

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

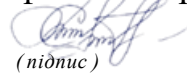


Єфіменко Л.М.
(ініціали та прізвище)

«02» _червня_ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-
професійної програми



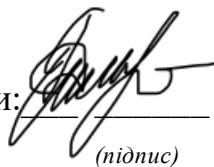
Плотніченко С.Р.
(ініціали та прізвище)

«02 » _червня_ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ В*
НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»

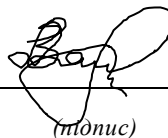
Здобувач вищої освіти: _____


(підпис)

Свтушенко Діана Євгеніївна

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____


(підпис)

к.держ.упр., доцент Заїка О.В.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

 Єфіменко Л.М.
(підпис) (ініціали та прізвище)
«__02__» __червня 2025__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

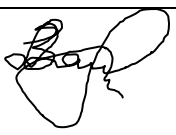
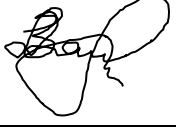
 Плотніченко С.Р.
(підпис) (ініціали та прізвище)
«__02__» __червня__ 2025__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

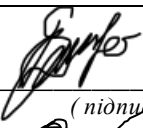
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача вищої освіти
Євтушенко Діани Євгенівни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:
«Особливості лідерства та управління в неприбуткових організаціях»
науковий керівник роботи к.держ.упр., доцент Заїка О.В.
затверджені наказом ректора університету від 13 вересня 2024 року № 419-с
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи 02 червня 2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) Теоретичні основи лідерства у сфері публічного управління та в неприбуткових організаціях.
 - 2) Основи управління неприбутковими організаціями: поняття, цілі, функції.
 - 3) Моделі та стилі лідерства у неприбутковому секторі.
 - 4) Сучасний стан управління в неприбуткових організаціях України.
 - 5) Практичні проблеми та виклики у впровадженні ефективного лідерства.
 - 6) Шляхи вдосконалення управлінських підходів у неприбутковому секторі.
5. Перелік графічного матеріалу: _____
6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи		
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні засади лідерства та управління в неприбуткових організаціях	04.04.2025	
3	Розділ 2 Практичні аспекти реалізації лідерства та управління в неприбуткових організаціях України	19.05.2025	
4	Перевірка на плагіат	29.05.2025	
5	Попередній захист роботи на кафедрі	02.06.2025	

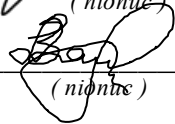
Здобувач вищої освіти


(підпис)

Д.Є.Євтушенко

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи


(підпис)

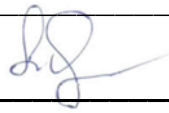
О.В.Заїка

(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «02» червня 2025 року

до захисту допущена

Члени комісії:

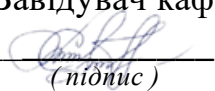
1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

 С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «17» червня 2025 р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Сутність і значення лідерства у сфері публічного управління	7
1.2. Основи управління неприбутковими організаціями: поняття, цілі, функції	16
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА Й УПРАВЛІННЯ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	28
2.1. Сучасний стан управління в неприбуткових організаціях України	28
2.2. Практичні проблеми та виклики у впровадженні ефективного лідерства ...	33
2.3. Шляхи вдосконалення управлінських підходів у неприбутковому секторі	49
Висновки до розділу 2.....	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

У сучасних умовах постійних соціальних трансформацій та зростання ролі громадянського суспільства, проблема лідерства у неприбуткових організаціях набуває особливого значення. Ефективне управління такими організаціями неможливе без чіткого розуміння сутності лідерства, його особливостей та впливу на процеси прийняття рішень. Лідерство в НПО вимагає не лише високого рівня професійної компетентності, а й здатності працювати з громадою, забезпечувати прозорість, ініціативність і довіру з боку суспільства. У цьому контексті важливо проаналізувати наукові підходи до розуміння лідерства, класифікації лідерських стилів, а також визначити специфіку застосування принципів управління в неприбутковому секторі.

Для забезпечення ефективності діяльності неприбуткових організацій важливо не лише володіти теоретичними знаннями щодо лідерства, а й розуміти реальний стан управлінських процесів у цьому секторі. Сучасні виклики, з якими стикаються НПО в Україні, вимагають переосмислення існуючих практик, аналізу ефективності управлінських структур і пошуку нових підходів до підготовки лідерів. У другому розділі розглядаються реальні умови функціонування НПО, оцінюються основні проблеми управління, а також визначаються шляхи вдосконалення лідерських підходів з урахуванням сучасних тенденцій та потреб суспільства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до управління неприбутковими організаціями в умовах посилення ролі громадянського суспільства, демократизації управлінських процесів і зростання вимог до прозорості та підзвітності таких структур. У центрі уваги постає питання лідерства, яке є визначальним чинником формування успішної команди, стратегічного розвитку та досягнення соціально значущих результатів.

Метою дослідження є визначення особливостей реалізації ефективного лідерства у неприбуткових організаціях, аналіз основних викликів у цій сфері та

розробка практичних підходів до вдосконалення управлінської діяльності на основі сучасних лідерських моделей.

Об'єктом дослідження виступає процес управління неприбутковими організаціями в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Предметом дослідження є лідерські підходи, стилі та практики, що впливають на ефективність управління неприбутковими організаціями.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади лідерства та його особливості у неприбутковому секторі.
2. Охарактеризувати основні моделі та стилі лідерства, релевантні для діяльності НПО.
3. Визначити ключові виклики, що постають перед лідерами у неприбуткових організаціях в Україні.
4. Проаналізувати практичний досвід організацій щодо формування ефективної управлінської команди.
5. Запропонувати шляхи вдосконалення лідерських практик у НПО з урахуванням сучасних управлінських трендів.

Методологічну основу дослідження складають:

- аналіз наукової літератури для вивчення теоретичних основ лідерства;
- порівняльний аналіз – для зіставлення управлінських моделей у різних типах організацій;
- контент-аналіз стратегій і документів неприбуткових організацій;
- соціологічні методи (опитування, інтерв'ю) для збору емпіричних даних;
- системний підхід для комплексного розгляду факторів, що впливають на ефективність лідерства в НПО.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність і значення лідерства у сфері публічного управління

У сучасних соціально-політичних умовах суспільство потребує вмотивованих, компетентних і цілеспрямованих фахівців, здатних самостійно приймати рішення, нести відповідальність за їх реалізацію та правильно взаємодіяти з колективом і оточенням. Для ефективного функціонування організації потрібні успішні лідери. Однак лідерство є рідкісним явищем у суспільно-політичному житті і пов'язане із здійсненням владних функцій.

Водночас лідерство властиве будь-якому цивілізованому суспільству і пронизує всі сфери життя. Лідерство передбачає здатність приймати найкраще рішення щодо проблеми в найкоротші терміни, а також організовувати людей і формувати команди для реалізації цього рішення в житті. Лідерство невіддільне від високого почуття відповідальності за наслідки дій групи, яку він очолює.

