якість даних: СВА вимагає надійних і відповідних даних для оцінки витрат і вигод від втручання. Однак дані можуть бути рідкісними, неповними, застарілими або неточними, особливо щодо благодійної діяльності, яка має складний і довгостроковий вплив. У таких випадках СВА може покладатися на наближення, оцінки або припущення, які вносять невизначеність і упередженість в аналіз.

- Методи та техніки оцінки: СВА стосується монетизації витрат і вигод від дії, що не завжди може бути легким або здійсненним. Деякі витрати та вигоди можуть не мати ринкових цін, наприклад екологічні, соціальні чи культурні результати. У таких випадках СВА може використовувати альтернативні методи, такі як оцінка успіху, гедонічне ціноутворення або метод витрат на відрядження, щоб визначити готовність зацікавлених сторін платити або приймати. Однак ці методи можуть мати такі обмеження, як: В. Гіпотетичне упередження, стратегічна поведінка або асиметрія інформації, що впливає на валідність і надійність оцінки.

- Питання етики та розподілу: СВА припускає, що витрати та переваги втручання можна агрегувати та порівнювати між різними особами, групами та поколіннями. Однак це може викликати питання етики та розповсюдження, напр. В. Які переваги та цінності слід брати до уваги, як можна зважити витрати та вигоди різних груп інтересів і як слід враховувати вплив заходу на рівність і справедливість. Щоб вирішити ці проблеми, СВА може знадобитися включити додаткові критерії, такі як ваги розподілу, функції соціального забезпечення або аналіз за багатьма критеріями [28- 29].

У табл. 2.2 наведено приклад опису «затрат-виігд» для неприбуткової організації.

Таблиця 2.2 – Приклад опису «затрат-виігд» для неприбуткової організації

Тип	Прямі	Непрямі	Вимірювані	Невимірювані
Опис	Безпосередньо стосуються першочергових завдань програми і цільової групи.	Побічні продукти, мультиплікатори, інвестиційні ефекти.	Легко виражаються у грошових одиницях.	Символічні, не піддаються вираженню у грошових одиницях.
Вигоди (приклад)	Зменшення витрат на утримання об'єктів інфраструктури, що надавали адміністративні послуги в разі реалізації політики покращення бізнес-середовища (впровадження електронних послуг) на 1 млрд. грн. на рік.	Зменшення коштів на очистку поточної води під час реалізації політики утилізації побутових відходів на 24 млн. грн на рік.	Зменшення податкового навантаження на одного суб'єкта підприємницької діяльності в разі реалізації політики покращення бізнес-середовища у розмірі 5200 грн. у рік на 1 суб'єкта або на 20% від доходів у рік.	скорочення кількості годин на реєстрацію підприємства в разі реалізації політики покращення бізнес середовища з 5 до 2 годин на 1 процедуру.
Витрати (приклад)	Кошти на закупівлю необхідного обладнання для реалізації нової політики щодо безпеки руху на дорогах, 2 млрд. грн на весь період.	Кошти на перекваліфікацію команди поліцейських, які безпосередньо будуть реалізовувати нову політику щодо безпеки руху на дорогах, 20 млн. грн що півроку.	Кошти на навчання персоналу, який реалізовуватиме політику покращення бізнес середовища, 34 млн. грн в перший рік реалізації.	Час, витрачений підприємцями для освоєння нового програмного забезпечення при реалізації політики покращення бізнес середовища, 5 годин на 1 нового користувача.

[30]

Неприбуткові підприємства, установи та організації подають звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації та річну фінансову звітність за встановленою формою. форма Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації (далі – Звіт) затверджена наказом Мінфіну від 17.06.2016 р. № 553 (у редакції наказу Мінфіну від 28.04.2017 р. № 469). Ідентифікатор форми **J0101911**.

Звіт передбачає заповнення дати та номеру рішення про включення неприбуткової організації до Реєстру неприбуткових установ та організацій з зазначенням ознаки неприбутковості організацій.

Додаток ФЗ є обов'язковим додатком до Звіту, оскільки фінансова звітність має статус додатка до Звіту.

Частина I Звіту передбачає заповнення доходу неприбуткової організації (*рядка 1*) з розшифровкою за видами доходів (сума рядків 1.1-1.11) та видатків (витрат) неприбуткової організації (*рядка 2*) з розшифровкою за видами витрат (сума рядків 2.1-2.6).

Додаток ГД Звіту (*ідентифікатор форми J0119811*) передбачає відображення інформації щодо операцій з гуманітарною допомогою, яка підлягає перенесенню у рядки 1.6.2 ГД та 2.4.2 ГД Звіту.

При нецільовому використанні гуманітарної допомоги сума таких операцій відображається у рядку 3.1 ГД Звіту.

Неприбуткові установи і організації, які протягом звітного року виплачували доходи із джерелом походження в Україні нерезидентам, повинні подати декларацію з податку на прибуток (*ідентифікатор J0100118*) із заповненим рядком 23 і додатком ПН (*J0111518*) разом зі Звітом протягом 60 к. д., що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року.

2.3 Нормативна база забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації

Нормативна база забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації, її складові, характеристики та особливості з урахуванням специфіки функціонування неприбуткової організації представлені на рис. 2.3.

