

ВІСНИК ЦЕНТРУ

Результати дослідження свідчать про можливість підвищення ефективності управління українських НУО

Завершено дослідження щодо стратегічного управління в українському секторі неприбуткових і неурядових організацій (НУО), яке стало можливим завдяки спільному проекту BoardSource (Вашингтон) і Міжнародного центру перспективних досліджень. Автори дійшли висновку, що в українських НУО функція стратегічного управління недостатньо визначена і розмита, частково через нечіткість правової бази, частково – через звичку ставитися до вищих керівних органів як до таких, що тільки формально ухвалюють рішення, замість виробляти рекомендації, бути відповідальними і підзвітними організаціями. Автори дослідження рекомендують провести навчання, забезпечити інформацією та іншими видами підтримки НУО, а також широкі верстви громадськості, щоб у такий спосіб сприяти кращому розумінню значення компетентних керівних органів для майбутнього українського неприбуткового сектора

Що таке ефективний керівний орган?

Ефективний керівний орган управляє своєю організацією на засадах прозорості процесу ухвалення рішень, коли керівники неприбуткових організацій зобов'язуються ефективно розподіляти та використовувати ресурси, виконувати свої повноваження, спираючись на спільні цінності та принципи. Серед ключових переваг, які забезпечує своїм організаціям ефективне стратегічне управління, такі:

- стабільність;
- зважений процес ухвалення рішень;
- визначеність мети і стратегії організації;
- ефективне організаційне планування;
- ефективне управління ресурсами;
- підвищення репутації організації в очах громадськості;
- удосконалення програм і послуг.

В Україні офіційно зареєстровано більш як 30 500 неурядових організацій, і одним з найнезрозуміліших аспектів їхньої діяльності є функціонування їхніх керівних органів. Визначити роль та оцінити ефективність структур стратегічного управління неприбуткових організацій надзвичайно складно через вкрай запутану правову систему і загальний брак обізнаності з тим, якими мають бути керівні органи, що виконують наглядову функцію. Що більше, оскільки в Україні НУО ніколи не поспішали розкривати інформацію про себе, донині не існувало майже жодної можливості побачити, як функціонують ці органи в структурі організацій.

За висування кандидатур і вибори нових членів керівного органу організації найчастіше відповідають працівники. Більш як 70% організацій не мають обмежень щодо кількості термінів, на які може бути обраний той чи інший член керівного органу. У більшості організацій члени керівного органу не отримують зарплати або гонорару (87%). Проте майже третина респондентів повідомили, що члени їхнього керівного органу отримують винагороду за інші послуги, які вони надають організації. 3-поміж усіх видів неурядових організацій найчастіше збираються керівні органи громадських організацій – раз на місяць, найрідше – керівні органи благодійних організацій – раз на рік.

Результати дослідження

Загальні збори, зазвичай, є найвищим керівним органом у більшості українських НУО. У переважній частині організацій функція стратегічного управління передається вищому керівному органу. Таким керівним органом найчастіше є рада директорів.

У переважній більшості організацій виконавчий директор є також членом вищого керівного органу, майже завжди маючи право голосу, а три чверті виконавчих директорів також виконують функцію і голови керівного органу. Більш як половина респондентів повідомили, що працівники організації входять до складу керівного органу, майже завжди з правом голосу. У середньому жінки представлені в керівних органах у 44% організацій.

Серед основних обов'язків керівних органів найчастіше зазначали перегляд програм, формулювання політики, визначення місії та поліпшення іміджу організації в очах громадськості. Менш як 40% респондентів назвали моніторинг фінансової діяльності організації, забезпечення її відповідальності та підзвітності як важливе повноваження керівного органу. Фінансовий аудит проводять щороку 33% організацій і ніколи не проводять 28% організацій. Дві третини організацій оприлюднюють щорічні звіти.

Майже половина виконавчих директорів працюють на добровільних засадах і безплатно, 40% виконавчих директорів не мають чітко визначених посадових обов'язків. Виконавчі директори співпрацюють зі своїми керівними

органами найчастіше у сфері зв'язків із громадськістю, формулювання політики та залучення коштів.