Однією з ключових тем в науці управління є питання лідерства. Лідерство існує в будь-якій сфері соціальної діяльності, яка вимагає координації між учасниками. Його суть відображається в диференціації спільно діючих індивідів на лідерів і виконавців/послідовників. У сферах державного управління, де зосереджені соціальні інтереси, лідерство відіграє особливу роль. Лідерство завжди передбачає певну систему правил, згідно з якими керівники висуваються в різні органи влади і здійснюють владу. Лідерство являє собою систему державного управління, символізує державну владу і є поширеним явищем у суспільно-політичному житті. Незважаючи на велику кількість досліджень, у сучасній науці немає загальноприйнятого визначення лідерів і лідерства, а також єдиного підходу до розуміння їх сутності та основних характеристик [1; 2; 4]. У цій статті ми почнемо з найпоширенішого значення цієї категорії, яке означає,

що людина здатна брати на себе ініціативу у вирішенні певних проблем, випереджаючи більшість, чи то в невеликій групі, чи в країні. У суспільстві питання лідерства стосується як національного рівня, так і інших вимірів територіального управління. Для державного управління пріоритетними є такі характеристики, як рівень та якість освіти керівника, етап професійного та кар'єрного розвитку, здатність брати відповідальність за виконання управлінських рішень. [3] Це дає змогу передбачити напрямок політичної реформи, який також залежить від початкових характеристик лідера, його соціальної системи цінностей та його оточення.

Одним із питань дослідження українського державного управління є наявність у ньому номінального та фактичного керівництва. Таким чином, у демократичній державі радники (офіційні/неофіційні) вищих посадових осіб можуть відігравати важливу роль у здійсненні державної влади. При цьому вони не завжди займають високі посади, але мають прямий доступ до урядовців.

Однак, незважаючи на сильну підтримку з боку бізнесу та особистих обставин, не варто недооцінювати вплив на становище найбільш визнаних лідерів. Вплив лідера залежить від його професійних та особистих якостей. Завжди потрібно розрізняти внесок лідера та внесок членів команди. І це незважаючи на те, що поведінка лідерів нерозривно пов'язана з їхніми командами. Лідери значною мірою покладаються на здібності та добру волю інших [6].

Лідерство – це в основному вроджена здатність, яку необхідно розвивати. Коли так званий лідер може надихати та вести інших за допомогою певних здібностей, але не в змозі правильно визначити цілі, витрачається надмірна енергія, сила та ресурси без досягнення необхідних результатів, проблему неможливо вирішити. Можливо, такому фейковому лідеру легко мобілізувати народ, але його нікуди вести і нічого робити. У результаті людські зусилля та концентрована енергія вибухають і розсіюються, як феєрверк, залишаючи лише невдоволення.[6]

Якщо людина відчуває, що у нього є лідерські здібності та амбіції, він повинен розвивати свої особистісні якості, навчитися ставити правильні цілі та приймати правильні рішення. Це буде досягнуто шляхом самостійного навчання, різноманітних бізнес-курсів та курсів особистого розвитку. Так, бізнес-курси допоможуть вам визначити набір основних навичок, якими повинні володіти справжні лідери, щоб ефективно спрямовувати власні зусилля та енергію своєї команди в оптимальний спосіб. Розуміння тонкощів делегування, тайм-менеджменту, постановки цілей, а також уміння правильно оцінити тип особистості людини, з якою спілкуєшся, є необхідним для того, щоб знайти місце такій людині в колективі з урахуванням специфіки тієї чи іншої сфери виконання завдань, що значною мірою допоможе подальшому розвитку лідера. Для керівника надзвичайно важливо вміти правильно визначити слабкі та сильні сторони кожного члена команди в поєднанні з конкретними завданнями, щоб усунути слабкі сторони та сприяти сильним сторонам для досягнення спільних цілей. Що стосується самоосвіти, то вона допомагає поглибити набуті знання та вміння і безпосередньо адаптувати їх до властивостей особистості.

Загалом, таких законів дотримуються люди, які мають високий соціальний статус і досягли значних успіхів у житті. По-перше, закон тяжіння, згідно з яким лідерство розвивається через творчість і творчість. Лідери - це творчі особистості, які мають здатність мислити нестандартно та знаходити нові шляхи для виконання завдань.

По-друге, закон самозбереження, який говорить, що лідери завжди повинні бути попереду у всіх важливих справах. Але, незважаючи на це, лідери ніколи не заглиблювалися безпосередньо в сам процес. Лідери в будь-якій ситуації будуть спостерігати за всім процесом з боку і зберігати здатність до об'єктивного аналізу.

По-третє, закон винагороди означає, що лідери працюють не лише на себе, а й на суспільство. Лідерські здібності – лише мала частина сфери впливу лідера. Головне, куди вести людей і до якої мети.

Однією з найважливіших навичок лідера є вміння правильно розуміти і формулювати цілі, чітко і зрозуміло обґрунтовувати ці цілі іншим і пояснювати, як їх досягти[12].

Водночас люди часто запитують різницю між цілями та мріями. Обидві категорії відображають майбутнє, яке ми хочемо бачити. Однак, якщо мрії є абстрактною категорією без конкретних характеристик, цілі позначаються конкретним вираженням відповідних параметрів (час, масштаб). Немає значення, чи стосується мета матеріальних чи нематеріальних речей, почуттів чи благополуччя людей. Без відповідних ключових параметрів (терміни, обсяг тощо) мрія ніколи не здійсниться і залишиться лише мрією. Якщо ви не можете визначити ціль цифрами, неможливо визначити її масштаб. Доступність. Шлях до досягнення мрії може бути набагато довшим за життя лідера та його команди. Тому для лідера вкрай важливо навчитися правильно і чітко ставити цілі і не бути засліпленим мріями. Щоб шлях до отримання цього навику пройшов якомога швидше, необхідно вивчити техніку постановки цілей.

Вебер М. виділив три типи лідерства. По-перше, традиційне лідерство базується на традиціях, віруваннях і звичаях. Як правило, лідери - це люди, які належать до елітного класу. По-друге, правова раціональність (бюрократична раціональність), яка базується на існуючих розумних нормах суспільства. Лідери – це підготовлені, компетентні люди, які мають необхідний рівень знань. По-третє, харизматичне лідерство базується на надприродному та незвичайному.

Виходячи з реальної управлінської практики, можна виділити наступні типи лідерів: по-перше, лідер-організатор, який є активним учасником вирішення організаційних проблем і потреб колективу; по-друге, креативний лідер, який береться за, здавалося б, нерозв'язні завдання; шукає нові підходи, застосовує нові практики; по-третє, лідер-воїн – впевнений у своїх силах, готовий протистояти ризикам і невизначеності; по-четверте, лідер-дипломат, який спирається на свої знання, на розуміння ситуації; по-п'яте, лідер - це розрадник - він поважає інших і здатний підтримати їх у будь-чому.

Існує кілька теорій лідерства, які зосереджуються на особистих якостях лідера та ситуаціях, у яких він повинен діяти. Найбільш відомою є ситуаційна теорія Ф. Фідлера, яка стверджує, що ефективність лідера пропорційна його здатності контролювати відповідні групи, впливати на них, зосереджуватися на стосунках і завданнях. Фідлер Ф. Розділить лідерів на кілька великих груп. До першої групи увійшли представники, які були зосереджені насамперед на завданнях, тоді як у другу групу увійшли представники, які були зосереджені насамперед на стосунках. Тому лідери, орієнтовані на завдання, в першу чергу стурбовані тим, щоб виконати роботу правильно. При цьому стосунки та емоційний стан команди його не цікавили. Основні переваги лідерів цієї групи - це швидкість прийняття рішень і ефективний контроль за своїми підлеглими.

