

## **ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Управлінський контроль хоч і є однією із ключових функцій управління в неприбуткових організаціях, проте до недавнього часу вивчення його концептуальних основ не було предметом дослідження вчених та практиків. Однією із причин такої незаінтересованості може бути типово негативний відтінок терміну «управлінський контроль». Парадоксально, вчені та менеджери дуже заінтересовані в розробці стратегій та формуванні планів, які не завжди досягаються або ж успішно не реалізуються і при цьому ними нехтуються ефективні процедури управлінського контролю. Керівники можуть доручати реалізацію планів та стратегій своїм підлеглим, проте вони повинні брати до уваги, які дії та виконання яких процесів можна делегувати, а які слід перманентно контролювати. Ні наука, ні практика не змогли дати прийнятну відповідь на це питання. Таким чином, існує значний розрив у дослідженнях, який ще більш відчутний при вивченні особливостей організації та вибору методологічного інструментарію управлінського контролю в неприбуткових організаціях.

Як правило, менеджери працюють безпосередньо з процесами та результатами діяльності. При цьому часто ними нівелюється вплив, для досягнення мети, таких чинників як: підбір працівників для виконання тієї, чи іншої роботи та вплив корпоративної культури суб'єкта господарювання на працівників. Оскільки менеджери не можуть самостійно здійснювати всі відповідні заходи, обов'язки повинні бути обов'язково делеговані підлеглим. Однак делегація майже завжди пов'язана з ризиком того, що співробітники не будуть вести себе таким чином, щоб досягалася поставлена мета. Отже,



найважливішим аспектом роботи менеджера, безсумнівно, є використання процедур управлінського контролю. Таким чином він гарантує, що раніше розроблені плани виконуються і цілі індивіда узгоджуються з цілями неприбуткової організації.

Загальна мета управлінського контролю в неприбуткових організаціях полягає у виконанні її керівництвом фідучіарних обов'язків та обслуговування суспільства або ж окремих його груп. Незважаючи на те, що ця мета визначає напрям управлінського контролю, вона є недостатньо конкретизованою, щоб керуватися нею в практичній діяльності.

Особливості здійснення контролю у неприбуткових організаціях визначаються низкою факторів: головною метою діяльності та її спрямованістю; принципами розподілу доходів; відсутністю виробництва; цільовою групою користувачів послуг; юридичним оформленням взаємовідносин з працівниками та виконавцями окремих робіт; джерелами фінансування; управлінням організації; встановленням ефективності діяльності; організаційно-правовою формою [1].

В економічно розвинених країнах світу, наприклад таких як США та Великобританія, розроблені повноцінні системи оцінювання діяльності неприбуткових організацій. Система захисту, яка забезпечує здоровий їх розвиток включає державний нагляд за їх діяльністю, незалежну оцінку третіх сторін, експертну оцінку, контроль з боку засобів масової інформації, перевірку громадськості та ін. Ефективність функціонування та розвитку неприбуткових організацій в цих країнах співвідноситься з ефективністю системи оцінки діяльності. Також неприбуткові організації можуть створювати внутрішні служби (підрозділи) для здійснення контролю та оцінки з метою самодисципліни. Для вітчизняних підприємств ми можемо запропонувати виокремлення чотирьох складових оцінки діяльності неприбуткових організацій:

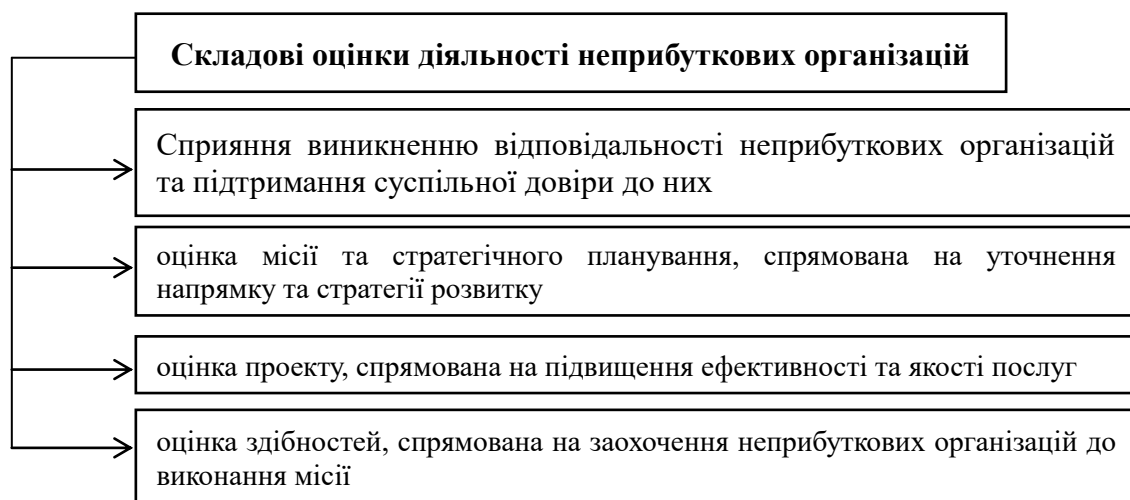


Рис. 1 Оцінка діяльності неприбуткових організацій



Управління неприбутковими організаціями є більш складним процесом порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Адже для того, щоб залучити відмінний управлінський персонал та заохотити менеджерів працювати над досягненням організаційних цілей, необхідно забезпечити таких працівників одержанням конкурентної винагороди. Для того, щоб бути стимулом, розмір компенсації організації повинен бути на тому ж рівні або ж перевищувати їх розмір порівняно з комерційним підприємством. З огляду на вищезазначені фактори, винагорода керівників в неприбуткових організаціях повинна включати в себе три частини:

1. фіксований дохід – основна частина оплати керівника: поки цілі організації реалізуються, а неприбуткові організації зберігають свою присутність, менеджери повинні мати таку винагороду. Якщо ж основними працівниками неприбуткових організацій є волонтери, які працюють на добровільних засадах, то фіксований дохід керівництва може бути нижчим за дохід працівника комерційного підприємства.