Звіт ґрунтується на анкеті, яку в лютому й березні 2003 року було надіслано поштою доволіно обраним 1875 організаціям з об'єднаної бази даних семи українських дослідницьких організацій. На запитання анкети відповіли 468 організацій (25%). З тих, які відповіли на анкету, 77% – громадські, 15% благодійні, 6% – молодіжні організації, 2% – творчі спілки¹.

Основні висновки

Одним з основних припущень, що лягли в основу цього дослідження, було те, що керівні органи з наглядовими функціями в українських неприбуткових організаціях виконують суто формальну роль. Іншою гіпотезою було те, що більшість організацій не свідомо ролі таких органів і створюють їх лише для виконання правових вимог. Таке обмежене розуміння спричинює бездумне

¹ Для порівняння, дані Фонду "Демократичні ініціативи" та СОЦІС, які проводили дослідження для Світового банку 2003 року, показують, що 76% організацій є громадськими організаціями, 17% – благодійними організаціями, а 3% – творчими спілками тощо.

та непрозоре управління всередині організації. За допомогою цього дослідження ми сподівалися виявити, наскільки точно ці припущення описують нинішню ситуацію в Україні.

Нижче наводимо підсумок наших ключових висновків на основі даних, представлених у цьому дослідженні.

Більш як чверть респондентів не назвали свого найвищого керівного органу і майже одна п'ята тих, хто назвав більше одного керівного органу, не могли сказати, який з них має основне повноваження ухвалювати рішення. Цей факт наводить на думку про високий рівень невизначеності щодо того, кому в організації належать функції стратегічного управління. Таке враження підтверджується тим, що майже в третині організації функції стратегічного управління виконують безпосередньо загальні збори, які не делегують повноважень на час між своїми зустрічами іншому керівному органу, такому як виконавчий комітет, рада директорів чи правління. Такий брак чітко визначених і переданих конкретному органу наглядових функцій, без сумніву, походить від незрозумілої та заплутаної правової бази. Проте самі організації також не виявляють видимого прагнення структурувати свою систему управління за допомогою відповідних положень своїх статутів та інших документів.

Загалом українські НУО не розглядають інтегрування діяльності своїх керівних органів у життя організації як щось важливе. Згідно з колишніми радянськими традиціями, вони схильні розглядати основну функцію керівних органів як погодження та схвалення (часом без обговорення) рішень загального характеру, що стосуються програми і політики організації, замість виконання функцій консультативного органу, який задовольняє її особливі потреби. Більшість організацій, опитаних під час дослідження, розглядають вище керівництво як формальні органи моніторингу діяльності з обмеженими можливостями практичної допомоги.

Тоді як загалом керівним органам належить важлива роль, порівняно низький відсоток респондентів згадали фінансовий контроль, оцінку діяльності виконавчого директора і, можливо найголовніше, забезпечення відповідальності й підзвітності організації серед основних їхніх повноважень. Цей результат засвідчує, що навіть розглядаючи свої керівні наглядові органи як важливу ланку зв'язку з громадськістю, організації не вважають збереження довіри громадськості до себе своєю основною потребою.

Українські НУО не чітко розуміють різницю між стратегічним управлінням і

управлінням адміністративним, виконавчим. Це засвідчує той факт, що, крім формальної функції нагляду, закріпленої за керівним органом, більш як 50% респондентів також приписують йому функцію управління повсякденною діяльністю організації, управління персоналом і реалізацію програм. Цей результат можна пояснити тим фактом, що у 90% організації виконавчий директор є також головою керівного органу, а в більш як половині організацій працівники, які входять до складу керівного органу, мають право голосу. Це передбачає, що розподіл функцій стратегічного управління, або нагляду, і управління адміністративного, а отже і здатність визначати конфлікт інтересів, в українських НУО потребують подальшого розвитку.

Ефективність діяльності керівних органів ще більше підриває дуже незначна плінність їхніх членів. Майже в половині організацій членів керівного органу обирають на чотири або більше років або й взагалі на невизначений термін. Рівно 78% організацій повідомили про відсутність обмеження щодо кількості термінів, на які може бути обрано члена керівного органу.