Лідери, орієнтовані на стосунки, зосереджуються насамперед на стосунках і емоційному стані членів своєї команди [6]. Метою такого типу керівника є підвищення продуктивності та ефективності роботи шляхом покращення міжособистісних стосунків у колективі: заохочення взаємодопомоги, приділення уваги емоційному стану та потребам співробітників, створення умов для участі у важливих процесах прийняття рішень. Однак стилі деяких керівників можуть бути зосереджені як на роботі (завданнях), так і на співробітниках (їхньому емоційному стані). На думку Ф. Фідлера, кожна з цих груп діє (залежно від обставин). Вони мають однакову важливість і рівні між собою. Тому що ефективність залежить від ситуації та її характеру, тобто від рівня контролю та впливу лідера на команду. Лідери займають центральне положення в групі і відіграють ключову роль у з'ясуванні поглядів, формуванні цілей групи, організації структури групи та спільної діяльності[12]. Як правило, вплив групи зосереджено в руках одного або кількох осіб. Вплив не розподіляється рівномірно між усіма членами команди. Розглянемо основні відмінні риси цього процесу в концепції групового лідерства. По-перше, щодо лідерів та ієрархій у групі, у міру того, як група зростає чисельно, її набір функцій стає складнішим, а її цілі стають більш конкретними, ієрархічна структура розвивається відповідно до рівня впливу серед членів групи. По-друге, щодо лідерів і критичних

моментів, нам потрібен впливовий лідер. Коли в процесі досягнення групових цілей виникають якісь зовнішні перешкоди або загрози, виникає складна і критична ситуація. По-третє, для лідерів і менеджерів нові лідери можуть з'явитися, коли старі лідери більше не підходять для своїх посад.

Поведінка лідера в групі часто визначається його психологічним типом. Тому соціальні психологи (Ziller R. та ін.) провели відповідний типологічний аналіз особистості лідерів: по-перше, лідери, яких не цікавить політика, вони мають високу самооцінку і намагаються сприймати нову інформацію, не загрожуючи їм; по-друге, прагматичні лідери — це люди з низькою самооцінкою, які вміють прислухатися до думки інших; по-третє, лідери думок - це люди з високою самооцінкою і менш чуйні на думку інших; четвертий, невпевнений тип - люди із заниженою самооцінкою, яких не дуже хвилює думка оточуючих; п'ятий, емоційний інтуїтивний тип - люди, зацікавлені в особистісному зростанні кожного, з ким працює; по-шосте, логіко-інтуїтивний тип - такі лідери схильні створювати нові концепції та проявляти креативність у формуванні та реалізації нових проектів; по-сьоме, відчуваючий тип прийняття рішень - дуже надійний і жорсткий партнер. Виконуйте всі роботи вчасно, враховуючи деталі та деталі [6; 12].

Немає лідерів без послідовників. Якщо в команді ніхто не претендує на лідерство, то учасники такої команди без справжнього лідера є лише формальними учасниками, а не послідовниками, не кажучи вже про команду. По суті, така група може мати лідера, але він регулює діяльність учасників лише адміністративно-правовими засобами.

Щоб бути прогресивним лідером і ефективним менеджером, необхідно розвинути в собі певні риси особистості, які дозволяють гнучко і творчо виконувати нестандартні завдання. Змінивши свій стиль управління, ви можете надихнути людей і повести за собою. Необхідно позбутися запропонованих нижче якостей [12]. По-перше, відсутність уваги до деталей і нездатність зрозуміти різні аспекти робочого процесу шкодять досягненню цілей; а небажання мати справу з непередбаченими обставинами, посилаючись на

зайнятість, розцінюється як ознака слабкості та некомпетентності з боку керівника.

По-друге, вони не хочуть йти у відставку. Справжній лідер завжди готовий виконувати роботу, яку він може доручити іншим, якщо того вимагає ситуація.

По-третє, страх конкуренції - якщо лідер боїться, що його місце займуть підлеглі (послідовники), то він приречений на поразку. Ефективний лідер завжди обирає сильну команду, якій довіряє виконання стратегічних завдань. Надаючи підписникам більше можливостей для кар'єрного росту та самореалізації, організації можуть отримати значні переваги.

По-четверте, егоїзм: якщо лідер приписує лише досягнення своїх підлеглих, він неминуче буде обурюватися своїми підлеглими. Справжній лідер розуміє, що визнання є чудовою мотивацією для його послідовників.

По-п'яте, нестриманість у всіх її формах підриває витривалість і силу лідера. Поміркованість у керівництві зберігає бадьорість духу та гостроту розуму.

По-шосте, нелояльність. Якщо лідер не може завоювати довіру своїх послідовників, він зіткнеться з загрозою втрати поваги своїх послідовників. Двері кабінету ефективного лідера завжди відкриті; формалізм не в його природі. Люди є найціннішим ресурсом в організації, і лідери повинні бути тими, хто вміє слухати та розуміти членів своєї команди. По-сьоме, авторитаризм – лідери не повинні змушувати своїх підлеглих відчувати страх, а також не повинні докладати зусиль, щоб створити це почуття страху. Стрес може спричинити конфлікти та опір. Справжньому лідеру не потрібно демонструвати свій авторитет. Найкращий спосіб завоювати авторитет і стати ефективним лідером — через компетентність і завоювання поваги.

Нині, перед новими завданнями суспільного розвитку, актуальною є проблема трансформації якості лідерства. Популярні дослідження зосереджені на визначенні профілю вирішальних лідерів майбутнього. При цьому загальна думка полягає в тому, що найбільш ефективна модель лідерства базується не на індивідуальних принципах, а на принципах управління командою. Це свідчить

про необхідність відмови від автократичної моделі лідерства до моделі спільного лідерства. Тема лідерства в державному управлінні відносно нова для України. Певний період часу через відсутність умов для підготовки лідерів та недостатні гарантії потреб лідерів тривалий час не було досліджень з питань розвитку лідерства. Насправді непрофесіоналізм сучасних керівників призводить до низької ефективності діяльності підприємств, установ та організацій. Успішне лідерство значною мірою залежить від здатності лідера керувати колективними розумами[13].

У практиці сучасного державного управління в Україні чітко виділяються дві основні тенденції, що визначають позицію лідерства в суспільно-політичній сфері: професіоналізація та інституціоналізація. Таким чином, інституціоналізація лідерства в системі державного управління виражається в тому, що процес підготовки та просування сучасних лідерів здійснюється в рамках встановлених законодавством норм, а їх діяльність чітко регламентується в системі розподілу влади (законодавчої, виконавчої, судової). Примітною рисою сучасних лідерів є те, що вони обрані та підзвітні своїм виборцям і своїм командам [5].

Що стосується тенденції професіоналізації розвитку лідерства, то сучасне лідерство стає серйозною професійною діяльністю, і в умовах жорсткої конкуренції необхідно демонструвати свої лідерські здібності та навички. Лідери повинні добре розуміти і сприймати соціальні настрої. Тому лідери повинні приймати рішення та діяти не лише на основі інтуїції, а й на високоякісних знаннях у сфері державного управління, а також на порадах радників і команд. У той же час люди з усіх верств суспільства, як правило, далеко від усіх рівнів влади, прагнуть увійти в сферу державного управління. Визнаючи, що діяльність у сфері державного управління наразі є найефективнішим соціальним ліфтом, завдяки якому можна суттєво підвищити свій соціальний статус, політик чи державний службовець має усвідомлювати важливість професійної компетентності. Ресурси для самостійного навчання та навчання у вищих навчальних закладах можуть сприяти цій меті.