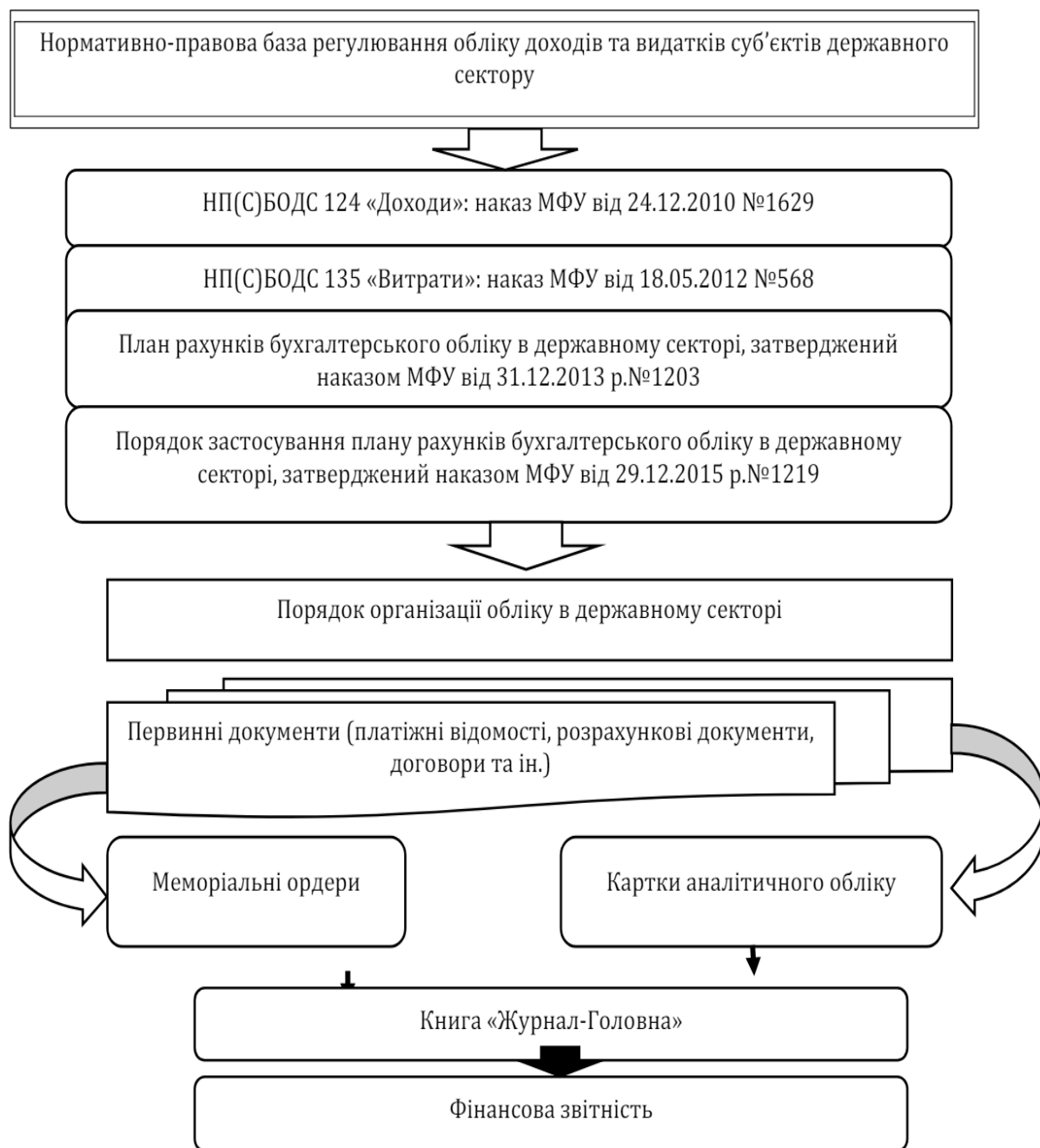


Рисунок 2.3 - Нормативна база забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації

Порядок системного аналізу доходів та видатків неприбуткової організації наведено на рис. 2.4.