2. мотиваційні виплати - пов'язані з розміром неприбуткової організації. Чим більший розмір неприбуткової організації, тим важче для керівництва її контролювати, підвищується відповідальність та тиск на систему управління. У великих за розміром неприбуткових організаціях стимул має співвідноситись із відповідальністю, щоб керівництво працювало належним чином.

3. Третя частина пов'язана з грошовими потоками організації. Вхідні грошові потоки ілюструють ефективність управлінської діяльності. Вихідні грошові потоки відображають ступінь виконання управлінських планів за для досягнення організаційних цілей. Співвідношення цих потоків є важливим показником, який відображає фінансовий стан неприбуткової організації.

Неприбуткові організації не можуть використовувати прибуток як показник для оцінки результатів своєї діяльності. Вони не мають достатньої фінансової підтримки і більшість з них повинні досягти своїх цілей в умовах відсутності прибутку. Тому, при оцінці діяльності неприбуткової організації головною проблемою є диверсифікація цілей. В більшості випадків основною метою діяльності неприбуткової організації не є досягнення єдиної цілі. Це відносно «розпорошені» цілі, які не можна об'єднати за певною ознакою, але які важливі для існування та розвитку організації. Сформулювати одну мету, яка б пояснювала місію неприбуткової організації іноді дуже важко. Також, важливим стає завдання переведення результатів діяльності неприбуткової організації у кількісні та вартісні показники. І навіть у випадку чіткого формулювання головної цілі, при створенні та функціонуванні неприбуткової організації, дуже важко оцінити факт її досягнення. Це відбувається тому, що зазвичай цілі неприбуткової організації є якісними, а не кількісними, досягнення яких важко виміряти та оцінити. Отже, найбільш серйозною проблемою функціонування управлінського контролю в неприбуткових



організаціях є відсутність задовільної, кількісної та всебічної оцінки їх діяльності.

Не дивлячись на неприбутковість своєї діяльності неприбуткові організації повинні велику увагу приділяти стратегічному плануванню. Адже дуже важливо правильно розподілити наявні обмежені ресурси між різними видами діяльності, виокремивши при цьому найбільш важливі, з метою досягнення цілей організації. При проведенні стратегічного планування потрібно враховувати наступне положення: головною відмінністю стратегічного планування в неприбуткових організаціях є те, що в них відсутня можливість проведення оцінки результативності своєї діяльності, що робить рішення дуже суб'єктивним.

Хоча головною метою створення неприбуткової організації не є отримання прибутку, проте вони можуть приймати фінансові показники у якості стандартів управлінського контролю. Фінансові показники в основному будуть відображати ефект та ефективність використання ресурсів, а також продуктивність їх використання. У той же час управлінський контроль в неприбутковій організації не може повністю залежати від фінансових показників, як стандартів контролю. Некомерційні організації в багатьох випадках надають професійні послуги і безпосередньо стикаються з клієнтом, тому професійні стандарти можуть бути використані у якості стандартів управлінського контролю.

Незважаючи на відсутність критеріїв оцінки результативності діяльності неприбуткових організацій, які б повній мірі відповідали запитам управлінського персоналу, все ж таки потрібно оцінювати ефективність діяльності. Оцінка повинна включати два аспекти:

1. результативність діяльності: чи відповідає діяльність організації розробленій місії, чи досягнення мети організації відповідає стратегічному плануванню організації;

2. ефективність роботи: ефективно чи неефективно здійснюється діяльність організації враховуючи принцип оптимізації розподілу ресурсів.

Таким чином, система управлінського контролю в неприбуткових організаціях повинна сприяти забезпеченню ефективності їх діяльності на основі використання інноваційних методів та процедур за для досягнення поставленої мети. Це стає можливим за умови професійної поведінки як працівників неприбуткової організації, так і суб'єктів управлінського контролю шляхом використання системи оцінювання. Оцінка системи управлінського контролю сприяє чіткому окресленню його цілей, а не лише цілей системи управління, до тих пір поки стратегічні та поточні цілі суб'єкта господарювання не будуть досягнуті. Система оцінки не повинна базуватися на оцінюванні рівня прибутковості неприбуткової організації. Основними характеристиками системи оцінки управлінського контролю в неприбуткових організаціях є комплексний підхід до процесу перевірки саме процесу діяльності, із особливим акцентом на процесі, а не результаті у вигляді прибутку.



### Література:

1. Височан О.О. Особливості організації і методології індикативного контролю у небюджетних неприбуткових організаціях/ Височан О.О.//Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. К. : ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», 2017.- Випуск 3(38) - С. 8 - 13.
2. Громадський рух як рушійна сила формування громадянського суспільства (третій сектор в Україні. Теоретично-правові та практичні аспекти розвитку). К., 2000. - 48с.
3. Олійник Я.В. Проблемні аспекти інституціонального забезпечення діяльності неприбуткових організацій в Україні. / Олійник Я.В. // Фінансові механізми забезпечення розвитку економіки України в сучасних умовах : зб. наук. мат-лів Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 15 квітня 2016 р.). – К. : ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», 2016. – С. 198–200.
4. Котлова Ю.А. К вопросу о системевнутреннегоконтроля в некоммерческихорганизацияхобщественного сектора. / Котлова Ю. А. // Новое слово в науке: перспективыразвития. – Х.: ХГУЭП, 2014. № 2 (2). С. 257–259.