Сьогодні сфера державного управління потребує лідерів, які володіють методами та навичками, щоб змагатися за владу в багатопартійній політичній системі. Сучасні лідери фактично є фахівцями у сфері комунікацій і мають чітко розуміти потреби людей і те, як ці потреби забезпечувати за участю різних стейкхолдерів. Об'єкти державного управління. Тому, розглядаючи лідерство у сфері державного управління, необхідно визнати його важливість і особливий статус. Це вкрай потрібна і важлива перспектива для подальшого розвитку українського суспільства. Інститути громадянського суспільства є активними учасниками цього процесу та мають змогу обирати своїх лідерів. При цьому ефективність лідерства залежить від ступеня узгодженості між мотиваціями лідерів і послідовників, а також від здатності лідерів формувати механізми стимулювання для забезпечення продуктивної діяльності послідовників. Тобто лідери повинні завоювати прихильність і довіру людей[6]. Це розуміння між лідерами та послідовниками може закласти основу для розвитку сучасної системи державного управління. Наявність лідерів сприяє ефективному регулюванню суспільного розвитку. При цьому саме суспільство, як основне джерело лідерства, створює всі необхідні умови для професійної підготовки лідерства. Водночас діяльність сучасних лідерів має спиратися на певну частину чи організацію суспільства як елемент соціальної системи.

Аналіз теоретичних приписів формування сучасного лідерства може бути успішним за умови врахування таких важливих складових: стан політичної системи; потреба в лідерстві; професійні та особистісні якості керівника; наявність послідовників і вплив оточення. Лідерство є ключовим елементом влади з функціями управління, програмування, мобілізації, легітимності та інтеграції[12]. Питання розвитку лідерства є ключовими в кожній науковій галузі. З одного боку, лідерство передбачає набір якостей, за допомогою яких можна мати вирішальний вплив на інших. З іншого боку, це процес, який зосереджується насамперед на досягненні організацією (групою) своїх цілей.

Лідерство в першу чергу базується на відносинах між лідерами та послідовниками[12]. У цих відносинах послідовники повинні мати чітке

уявлення про цілі, до досягнення яких їх повинен привести лідер. У бізнесі лідери направляють своїх послідовників для досягнення фінансового успіху, тоді як у державному управлінні лідери направляють своїх послідовників для досягнення успіху в усіх сферах суспільного життя. Водночас вибір кожного послідовника – в якому напрямку йому рухатися – також представляє певну складність. Як представники сфери освіти і науки ми, очевидно, будемо рухатися в цьому напрямку.

Тому підвищення якості освіти в Україні, як зазначено в її нормативно-планових документах, має бути невіддільним від підвищення соціального статусу педагогів, оскільки вони є суб'єктами освітнього процесу. Встановлюючи цілі управління, лідери повинні усвідомлювати, що послідовники потребують лідерів, які б направляли їх до мети, і позитивного ставлення до життя, яке приходить із досягненням цієї мети.

1.2. Основи управління неприбутковими організаціями: поняття, цілі, функції

Громадська група – це громадська група, ініціаторами та учасниками (учасниками) є окремі особи. Громадські організації створюються для здійснення і захисту прав і свобод, задоволення економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів громадян. [двадцять два]

Що потрібно знати для створення та реєстрації громадської організації?
(Малюнок 1.1)

1. Засновниками та учасниками (учасниками) громадського формування є фізичні особи.

2. Соціальні групи можуть здійснювати діяльність як із статусом юридичної особи, так і без нього. Від цього також залежить перелік документів, які необхідно подати для державної реєстрації.

3. Основним нормативно-правовим актом, що визначає порядок створення, реєстрації, діяльності та припинення громадських формувань, є Закон України «Про громадські організації» (далі - Закон). [двадцять два]

4. Органом реєстрації громадських формувань є Міністерство юстиції за першочерговою юрисдикцією.

5. Термін реєстрації: 3 робочих дні.

6. Реєстрація безкоштовна.

7. Документи можуть бути подані в електронному вигляді до органу реєстрації для попередньої перевірки через веб-сайт «Судовий онлайн». [двадцять два]

Процедура створення та реєстрації громадської організації зі статусом юридичної особи включає наступні етапи:

1. Скликати установчі збори для вирішення основних питань створення та діяльності громадського об'єднання (вимоги до протоколу установчих зборів та положення статуту об'єднання визначені статтями 9, 10, 11 цього Закону).

2. Підготувати документи (протокол установчих зборів засновників, що містить реєстр осіб, статут, відомості про керівний орган та уповноважених осіб, заяву про державну реєстрацію юридичної особи, затверджену наказом Міністерства юстиції України від 18 листопада 2016 року № 3268/5), зразки яких розміщені на сайті Головного обласного управління юстиції у Луганській області. [двадцять два]

3. Подати документи до органу реєстрації особисто або поштою.

4. Після отримання відповіді та її державної реєстрації вона буде оприлюднена на веб-сайті Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.



Рис 1.1 Шлях до реєстрації громадської організації.

Некомерційні організації посідають особливе місце в національній економіці. Вони є типовими рисами розвинених ринкових економік. Це зумовлено особливою системою оподаткування та зовнішньоекономічним наглядом. Останнє не лише стимулювало розвиток некомерційних організацій, а й привернуло більше уваги регуляторів. Складність полягає в тому, що наразі немає конкретного єдиного законодавства, яке б регулювало діяльність усіх неприбуткових організацій. Проте в чинному законодавстві є чимало протиріч.

Будь-яке підприємство чи організація може певний період у своїй господарській діяльності не отримувати прибуток, але це не є підставою для віднесення організації до неприбуткової. (Малюнок 1.1)

Діяльність неприбуткової організації не спрямована на отримання прибутку, хоча деякі види доходу можуть бути отримані. [2, 4, 5, 9, 16, 18,]

Організаційні характеристики та бізнес-операції Рисунок 1.2 Призначення коду для некомерційних організацій: (Малюнок 1.3).

1. Органи державної влади України; органи місцевого самоврядування та створені ними установи та організації, що утримуються за рахунок відповідних бюджетів.

2. Благодійну діяльність здійснюють створені в установленому порядку

благодійні фонди та організації.

3. Пенсійні фонди та кредитні спілки.

4. За винятком випадків, перерахованих у пункті 2, якщо їхня діяльність не передбачає отримання прибутку, вони підпадають під дію положень відповідних законів.

5. Профспілки, асоціації та інші корпоративні органи, створені для представництва інтересів засновників.

6. Релігійні організації, зареєстровані в порядку, встановленому Законом України від 23 квітня 1991 року «Про свободу власності та релігійні організації».

Основними критеріями віднесення неприбуткових організацій до першої категорії є:

1) наявність бюджетних коштів, незалежно від того, з якого бюджету вони надходять;

2) Такі організації створені центральними та місцевими органами державної адміністрації.

До групи входять:

1) органи державної влади України (номер 0001) - органи законодавчої, виконавчої та судової влади;

2) установи та організації, утворені органами державної влади України та фінансуються з відповідного бюджету (0002); філії таких організацій мають статус юридичної особи, але не можуть бути зареєстровані як неприбуткові організації у зв'язку з відсутністю у них бюджетних коштів;

3) органи місцевого самоврядування (0003);

4) Організації та установи, створені органами місцевого самоврядування та фінансуються з відповідного бюджету (0004) – управління охорони здоров'я та освіти, архіви, бібліотеки, відділи реєстрації актів цивільного стану тощо [2, 4, 5, 9, 16, 18]

Ці заклади можуть бути віднесені до неприбуткових організацій, якщо вони не отримують бюджетні кошти, тобто є госпрозрахунковими або недержавними (не мають статусу державного закладу): приватні школи, дитячі

садки; недержавні вищі навчальні заклади; приватні клініки та ін.