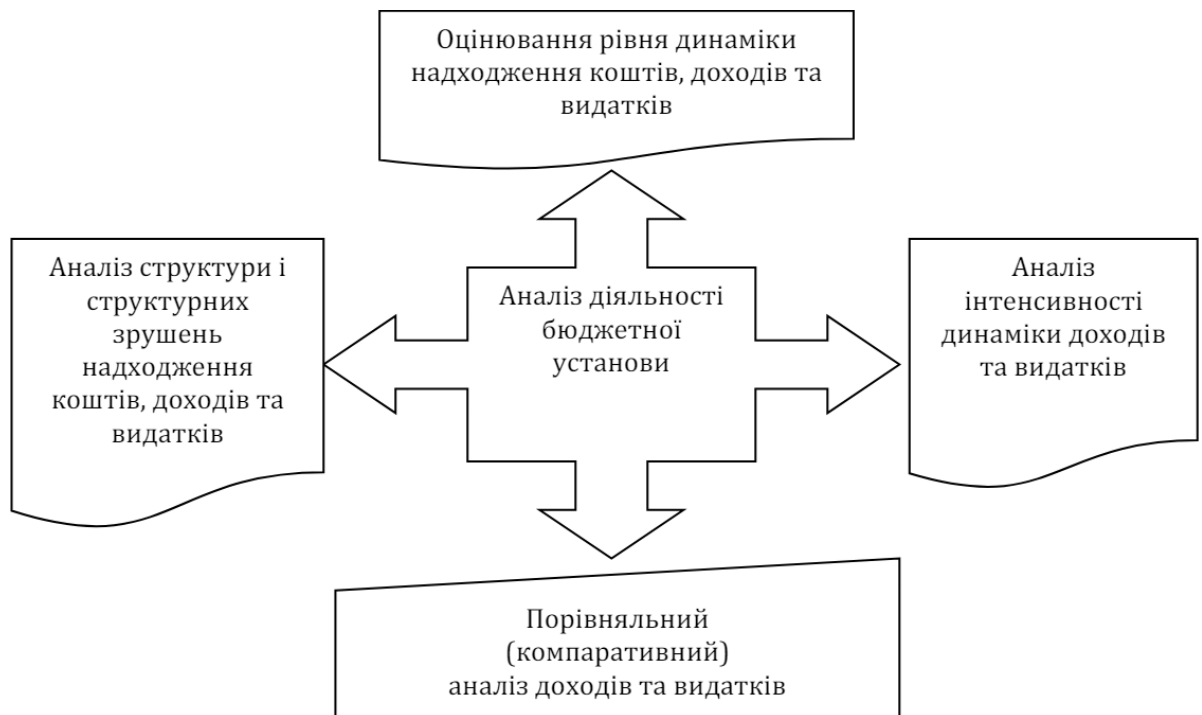


Рисунок 2.4 - Порядок системного аналізу доходів та видатків неприбуткової організації

Слід відмітити, що доходи неприбуткових організацій є самостійними вільними об'єктами аналізу господарських процесів в діяльності таких установ. Інвестиції на поточне утримання організації реалізується завдяки коштам бюджетного походження та інших джерел фінансування. Відповідно до Бюджетного кодексу України [31], доходи бюджету та неприбуткових організацій розподіляються на доходи загального фонду та доходи спеціального фонду. Загальний фонд бюджету охоплює всі доходи бюджету, крім тих, що призначені для зарахування до спеціального фонду. На рівні неприбуткових організацій до доходів загального фонду належать засоби, що надходять із загального фонду державного бюджету та з місцевих бюджетів. Доходи спеціального фонду бюджетної установи формуються з власних

надходжень неприбуткових організацій і доходів за іншими надходженнями спеціального фонду неприбуткових організацій. Власні надходження неприбуткових організацій – це засоби, одержані бюджетними установами від надання послуг, виконання робіт, реалізації продукції чи здійснення іншої діяльності з виконання окремих доручень, а також як гранти та дарунки (благодійні внески).

Приклад обліку руху фінансових засобів за внесками, сплаченими та отриманими у неприбутковій організації представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Облік руху фінансових засобів за внесками, сплаченими та отриманими у неприбутковій організації

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Сума, грн.
		Дебет	Кредит	
1	Отримано в касу вступний внесок 8 000 грн., який зараховується в резервний капітал	301	43	8 000
2	Отримано в касу обов'язковий пайовий внесок 10 000 грн.	301	402	10 000
3	Отримано в касу додатковий пайовий внесок 6 000 грн.	301	402	6 000
4	Отримано в касу цільовий внесок для формування додаткового капіталу 5 000 грн.	301	422	5 000
5	Отримано в касу благодійний внесок 1 000 грн., який спрямовується на формування додаткового капіталу	301	425	1 000
6	Повернуто з каси у зв'язку з припиненням членства у кредитній спілці додатковий пайовий внесок 6 000 грн.	402	301	6 000
7	Повернуто з каси у зв'язку з припиненням членства у кредитній спілці цільовий внесок, що використовувався для формування додаткового капіталу, у сумі 5 000 грн.	422	301	5 000

Облік операцій з отримання кредитною спілкою вкладів на депозитний рахунок та їх повернення для неприбуткової організації представлений у табл.. 2.4.

Таблиця 2.4 - Облік операцій з отримання неприбутковою організацією вкладів на депозитний рахунок та їх повернення

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Сума, грн.
		Дебет	Кредит	
1	Отримано в касу вклади на депозитний рахунок зі строком погашення зобов'язання закладами більше одного року з дати балансу	301	55	100 000
2	Отримано в касу вклади на депозитний рахунок зі строком погашення зобов'язання закладами менше одного року з дати балансу	301	685	200 000
3	Переведено заборгованість кредитної спілки за довгостроковимикладами у національній валюті на депозитний рахунок до складу поточних зобов'язань	55	611	30 000
4	Повернуто з каси вклади на депозитний рахунок, які залучалися на строк до одного року	685	301	90 000
5	Повернуто з каси довгострокові вклади на депозитний рахунок, заборгованість за якими на момент повернення відображалася на субрахунку 611	611	301	25 000

Аналіз цільового фінансування та рівня використання фінансових засобів неприбуткової організації представлений у табл.. 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз цільового фінансування та рівня використання фінансових засобів неприбуткової організації

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Сума, грн
		Дебет	Кредит	
1	Відображено отримання цільового фінансування	311	484	400 000
2	Нараховано заробітну плату адміністративному персоналу	92	661	20 000
3	Нараховано ЄСВ на заробітну плату адміністративного персоналу (20 000 грн × 22 % : 100 %)	92	651	4 400
4	Утримано із заробітної плати ПДФО (20 000 грн × 18 % : 100 %)	661	641/ПДФО	3 600
5	Утримано із заробітної плати військовий збір (20 000 грн × 1,5 % : 100 %)	661	642/ВЗ	300
6	Перераховано до бюджету ПДФО	641/ПДФО	311	3 600
7	Перераховано до бюджету військовий збір	642/ВЗ	311	300
8	Перераховано ЄСВ, нарахований на заробітну плату	651	311	4 400
9	Нараховано на підставі акту витрати, пов'язані з орендою офісного приміщення	92	685	10 000
10	Нараховано відшкодування орендодавцеві комунальних платежів – 1 500 грн.	92	685	1 500
11	Перераховано орендодавцеві плату за оренду офісного приміщення	685	311	10 000
12	Перераховано орендодавцеві суму, що відшкодовує комунальні платежі	685	311	1 500
13	Нараховано нецільову благодійну допомогу на користь 110-ти фізичних осіб (по 2 500 грн кожній особі)	949	685	275 000
14	Перераховано нецільову благодійну допомогу на користь фізичних осіб	685	311	275 000

Продовження таблиці 2.5

15	Нараховано дохід у сумі використаного цільового фінансування (20 000 грн + 4 400 грн + 10 000 грн + 1 500 грн + 275 000 грн)	484	718	310 900
16	Списано суму визнаного доходу на фінансовий результат	718	791	310 900
17	Списано суму визнаних адміністративних витрат на фінансовий результат (20 000 грн + 4 400 грн + 10 000 грн + 1 500 грн)	791	92	35 900
18	Списано суму визнаних інших операційних витрат на фінансовий результат (275 000 грн)	791	949	275 000

Основні вектори аудиту виконання кошторису в діяльності неприбуткової організації представлені у табл.. 2.6.