В Україні діяльність НУО ґрунтується переважно на добровільних засадах: більш як у трьох чвертях усіх організацій працюють волонтери, і майже така сама частка організацій не мають персоналу з повною зайнятістю, чия праця оплачувалася б. Більшість членів наглядових органів також працюють на добровільних засадах, хоча більш як чверть з них отримують плату за інші професійні послуги, які вони надають організації.

Загалом українські НУО обрали мінімалістський підхід у тому, що стосується прозорості, відповідальності й підзвітності. Наприклад, тимчасом як дві третини респондентів оприлюднюють щорічний звіт, лише одна третина робить це регулярно. Щорічні звіти, зазвичай, поширюють лише у вузькому колі членів (цікаво зазначити, що близько 40% респондентів не зазначили процедури оприлюднення щорічних звітів, можливо, це означає, що таких звітів вони не поширюють взагалі). Тоді як 72% організацій повідомили про проведення фінансового аудиту, лише 33% зазначили, що роблять це регулярно.

Рекомендації

Це дослідження є першою спробою оцінити типи стратегічного управління, які застосовують у неприбутковому секторі в Україні. Дослідження охоплює різні аспекти діяльності організації та результати, на основі яких пропонуються практичні рекомендації, спрямовані на зміцнення позиції українського третього

сектора. Зокрема дослідження показує і сильні, і слабкі аспекти українських НУО з погляду засад стратегічного управління в західному розумінні цього поняття.

Наше дослідження показало, що основною перешкодою на шляху розвитку ефективнішого стратегічного управління НУО є законодавча та політична бази. Їхня невідповідність очевидна, передусім, у незрозумілих правових положеннях, що стосуються стратегічного управління, особливо через брак розрізнення понять стратегічного та адміністративного управління. Заплутана мова наявного законодавства створює сприятливі умови для довільної інтерпретації, а часом і зловживання владою та урядовими регуляторними органами, які нав'язують НУО організаційні та фінансові правила. Інституціоналізація належних механізмів стратегічного управління через відповідні законодавчі реформи є життєво необхідним завданням для всіх типів НУО.

Інший важливий елемент у розбудові якісного стратегічного управління – поглиблення обізнаності з його функціями серед НУО та громадськості загалом. Вкрай необхідним є проведення інформаційної кампанії, аби і НУО, і громадськість знали, що лежить в основі відповідального стратегічного управління, і могли відрізнити якісне управління від неякісного. Необхідно також підвищити спроможності НУО до ефективного та якісного стратегічного управління, запропонувавши проведення відповідних навчань для персоналу та членів керівних органів із наглядовими функціями.

Насамкінець потрібно заохотити міжнародні й донорські організації підтримати зростання спроможностей НУО у сфері стратегічного управління. Таким чином вони сприятимуть кращому розумінню ролі неприбуткових організацій у розвитку громадянського суспільства в Україні та важливості ефективних керівних органів для стабільності організацій.

Досвід стратегічного управління в неурядових організаціях є новаторським для українських НУО. Ми сподіваємося, сприяння ефективному стратегічному управлінню неприбуткових організацій підвищить ефективність і прозорість діяльності всього сектора і таким чином зросте рівень довіри та підтримки його владою, а також широкими верствами громадськості. ■

Повний текст дослідження англійською мовою доступний на веб-сторінці МЦПД за адресою <http://www.icps.kiev.ua/>. За додатковою інформацією, будь ласка, звертайтеся до Володимира Гната за тел.: (044) 236-4116 або електронною поштою vhnat@icps.kiev.ua.

Вісник центру є щотижневою публікацією Міжнародного центру перспективних досліджень, що розповсюджується електронною поштою. Якщо ви хочете бути внесеним до списку розсилання бюлетеня, надішліть інформацію про себе на адресу: marketing@icps.kiev.ua, тел.: (044) 236-5464, факс: (044) 236-4668.

Редактор **Вісника центру** Євген Шульга (shulha@icps.kiev.ua), тел.: (044) 236-4477. Передрук матеріалів дозволено з відома Центру.