Рис.1.2 Класифікація організацій

До другої категорії некомерційних організацій належать:

1) Благодійні організації (0005): Законодавча основа - Закон України від 18 вересня 1997 р. "Про благодійництво та благодійні організації", в якому благодійна діяльність визначається як безкорислива діяльність благодійних організацій, що не має на меті отримання прибутку. [2, 4, 5, 9, 16, 18,]

Джерела формування майна та коштів благодійних організацій:

- а) надходження від благодійних заходів, лотерей та аукціонів;
- б) доходи підприємств і груп, афілійованих з благодійними організаціями.

2) Громадські організації, створені для здійснення природоохоронної, оздоровчої, аматорської, спортивної, культурно-освітньої та наукової діяльності (0006). До неприбуткових організацій II категорії (з 1 січня 1999 р.) віднесені

науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади, включені до Національного каталогу наукових організацій, які отримали третій і четвертий рівні акредитації за державної підтримки. Основою є Закон України від 1 грудня 1998 р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення наукової і науково-технічної діяльності»;

3) Творчий Альянс (0007);

4) Політичні партії (0008).

До третьої групи відносяться:

1) Пенсійні фонди (0009) – до цієї категорії включаються фонди незалежно від того, хто є засновником; правовою основою добровільного додаткового страхування є Закон України від 5 листопада 91 р. «Про пенсійне забезпечення»;

2) Кредитні спілки (0010) – їх діяльність регулюється Тимчасовим положенням «Про кредитні спілки України», затвердженим Указом Президента України від 20 вересня 1993 р. Основною метою кредитних спілок є забезпечення соціального захисту членів спілки шляхом залучення їх особистих заощаджень для взаємного кредитування. Яку ще діяльність кредитні спілки не мають права займатися? Якщо організація порушує це положення, вона втрачає статус неприбуткової.

Четверта група ознак має код 0011 і охоплює більшість неприбуткових організацій та установ, які діють відповідно до законодавства (крім політичних партій, які належать до другої групи). Ці організації включають громадські організації, рухи, конгреси, асоціації, фонди, профспілки, але виключають комерційні релігійні організації, кооперативи та громадські об'єднання. До складу організації входять гаражні та садові кооперативи. Обов'язковими вимогами є те, що вони мають бути зареєстровані відповідно до закону та здійснювати лише основну діяльність відповідно до статуту. Якщо в статутних документах організації зазначено, що вона є комерційною, то реєструвати її не потрібно.



Рис.1.3 Особливості організацій і функціонування підприємств.

Крім того, до четвертої категорії належать неприбуткові організації, які не є об'єднаннями громадян, але діяльність яких не спрямована на отримання прибутку. Отже, товарні біржі за своїм статусом не мають права займатися комерційним посередництвом. Подібний статус мають фондові біржі.

До п'ятої групи належать спілки, асоціації та інші юридичні особи, створені для обслуговування інтересів засновників (0012). Усі ці організації були створені на користь своїх засновників, утримуються виключно за рахунок внесків цих засновників і не здійснюють жодної економічної діяльності, крім отримання пасивного доходу. Прикладом такої організації є Спілка промисловців і підприємців України — регіональне об'єднання підприємств різних галузей. Створення та діяльність таких неприбуткових організацій регулюється статтею 3 Кодексу України «Про підприємства». Згідно з роз'ясненням ДПС України, якщо статут організації передбачає підприємницьку діяльність, то вона не потребує внесення до реєстру. [2, 4, 5, 9, 16, 18,]

Умовний код шостої категорії релігійних організацій — 0013, до якої належать релігійні групи, установи релігійного управління, релігійні церкви, монастирі, релігійні групи, місіонерські групи, духовні навчальні заклади та об'єднання таких організацій. Відповідно до Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» ці організації, крім здійснення релігійних служб, мають право створювати для виконання своїх статутних завдань видавничі, поліграфічні, виробничі, реставраційно-будівельні, сільськогосподарські підприємства, благодійні установи з правом юридичної особи.

Платник податків має право на отримання звання неприбуткової організації або установи на спеціальному режимі оподаткування лише після включення до реєстру неприбуткових організацій.

Для включення до Реєстру НКО необхідно подати до податкового органу за місцем проживання копію статуту та установчих документів, а також заяву про взяття на облік за формою 1РН, яка, крім офіційних реквізитів, містить дані про засновників та статистичний код виду діяльності. Призначення

неприбутковості здійснюється за участю працівників юридичної служби. Якщо податкові органи відмовляються визнати організацію збитковою, вони повинні надати письмову відповідь із поясненням причин відмови унесенні її до реєстру.

Код неприбуткової організації	Найменування неприбуткової організації
0031	Бюджетні установи
0032	Громадські об'єднання
0033	Політичні партії
0034	Творчі спілки
0035	Релігійні організації
0036	Благодійні організації
0037	Пенсійні фонди
0038	Спілки
0039	Асоціації та інші об'єднання юридичних осіб
0040	Житлово-будівельні кооперативи (з першого числа місяця, що настає за місяцем, у якому відповідно до закону прийнято в експлуатацію завершений будівництвом житловий будинок, і такий будинок споруджував чи придбав житлово-будівельний (житловий) кооператив)
0041	Дачні (дачно-будівельні) кооперативи
0042	Саліничі 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 пунктом 133.4 ПК, утворені й зареєстровані в порядку, встановленому для неприбуткових організацій

Рис 1.4. Присвоєння кодів неприбуткових організацій.

Надалі будь-які зміни чи доповнення будь-яких відомостей у реєстраційній заяві мають супроводжуватися відповідними документами протягом десяти днів, але ідентифікаційний номер неприбуткової організації залишатиметься незмінним.

У цей же строк здійснюється перереєстрація неприбуткових організацій. Виключення неприбуткової організації з Реєстру здійснюється шляхом скасування її визначення як неприбуткової за рішенням органу державної податкової служби України у разі порушення законодавства або інших законодавчих актів про неприбуткові організації. [2, 4, 5, 9, 16, 18,]

1.3. Моделі та стилі лідерства у неприбутковому секторі

Взагалі кажучи, у стилі управління громадськими організаціями вирішальним у налагодженні відносин між державними органами є людський фактор, тобто особистість керівника, вплив якого залежить від наявності лідерських здібностей. [двадцять один]

Згідно з найпоширенішою теорією німецько-американського психолога Курта Левіна, існує три стилі лідерства:

- Авторитаризм (влада лідера є вирішальною і все суворо контролюється);
- Демократичність (вирішення проблем колегами, довіра між членами організації, розвиток їхньої ініціативи, висока самосвідомість і відповідальність);
- Свобода (низька вимогливість, відсутність дисципліни, чіткий контроль за поведінкою членів команди). [двадцять один]

Важко сказати, який стиль управління більше підходить для громадських організацій – все залежить від ступеня самодостатності, відповідальності та професіоналізму членів команди, від того, наскільки довго і злагоджено вони працювали разом, в яких умовах працює організація тощо. Крім того, стилі управління можуть змінюватися з часом і набувати гібридної форми. Однак, щоб запобігти конфлікту інтересів, ключові моменти повинні бути викладені в цінностях і принципах діяльності організації та в нормативних документах, що регулюють діяльність організації (наприклад, у статуті). Розробивши політику щодо уникнення конфлікту інтересів, організація лише зміцнить свій авторитет і вплив у суспільстві як прозора та підзвітна інституція, яка допомагає залучати великі обсяги людського та фінансового капіталу. [двадцять один]

Тому вибір стилю управління в громадській організації не є постійним, а залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів: етапу розвитку організації, рівня згуртованості колективу, специфіки діяльності, а також

очікувань і вимог цільової аудиторії. Важливо усвідомлювати, що ефективне управління – це не лише стиль лідера, а й гнучка інтерактивна система, яка поєднує стратегічне бачення з участю членів команди в прийнятті рішень.