Контроль у неприбуткових організаціях здійснюється у формі аудиту, необхідність проведення якого зумовлюється рядом чинників: – некомерційні організації користуються послугами аудиторських організацій для ініціативного аудиту з метою установити правильність постановки бухгалтерського обліку, оптимізації оподаткування, для складання бюджету проектів, консультування по податкових і інших питаннях; – деякі грантодавці вимагають підтвердження бухгалтерської (фінансової) звітності тих некомерційних організацій, що одержали від них гранти, як правило, це стосується закордонних грантодавців; – аудит допомагає виявити ефективність структури керування в неприбутковій організації з метою її оптимізації й удосконалювання по напрямках; – аудит у неприбуткових організаціях виявляє шляхи оптимізації і зниження витрат, а так само сприяє пошуку альтернативних джерел фінансування, тобто підвищення доходів.

Таблиця 2. 6 - Основні вектори аудиту виконання кошторису в діяльності неприбуткової організації

Предмет перевірки	Можливі порушення
Взяття бюджетних фінансових зобов'язань	Взяття зобов'язань без відповідних бюджетних асигнувань
	Взяття зобов'язань понад обсяги встановлених бюджетних асигнувань
	Взяття зобов'язань без належних повноважень
	Нересстрація, неповна або несвочасна реєстрація фактично взятих зобов'язань
Використання бюджетних коштів	Витрачання бюджетних коштів на цілі, що не відповідають бюджетним призначенням, установленим законом про Державний бюджет України чи рішенням про місцевий бюджет
	Витрачання бюджетних коштів на цілі, що не відповідають наданим бюджетним асигнуванням чи кошторису
	витрачання бюджетних коштів за кодами економічної класифікації видатків, що не відповідають змісту проведеної операції
	Витрачання бюджетних коштів не у відповідності з нормами, встановленими Бюджетним кодексом в частині відповідності напряму видатків рівню бюджету
Зарахування доходів до бюджету	Несвочасне та неповне зарахування доходів до спеціального фонду кошторису
	Надходження коштів до спеціального фонду кошторису з джерел, не визначених законом про Державний бюджет України чи рішенням про місцевий бюджет або нормативно-правовими актами, що регламентують законні джерела позабюджетних доходів установ
	Акумуляування доходів державного та місцевих бюджетів на рахунках установи, що є органом стягнення платежів до бюджетів
Порядок проведення операцій бюджетними коштами	Невиконання вимог законодавства щодо повернення бюджетних коштів, отриманих на поворотній основі
	невиконання вимог законодавства щодо застосування тендерних процедур у закупівлі товарів, робіт і послуг за державні кошти
	Недотримання граничних норм витрат на придбання автомобілів, меблів, іншого обладнання та устаткування, мобільних телефонів і комп'ютерів
	Неповернення бюджетних коштів, використаних не за цільовим призначенням упродовж бюджетного року;
	Розміщення бюджетних коштів на банківських депозитах або передача їх на довірче управління (відкриття рахунків поза системою ДКСУ, якщо інше не передбачено законом
	Проведення попередньої оплати (авансових платежів) за товари (роботи, послуги) за рахунок бюджету з порушенням законодавства
	Недотримання умов надання гарантій щодо виконання боргових зобов'язань
Інші бюджетні правопорушення на стадії виконання кошторису	Здійснення установою запозичень у будь-якій формі або надання за рахунок бюджетних коштів позички юридичним і фізичним особам
	зарахування відновлених сум видатків загального фонду на спеціальний фонд кошторису, недотримання вимог щодо використання коштів з резервного фонду бюджету

Мета аудиту неприбуткової організації – досягнення розуміння кола статутної діяльності неприбуткової організації, планування перевірки, включаючи розрахунки істотності помилок, оцінка аудиторського ризику і застосування процедур експрес-аналізу, порядок проведення аудиту видаткової і дохідної частини бюджету, оцінка правильності ведення обліку майна та розрахунків, у тому числі з податковими органами. Завданням аудиту неприбуткових організацій є робота зі статутними документами і бюджетом некомерційної організації. Аудит неприбуткових організацій здійснюється за наступними напрямками: 1. Аудит кошторисів неприбуткових організацій. Основною особливістю ведення фінансово-господарської діяльності неприбуткових організацій є те, що згідно з чинним законодавством неприбуткові організації здійснюють витрати в межах затверджених кошторисів. Кошториси неприбуткової організації умовно можна розділити на два види: кошториси витрат на зміст неприбуткової організації; кошториси на проведення певних заходів, програм, проектів. Спеціальних нормативно-правових документів, що регламентують порядок і процедуру складання кошторисів в неприбуткових організаціях, на сьогодні поки не існує. Кожна неприбуткова організація, виходячи з особливостей виду діяльності, яким вона займається, складає кошторис доходів і витрат, зважаючи на специфіку їх надходження та витрачання. Перед складанням кошторису неприбутковою організацією проводиться аналіз надходження передбачуваних доходів і попередніх витрат за такими основними ознаками: види доходів і витрат; суми доходів і витрат; терміни надходження доходів і здійснення витрат.

Пунктом 133.4 ст. 133 Податкового кодексу України (далі – ПКУ) встановлено, що не є платниками податку на прибуток неприбуткові підприємства, установи та організації (далі – неприбуткова організація) у порядку та на умовах, встановлених п. 133.4 ст. 133 ПКУ.

Структура фінансового результату неприбуткової установи представлена на рис. 2.5.

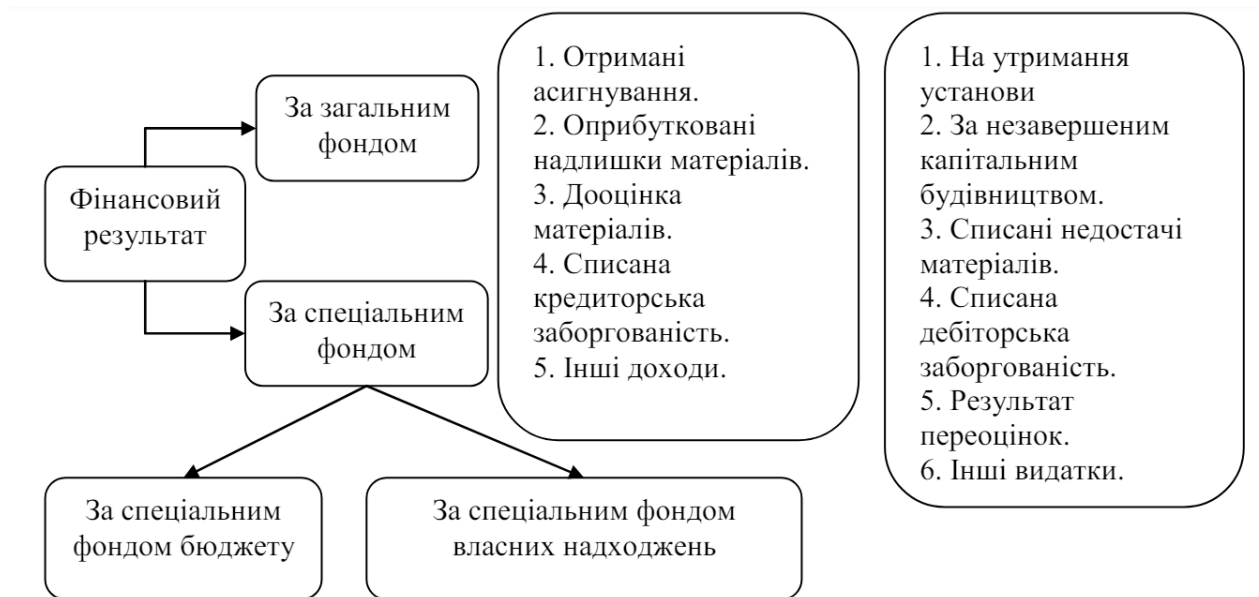


Рисунок 2.5 - Структура фінансового результату неприбуткової установи

Неприбутковою організацією для цілей оподаткування податком на прибуток підприємств є підприємство, установа та організація, що одночасно відповідає вимогам, встановленим у п. п. 133.4.1 п. 133.4 ст. 133 ПКУ, зокрема, внесена контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій (далі – Реєстр).

Перелік неприбуткових організацій, що відповідають вимогам п. 133.4 ст. 133 ПКУ і не є платниками податку, визначено п. п. 133.4.6 п. 133.4 ст. 133 ПКУ.

Відповідно до п. п. 134.1.1 п. 134.1 ст. 134 ПКУ об'єктом оподаткування податком на прибуток є прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень ПКУ.

Згідно з п. п. 140.5.9 п. 140.5 ст. 140 ПКУ фінансовий результат звітного періоду збільшується на суму коштів або вартості товарів, виконаних робіт, наданих послуг, безоплатно перерахованих (переданих) протягом звітного (податкового) року неприбутковим організаціям, внесеним до Реєстру на дату такого перерахування коштів, передачі товарів, робіт, послуг (крім неприбуткової організації, яка є об'єднанням страховиків, якщо участь страховика у такому об'єднанні є умовою проведення діяльності такого страховика відповідно до закону, та неприбуткових організацій, до яких застосовуються положення п. п. 140.5.13 п. 140.5 ст. 140 ПКУ), у розмірі, що перевищує 4 відсотки оподатковуваного прибутку попереднього звітного року.

Отже, якщо платник податку на прибуток сплачує неприбутковій організації, яка відповідає вимогам п. 133.4 ст. 133 ПКУ та внесена до Реєстру, членські внески на безповоротній основі, то такий платник повинен збільшити фінансовий результат до оподаткування на суму таких членських внесків у розмірі, що перевищує 4 відсотки оподатковуваного прибутку попереднього звітного року.

Типовими порушеннями в діяльності неприбуткових організацій є: – невідповідність діяльності некомерційної організації засновницьким документам – статуту; – реєстрація організації тільки в Єдиному державному реєстрі, крім цього вона повинна бути зареєстрована в Реєстрі неприбуткових організацій; – неправильне оформлення договору між грантодавцем і організацією; – використання засобів, одержаних від грантодавця на діяльність, яка не вказана в договорі; – використання засобів, одержаних від грантодавця на діяльність, яка не вказана в статуті; – цільові засоби були використані на основну діяльність не в тому розмірі, в якому вони були одержані; – проведення незаконних операцій, які можна віднести до комерційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

З реалізацією стратегії завершується етап планування та формулювання та починається впровадження. Впровадження є основною функцією стратегічного управління і, отже, є центром загального процесу, без якого інші компоненти залишаються марними. Хунгенберг описує впровадження стратегії як завершальну частину процесу стратегічного управління. На перший погляд, це суперечить іншим джерелам, оскільки після впровадження завжди є контроль, який стежить за його ефективністю та ефективністю під час самого впровадження. Після завершення впровадження слід знову виміряти ступінь відхилення від запланованої стратегії за допомогою порівняння ціль/факт. Однак Хунгенберг розглядає цей контроль як частину реалізації, тому він також бере його до уваги.