Крім того, в сучасних умовах трансформаційне лідерство стає все більш актуальним, виходячи за рамки традиційної класифікації Левіна. Цей підхід передбачає здатність лідера надихати, підтримувати інновації, зміцнювати довіру та змінювати ціннісну орієнтацію команди відповідно до викликів часу. Це особливо важливо для громадських організацій, які працюють у середовищах, що швидко змінюються, соціально динамічні та вимагають своєчасного реагування на потреби громади.

Особливу увагу слід приділити інституційному закріпленню етичних стандартів у діяльності органів управління організації. Розробка політики доброчесності, дотримання принципів прозорості та уникнення подвійних стандартів у прийнятті рішень – усе це може не лише запобігти конфліктам інтересів, але й створити стійку репутацію та довіру серед партнерів, донорів та бенефіціарів.

Тому управління громадськими організаціями має ґрунтуватися на принципах відкритості, гнучкості та відповідальності, враховуючи як особистісні чинники керівників, так і інституційні механізми забезпечення стабільності та ефективності процесу управління.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу було встановлено, що лідерство є важливою складовою ефективного функціонування неприбуткових організацій. Воно забезпечує мобілізацію людських ресурсів, формування довіри з боку суспільства і донорів, а також адаптацію організації до змінного середовища. Сучасні підходи до лідерства включають як класичні моделі, так і трансформаційне лідерство, що особливо актуальне в умовах швидких соціальних змін. Крім того, в управлінні неприбутковими організаціями

особливу роль відіграють етичні норми, прозорість і підзвітність, які повинні бути інституціоналізовані в структурі організації. Таким чином, ефективне лідерство в НПО повинно базуватися на поєднанні особистих якостей лідера і функціональних управлінських механізмів

Крім особистісних якостей, лідер неприбуткової організації повинен володіти стратегічним мисленням, вмінням будувати партнерські стосунки, залучати зовнішні ресурси та ефективно комунікувати з різними цільовими аудиторіями. Важливо також, щоб він був здатний формувати згуртовану команду, мотивувати волонтерів і працівників, сприяти розвитку внутрішньої культури співпраці, довіри та спільних цінностей.

Суттєвим викликом у сфері лідерства в неприбутковому секторі є обмеженість фінансових та людських ресурсів, що вимагає від керівника високої гнучкості, інноваційного підходу та вміння діяти в умовах невизначеності. У цьому контексті трансформаційне лідерство, орієнтоване на натхнення, розвиток і самореалізацію підлеглих, набуває особливої ваги. Такий стиль управління дозволяє не лише досягати поточних цілей, а й формувати стратегічне бачення розвитку організації.

Не менш важливим аспектом є лідерство на основі цінностей, яке підкріплюється особистим прикладом керівника. Для неприбуткових організацій, що за своєю природою реалізують соціально значущі місії, ціннісне лідерство виступає не просто бажаним, а необхідним елементом довгострокового успіху. Прозорість дій, відкритість до зворотного зв'язку, чесність та відповідальність — ці риси не тільки зміцнюють внутрішню дисципліну, а й сприяють зростанню довіри з боку громади, донорів і партнерів.

Отже, ефективне лідерство в неприбуткових організаціях — це не лише про управління, але й про натхнення, соціальну відповідальність та вміння трансформувати виклики в можливості. Таке лідерство стає рушійною силою не тільки організаційного розвитку, а й позитивних суспільних змін загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА Й УПРАВЛІННЯ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Сучасний стан управління в неприбуткових організаціях України

Неприбуткова організація (далі — НКО) — юридична особа, метою якої є не отримання прибутку, а його розподіл між учасниками. Щодо видів діяльності громадських організацій Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1702 визначає діяльність громадських організацій як наукову, освітню, культурну, оздоровчу, екологічну, релігійну, благодійну, соціальну, політичну та іншу діяльність, спрямовану на задоволення потреб та інтересів громадян, у межах, встановлених законодавством України, і без мети отримання прибутку. До недержавних організацій належать: благодійні організації; бюджетні організації; соціальні групи, політичні партії; організації роботодавців; організації співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), об'єднання власників житлових будинків; пенсійні фонди; профспілки та їх об'єднання; релігійні організації; садові, дачні, гаражні кооперативи, житлово-будівельні кооперативи; сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи; творчі спілки. Чи може керівник неприбуткової організації не отримувати зарплату? На даний час єдиного нормативного документа, який би регулював діяльність таких організацій, немає, тому їх діяльність регулюється окремими нормативними актами, наприклад: Законом України від 29 листопада 2001 року «Про об'єднання співвласників багатоквартирних будинків». № 2866; Закон України від 5 липня 2012 року «Про благодійну діяльність та благодійні організації». № 5073 тощо. ГО мають бути включені до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Він підтримується Національною фіскальною службою та доступний на офіційному сайті. Необхідні умови для набуття статусу неприбуткової організації Для набуття організацією статусу неприбуткової організації одночасно мають бути дотримані

такі умови (частина четверта статті 133 Цивільного кодексу України): організація має бути створена в порядку, встановленому спеціальним законом, що регулює діяльність таких організацій; повинно бути дотримано і чітко встановлено в статуті організації заборону розподілу прибутку між засновниками та учасниками організації, за винятком нарахованих доходів із заробітної плати та відрахувань на соціальне страхування; після припинення громадської організації майно передається аналогічним неприбутковим організаціям або зараховується до доходу державного бюджету (крім квартир). Отже, громадська організація – це не конкретна організаційно-правова форма підприємства чи організації, а податкова особа, яка може ухилятися від сплати податку на прибуток. Усі юридичні особи можуть бути віднесені до громадських організацій, якщо вони діють на умовах, викладених у статті 133.4 Кримінально-процесуального кодексу. [23]

Корпоративний облік: прибутковий і збитковий. Щодо виплат засновникам та учасникам організацій, то Національне фіскальне агентство дозволяє не лише виплату заробітної плати, а й не бере до уваги виплати, які здійснюються громадськими організаціями засновникам (учасникам), працівникам, членам організації, у тому числі виплати за цивільно-правовими договорами (лист ДФС від 05.12.2017 р. № 2844/6/99-99-15-02-02-15/ІПК). При цьому необхідною умовою є те, що ці витрати є витратами коштів на забезпечення її діяльності та досягнення цілей (завдань) і напрямів діяльності, визначених установчими документами ГО. НУО – звільнення від податку на прибуток Некомерційні організації звільняються від податку на прибуток. Як уже зазначалося, обов’язковою умовою такого звільнення є використання доходів (прибутків) особи виключно для оплати власних витрат на проживання, досягнення визначених установчими документами мети (завдань) і виду діяльності (пункт 4.2 статті 133 ПК України). Відповідно до частини другої статті 46 Податкового кодексу України неприбуткові організації зобов’язані подавати звіт про використання доходів (прибутку) неприбуткових організацій, форма якого затверджена наказом Мінфіну від 17.06.2016 р. № 553 (із змінами,

внесеними згідно з наказом Мінфіну від 28.04.2017 р. № 469). Давати його потрібно раз на рік протягом 60 днів. Кількість днів після звітного року. Звіт еквівалентний маніфесту. Обов'язковим додатком до цього звіту є фінансовий звіт ГО, який складається згідно з НП(С)БО 1 або П(С)БО 25. [23]

У разі відсутності протягом звітного періоду об'єктів оподаткування або показників, що підлягають декларуванню, громадські організації мають право не подавати зазначену звітність (роз'яснення Національного фінансового бюро від 16.03.2017 р. № 5264/6/99-99-15-02-02-15). Це означає ситуацію, коли НУО не має доходів і витрат протягом року. Також Державна фіскальна служба зробила виняток для профспілок: профспілки та їх об'єднання та організації профспілок зобов'язані подавати звітність лише у разі порушення вимог пункту 133.4 Податкового кодексу України, тобто нецільового використання доходів (частина друга статті 46 Податкового кодексу України та лист ДФС України № 100). 2991/7/99-99-15-02-01-17 від 08.02.2017). Звіт не створює податкових зобов'язань, а лише служить для контролю за дотриманням умов статусу ГО. Облік доходів і витрат ГО Неприбутковість не звільняє ГО від обов'язку ведення бухгалтерського обліку, як і всі інші юридичні особи, відповідно до положень Закону України від 16 червня 1999 року № 996 «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Державна податкова служба у своїх роз'ясненнях неодноразово нагадувала, що доходи та видатки ГО мають відображатися згідно з правилами бухгалтерського обліку, тобто визнаватися в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження чи сплати коштів (див. роз'яснення державної фіскальної служби). [23]

Неприбуткові організації: від бухгалтерського обліку до звітності Щодо окремих спеціальних доходів, то згідно з роз'ясненням ДФС можуть виникнути такі ситуації: при отриманні безповоротної фінансової допомоги обов'язковою умовою її звільнення від оподаткування є виконання двох умов: вона передбачена в бюджеті (1); кошти використовуються для фінансування громадських організацій та досягнення їх цілей (2) (роз'яснення 102.04 ЗІР); громадські організації можуть отримувати дохід від підприємницької діяльності

(у роз'ясненні ГУ ДФС у Закарпатській області окремо роз'яснено можливість такого доходу), нестатутної діяльності (наприклад, продаж активів), курсових різниць (лист ДФС від 07.09.2015 р. № 19062/6/99-99-19-02-02-15) та доходи в форма інтересу. Але ці надходження мають використовуватися виключно відповідно до місії та установчих документів НУО. Очевидно, що облік вищезазначених доходів НПО має здійснюватися відповідно до П(С)БО 15 «Дохід», зокрема його положень щодо обліку коштів цільового фінансування: Отримане цільове фінансування визнається доходом періоду, в якому понесені витрати, пов'язані з виконанням умов цільового фінансування (П(С)БО 15, ст. 17). Коли громадські організації повинні платити податок на прибуток? Якщо НУО порушує умову неприбутковості, наведену вище, вона повинна буде сплатити самостійно визначену суму податку на прибуток на основі суми операції з неправомірним використанням активів. Водночас, якщо буде порушено цільове використання доходу, сплачуватиметься податок у розмірі 18% (а не різниця між доходом і видатком). Після порушення норм ГО буде вважатися таким, що сплачує податок на прибуток згідно з правилами оподаткування неприбуткових організацій з першого числа місяця, наступного за вчиненням порушення (п. 3 ст. 133.4 Податкового кодексу). [23].

Піврічна декларація про прибуток: Лайфхаки для «Головбуха» Починаючи з місяця, що настає за місяцем порушення статусу неприбутковості, ГО зобов'язані до 31 грудня податкового (звітного) року подавати квартальну фінансову звітність та декларацію з податку на прибуток підприємств (наростаючим підсумком) до Державної фіскальної служби та сплачувати податки у строки, визначені квартальним звітним періодом, тобто протягом 50 календарних днів. Кілька днів після закінчення чверті. ГО виключаються з реєстру та починаючи з наступного податкового (звітного) року НУО зобов'язані подавати податкові декларації у звичайному порядку, як і інші суб'єкти господарювання, тобто: якщо дохід < 20 млн. грн., вибрати річний податковий період; якщо дохід > 20 млн грн, то вибрати квартальний податковий період; фінансові результати, отримані від діяльності, підлягають оподаткуванню. Після

втрати цього статусу звіт про використання доходів ГО подавати вже не потрібно, оскільки підприємство більше не вноситься до реєстру ГО. Платниками ПДВ можуть бути неприбуткові організації. Як зазначалося раніше, НУО можуть займатися комерційною діяльністю за умови, що їхні доходи використовуються для досягнення некомерційних цілей. Таким чином, українське податкове законодавство не забороняє громадським організаціям ставати платниками податку на додану вартість, а отже, у разі потреби можлива добровільна реєстрація. [23]

Звітність неприбуткових організацій: коли, як і навіщо потрібна фінансова звітність. Однак, крім добровільної реєстрації, може бути і обов'язкова реєстрація. Так, якщо ГО займається виробництвом товарів, роботами, послугами, а загальний дохід від такої діяльності перевищує 1 млн грн, то реєстрація є обов'язковою та не впливає на її неприбутковість (див. роз'яснення ДФС у Закарпатській області). Для реєстрації необхідно подати заяву платника ПДВ за формою 1-ПДВ. Некомерційні організації сплачують ПДВ за загальною ставкою (20%, 7%, 0%) і не отримують спеціальних пільг. Некомерційні організації – як правило, платники інших податків. Неприбуткові організації, як правило, сплачують інші податки, зокрема: земельний податок (земельний податок та/або орендна плата за землю, що перебуває у державній або муніципальній власності); податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки. Сільські, селищні, міські ради мають право встановлювати пільги щодо сплати податку на майно для громадських формувань та благодійних організацій. Якщо до складу власності входить житлова нерухомість, вона є платною. Для громадських організацій немає окремої пільги щодо податку на землю. Вони застосовуються лише до певних конкретних установ, як визначено в пп. Пункт 5 частини першої статті 282 Кодексу України та пункт 6 частини першої статті 282 Кодексу України: державні та комунальні санаторії та оздоровчі заклади для дітей, а також санаторії та оздоровчі заклади для дітей України, баланси підприємств, установ та організацій, внесених до Реєстру громадських формувань; державні та комунальні центри олімпійської

підготовки, вищі спортивні школи, центри фізичного здоров'я населення, центри розвитку фізичної культури і спорту. До Реєстру громадських формувань включаються спортивні школи для інвалідів, дітей та підлітків, а також спортивні споруди центрів олімпійської підготовки, шкіл вищої спортивної майстерності, дитячо-юнацьких спортивних шкіл та Всеукраїнської федерації фізичної культури і спорту. [23]

2.2. Практичні проблеми та виклики у впровадженні ефективного лідерства

У сучасному світі некомерційні організації (НКО) відіграють ключову роль у вирішенні соціальних, екологічних, гуманітарних і культурних проблем. Їх ефективність значною мірою залежить від якості їх керівництва. Однак впровадження ефективного лідерства в некомерційному секторі стикається з багатьма викликами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Ця стаття має на меті проаналізувати основні практичні проблеми та перешкоди, які виникають у керівництві та управлінні НУО, та запропонувати можливі шляхи їх подолання.

Лідерство в НУО багато в чому відрізняється від лідерства в бізнесі чи державному управлінні. Йдеться не лише про організацію ефективної діяльності, а й про мотивацію, мобілізацію ресурсів, побудову партнерства та досягнення суспільно значущих результатів. Керівник НУО має бути не лише менеджером, але й надихаючою фігурою, яка може сформувати бачення, що об'єднує волонтерів, персонал і бенефіціарів.