На початку самого стратегічного управління впровадження було набагато менш важливою частиною загального процесу, ніж сьогодні. Хоча дві частини планування та впровадження раніше розглядалися окремо, останніми десятиліттями ці два етапи процесу дедалі частіше зливаються разом. До 1980-х років планування зазвичай здійснювалося виключно керівництвом або радою директорів. Після затвердження готової стратегії її передали для реалізації середньому менеджменту. Лише пізніше в літературі, насамперед Портером і Мінцбергом, були описані взаємозалежності між окремими етапами процесу, і з того часу почалися часткові впровадження та пряме подальше тестування, що, у свою чергу, призвело до концепції організації, що навчається. Але як це виглядає зараз? З чого це складається? В принципі, реалізацію стратегії можна розбити на кілька частин або принаймні підзавдань. По-перше, сформульована стратегія має бути внутрішньо забезпечена.

Це означає, що структури та системи в них адаптовані та узгоджені з новою стратегією. Навіть якщо ця орієнтація сама по собі не гарантує ефективної реалізації, вона створює відповідне середовище, необхідне для цього. Далі обрану стратегію необхідно реалізувати. Це передбачає розбиття стратегії або мети, що переслідується за допомогою стратегії, на більш дрібні, більш досяжні цілі та відповідні дії чи пакети заходів. Потім ці дії передаються відповідальним функціональним сферам або відділам. Зрештою, йдеться про фактичну реалізацію. Буде важко реалізувати стратегію, якщо постраждали працівники не знають, що саме вони мають робити. Тому важливо надати їм необхідну інформацію для досягнення розуміння. Також важливо узгодити їх мотивацію з новою стратегією за допомогою різних засобів.

Таблиця 3.1 – Моделювання стратегій управління неприбутковою організацією

Модель	Для яких неприбуткових організацій є більш доцільною
Базове стратегічне планування	малі організації, або організації-початківці
Вирівнювання організації	організацій, які потребують певної корекції чи з'ясування чому щось не працює
Планування сценаріїв	Неприбуткові організації, які мають декілька векторів розвитку
«Органічне» планування	організації, що поєднують інтереси в різних сферах (поєднання питань екології, економіки, політики, демографії, тощо)
Управління за результатами	Неприбуткові організації, створені для реалізації певних проектів

[33]

Стратегія може стати успішною лише тоді, коли вона реалізована. Для цього необхідно сформулювати робочі пакети, які повинні виконуватися залученими. Як уже згадувалося в попередньому розділі, це залежить від принципової концепції компанії та від того, яку роль має робоча сила у впровадженні нової стратегії. Але більш-менш однакова в усіх випадках основна процедура. Йдеться про визначення невеликих, досяжних проміжних цілей із заздалегідь створеного бачення та цілей, які з нього випливають, які потім перетворюються на завдання для співробітників для досягнення цілей. Вибираються методи та інструменти, які будуть використовуватися для

вирішення цих завдань, а також визначаються характеристики якості, яких необхідно досягти. Щоб мати можливість виконувати завдання в правильному порядку, створюється базова хронологічна структура, яка визначає, з одного боку, час, відведений на виконання, а з іншого боку, порядок самих завдань. Подальшим кроком є призначення завдань відповідним людям, яким буде доручено їх опрацювати. Тут знову виникає аспект права висловлюватися щодо того, чи можуть ці люди самі вносити корективи в поставлені завдання чи вони жорстко диктуються керівництвом. Після розподілу коштів зазвичай здійснюється планування витрат і подальше затвердження бюджету.

Те, як відбувається ця реалізація, залежить від організаційної структури компанії та типу чи обсягу стратегії чи стратегічної програми. Наприклад, можна передати реалізацію або персонал, якому доручено впровадження. Це може приймати форму нових комерційних приміщень, нових департаментів або підрозділів і навіть нових назв компаній. Ці новостворені внутрішньо структури іноді діють абсолютно незалежно від усієї компанії і часто мають власний бюджет і специфікації. Причина цього в тому, що цей метод створює характер стартапу і тим самим сприяє підприємницькій активності та певній ініціативі та відповідальності з боку залучених людей. Однак через аутсорсинг початкової організації часто потрібна значна підтримка з боку вищого керівництва, зазвичай навіть генерального директора.

Будь-яка існуюча синергія з внутрішніми відділами компанії також може бути використана в меншій мірі з цим варіантом або вимагає підвищеного рівня комунікації. Якщо ризик внутрішніх конфліктів через стратегічну програму в компанії нижчий, а очікуваний синергічний ефект більший, можна реалізувати все всередині, тобто просторово в материнській компанії. Як уже було сказано, відповідні структури, необхідні для реалізації стратегії, повинні бути створені всередині компанії. Однак це завжди супроводжується ризиком того, що стратегічна програма почне конкурувати з повсякденними завданнями повсякденного бізнесу і, зрештою, буде ними

витіснена. Таким чином, відповідні люди повинні мати певний ступінь незалежності та свободи, щоб вони могли реалізувати новостворені цілі та заходи і не були повністю зайняті або відволікалися на повсякденні справи. Компромісом між цими двома варіантами є тимчасове відокремлення підрозділу для впровадження нової стратегії, у якому після завершення цієї стратегічної програми зазначений підрозділ повертається до материнської компанії та інтегрується. Однак це ставить перед компанією завдання повернути інколи різні структури в гармонію одна з одною та, якщо можливо, використати будь-який потенціал синергії, який може виникнути з обох сторін.

На рис. 3.1 представлено рекомендовані складові формування та реалізації стратегії управління неприбутковою організацією.

Якщо неприбуткова організація визначила нову стратегію і вже завершила планування її впровадження, ця стратегія повинна бути успішно застосована і реалізована всередині компанії. Слід зазначити, що впровадження корпоративної стратегії є процесом, який характеризується різноманітними, а часом і серйозними впливами. Практично неможливо розглянути цей процес незалежно від усіх інших процесів неприбуткової організації. Це можна виправдати тим, що в більшості випадків впровадження нової стратегії має відбуватися паралельно з поточними операціями, оскільки компанія навряд чи зможе повністю припинити бізнес на час впровадження. Тому важливо переконатися, що процес протікає плавно, незважаючи на всі інші суміжні процеси, які зазвичай ставлять більшість компаній перед проблемою створення потенціалу, який може зосередитися головним чином на впровадженні стратегії. Тим не менш, як це часто буває, важливо створити загальне сприйняття, щоб не завадити роботі над впровадженням і, в кращому випадку, навіть підтримувати її.

Формування та реалізація стратегії управління неприбутковою організацією наведено на рис. 3.1.

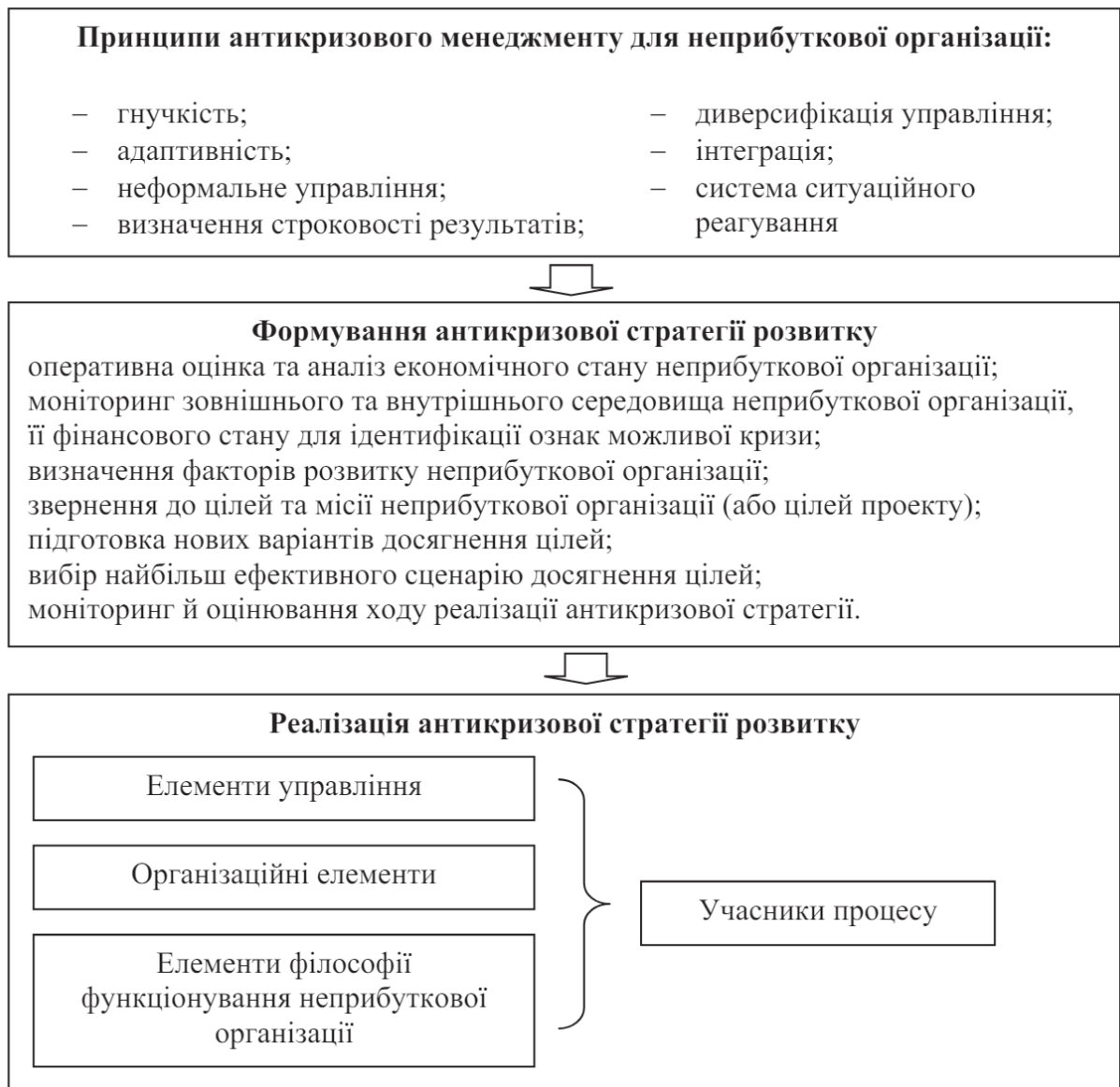


Рисунок 3.1 – Формування та реалізація стратегії управління неприбутковою організацією

Важливо також знати, що дуже мало стратегій повністю ідентичні запланованим заздалегідь. Хоча це стосується головних цілей стратегії, це рідко стосується кожного окремого пункту реалізації. Вже згадані впливи інших процесів і людей, задіяних у компанії, надто різноманітні, а ринкове середовище та конкуренція зазвичай надто мінливі.

Під час самої реалізації важливо розрізняти різні завдання. Усе, що стосується самої стратегії, тобто її планування, забезпечення ресурсами та координація організації з новою стратегією, підпадає під термін відповідні завдання. На відміну від них є завдання, пов'язані з поведінкою, які, як впливає з назви, стосуються лише поведінки учасників. Тут мається на увазі передусім створення сприйняття майбутніх змін, формування необхідних лідерських навичок середньої ланки менеджменту, а також запобігання повернення до старих моделей з метою забезпечення консолідації новостворених процесів і структур.

ВИСНОВКИ

В представленій випускній роботі бакалавра досягнуто мету щодо розвинення теоретичного базису, створенні засад науково-методологічних і практичних інструментів, уточненні аналітичного апарату формування стратегії управління неприбутковою організацією в умовах глобальних змін та викликів

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра поставлено та отримане вирішення ряду завдань, що є актуальним для забезпечення активності господарської діяльності неприбуткових організації в сучасному просторі господарських відносин:

- уточнено сутність організації в сучасному господарському середовищі;
- поглиблено зміст поняття стратегії неприбуткової організації;
- визначено сутнісні компоненти стратегічного планування в управлінні неприбутковою організацією;
- виконано аналіз ефективності управління неприбутковою організацією;
- удосконалено процедуру аналізу господарської діяльності неприбуткової організації;
- надано пропозиції щодо удосконалення аналізу «затрат-вигод» для неприбуткової організації;
- систематизовано нормативну базу забезпечення аналізу діяльності неприбуткової організації;
- сформовано рекомендації з удосконалення стратегії управління неприбутковою організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30
3. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
4. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал*. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.
5. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *БізнесІнформ*. 2023. № 5. С. 134–140
6. Білоус С.П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
7. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.188-189. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28_.pdf
8. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

9. 9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.

10. Тема 2. Неприбуткові організації: господарське управління URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/395127/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%202.pdf

11. Матвіїв М.Я. Маркетинг та індаумент неприбуткових установ. *Науковий вісник Ужгородського університету* .2011 Серія Економіка. Випуск 2 (34). С. 113-119. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5226/1/%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%20%D0%9D%D0%95%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%91%D0%A3%D0%A2%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A5%20%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%92.pdf>

12. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. Випуск # 40 / 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>

Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

13. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *АГРОСВІТ*. 2015. № 2. С. 10–14. 10.

14. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.

15. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

16. Bracker, J. The historical development of the strategic management concept [Electronic resource] / Jeffry Bracker // *Academy of management review*. – 1980 – N 5(2). – P. 219–224. – Accessed mode : <http://ruby.fgcu.edu/courses/writchie/geb4890/resources/GEB-4890-02.pdf>

17. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p
18. Freeman, R. E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston : Pitman. 1984. 276 p.
19. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. – N 24 (9). – P. 934–948.
20. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції. URL” https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmbt/bilichenko6_metovkaz_prakt_strategstalrozvitku/p2.html
21. Hamel, G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. – Harvard Business Press. – 1996. – 534 p
22. Кузьминський В.О. Управління неприбутковою організацією. К.: Логос, 2006. 170 с. URL: <http://www.p4ec.org.ua/upload/education/library/1345189615.pdf2>
23. Андреева О. Б. Господарське право України: підручник, у ч. 1 / О. Б. Андреева, Ю. М. Жорнокуй, О. П. Гетманець Х.: Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2014. 340 с.
24. Вінник О. М. Господарське право України: навчальний посібник / О.М. Вінник –К.: Правова єдність, 2009. – 766 с.
25. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
26. Гура Н. О. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності та класифікація. *Економіка України*. 2012. №8. С. 23 – 31. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2012_8_4
27. Откаленко О. М. Аналіз управління діяльністю неприбуткових організацій. *Вісник ЖНАЕУ*, 2017, № 2 (62), т. 2 С. 98-104. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/8971/1/VZNAEU_2017_2_2_98-104.pdf

28. Ентоні Е. Боардмен, Девід Х. Грінберг, Ейдан Р. Вайнінг, Девід Л. Веймер. Аналіз вигід і витрат. Концепція і практика : Пер. з англ. Київ : Видавництво «АртЕк», 2003. 568 с.,
29. Cost-Benefit Analysis and the Environment: Further Developments and Policy Use: OECD Publishing, Paris, 2018. URL: <https://www.oecd.org/env/tools-evaluation/CBA-brochure-web.pdf>
30. Усик В. І. Публічна політика та аналіз вигід та витрат. *Ефективна економіка*. 2021б №9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.3
31. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 №2456-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
32. Метелиця В. М. Проблемні питання модернізації обліку в державному секторі України [Електронний ресурс]. URL: nbuv.gov.ua/portal/.../18_Metel.pdf.
33. Ліганенко І.В. Приходько О.Ю Кушнір О.І. Методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації *Трансформаційна економіка* № 5 (05), 2023С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-12>

Додаток А

В.о. декана факультету економіки та менеджменту

Катранжи Л.Л.

Студента групи _____ МЕНз-20

_____ Мухаметвалієва Д.К. _____

(П.І.Б.)

Спеціальності _____ 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

_____ Стратегія управління неприбутковою організацією

_____ і призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю. _____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____ Тему дипломної роботи затвердити. Наказ № 160 _____

від „25” _____ 04 _____ 2024 _____ р. _____

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____