Однією з найбільших проблем є брак фінансових, людських і технічних ресурсів. Це ускладнює впровадження сучасних методів управління, розвиток талантів і забезпечення стабільної роботи організації.

Лідери НУО часто стикаються з високим рівнем емоційного стресу через роботу з уразливими верствами населення, нестабільне фінансування та необхідність постійного залучення підтримки. Це може призвести до виснаження, втрати мотивації та плинності кадрів.

Багато лідерів некомерційних організацій не отримали спеціалізованої управлінської освіти. Їхня мотивація часто базується на особистій відданості справі, але без належного досвіду це може призвести до неефективного управління.

НУО надають великого значення горизонтальним зв'язкам та участі всіх членів у прийнятті рішень. Проте відсутність чітких структур і правил часто призводить до комунікаційних бар'єрів і плутанини щодо розподілу влади.

Лідери НУО змушені пристосовувати свою діяльність до очікувань донорів, що може обмежити гнучкість і автономію організації та призвести до зміщення фокусу від реальних потреб громади.

Часті зміни законодавства, що регулює діяльність громадських об'єднань, ускладнюють довгострокове планування та знижують довіру до третього сектору.

У деяких регіонах організації громадянського суспільства стикаються з упередженням, що ускладнює процес залучення нових акторів і партнерів.

Існує потреба в системному навчанні лідерів НУО стратегічному плануванню, фінансовому менеджменту, комунікації та командній роботі. Участь у тренінгах, програмах наставництва та професійні мережі можуть допомогти покращити управлінські можливості.

Побудова довіри, взаємної поваги та психологічної безпеки всередині команди допомагає запобігти виснаженню та забезпечити сталість організаційної діяльності.

Гібридне лідерство поєднує в собі елементи авторитарного, демократичного та ліберального підходів, що дозволяє вам адаптуватися до різних ситуацій та потреб команди.

Стандартизуйте повноваження, створіть системи внутрішнього зв'язку, організуйте учасників для участі в стратегічному плануванні та підвищте ефективність управління.

Прозорість діяльності, публічне звітування та участь бенефіціарів в оцінюванні програми допомагають зміцнити громадську довіру та посилити вплив організацій.

Ефективне керівництво некомерційними організаціями є складним, багатогранним процесом, який вимагає високого рівня компетентності, гнучкості та емоційної стійкості. Проблеми, з якими стикаються лідери НУО, виникають як через обмежені ресурси, так і через складне зовнішнє середовище. Однак сталого розвитку та позитивних соціальних змін можна досягти за допомогою професійного менеджменту, створення сприятливої культури, гнучких підходів до управління та побудови зовнішніх відносин.

Позитивні особистісні якості лідера служать прикладом для наслідування та предметом поваги для оточуючих. Розвиток організаторських і управлінських якостей керівника є справою його власного навчання та виховання.

Лідери передають знання, навички та моральні цінності оточуючим. Лідери повинні задовольняти інтереси та потреби членів групи, не переступаючи закони та громадянські норми, щоб не поставити оточуючих у залежність від своєї доброзичливості. Для лідерів надзвичайно важливо вміти відчувати емоції людей, виражати їхні інтереси, розуміти та задовольняти їхні потреби.

Успіх або невдача лідера емоційно визнаються членами групи. Успіх лідера викликає гордість і захоплення, а невдача — смуток і розчарування, тому лідер завжди повинен пам'ятати, що настрій учасників групи залежить і від нього особисто, від його особистого успіху та особистих досягнень.

Керівник повинен сформулювати і згуртувати колектив або групу, визначити її цілі, поставити перед учасниками групи необхідні завдання, визначити засоби і резерви досягнення цілей, забезпечити контроль за виконанням.

Коли ви перебуваєте в гарному настрої, команда працюватиме більш злагоджено та досягне вдвічі більшого результату з половиною зусиль. Завдання лідера - робити якомога менше помилок і досягати успіху, що сприятиме підвищенню ефективності всієї команди.

Лідерство передбачає особливості середовища, в якому він перебуває. Лідерів слід обирати на основі їхніх ділових та професійних характеристик, а не лише на основі особистої лояльності до лідера, яка, хоч і важлива, але недостатня для впровадження сучасних технологій чи управлінської політики. Злагода, взаєморозуміння, інтерес до речей, взаємна довіра, знання сфери діяльності, вміння виконувати вимоги, висунуті керівником, дають право його оточенню займати поважне місце в групі.

Можливість розвитку особистої кар'єри, визнання в групі, близькість до авторитетів, таких як лідери, привабливі для оточуючих. Оточення лідера повинно мати чітке уявлення про свої соціальні ролі та обов'язки в групі. Керівник сам як би концентрує якості свого оточення, тому зацікавлений у виборі людей, які перевершують його якимись особливими якостями (професійними чи особистими).

Відносини між лідером і оточенням є важливим аспектом організації влади лідера. Цілеспрямованість, принциповість, почуття особистої відповідальності за очолюваний колектив, розуміння завдань і вимог колективу – обов'язкові якості лідера. Їх необхідно виховувати серед членів групи, оскільки вони є сполучною ланкою між лідером і його оточенням.

Лідери повинні навчитися приймати рішення, щоб уникнути несприятливих ситуацій або, навпаки, створити сприятливе середовище. Він повинен вміти якнайкраще виходити з найнесприятливіших ситуацій. Справжні лідери мають особливий талант – перетворювати прихованих або навіть явних противників на союзників.

Лідери не можуть і не повинні боятися ризиків, розраховувати на певний успіх або, навпаки, розраховувати на випадкові перемоги. Лідери повинні навчитися долати непередбачені ускладнення, бути гнучкими та бути готовими до тимчасових невдач. Він повинен завжди зосереджуватися на русі вперед, крок за кроком, але тільки вперед.

Сьогодні нам терміново потрібне нове покоління лідерів зі стратегічним мисленням, надзвичайним баченням і впевненістю в успіху. Країні потрібні люди, які не бояться ризиків і можуть керувати організаціями.

Від інноваційних лідерів вимагається ефективно вирішення нових і старих проблем, використовуючи сучасні підходи.

Формування, зростання та авторитет лідера починаються з невеликої групи. Ось чому так важливо розуміти фундаментальні принципи створення та розвитку сучасних лідерів, а сучасні лідери походять із малих груп.

Розвиток і самовиховання лідерів полягає в розвитку вміння керувати іншими, будувати стосунки з іншими, організовувати та керувати на цій основі.

Справжнього лідера характеризують не амбіції, бажання та здатність виділитися та показати свою перевагу, а сильна, рішуча, професійна та водночас розумна особистість зі справжнім даром керувати іншими.

Лідер повинен бути лідером команди, розповсюджувачем ідей, здатним сприяти розвитку команди та відповідати інтересам членів команди.

Суспільство має звернути увагу на питання лідерства та взяти на себе відповідальність за виховання та навчання лідерів. Навчання з бізнес-адміністрування (менеджменту) створює умови для підготовки талантів, здатних не лише керувати невеликими групами, особистими організаціями чи асоціаціями, а й займати високі політичні посади в країні.

Підготовка та виховання лідерів включає передачу знань, досвіду аналізу ситуацій, розвиток управлінських навичок і виховання почуття відповідальності; навчання різним стилям управління; мати вміння спілкуватися з людьми та вміти використовувати різні засоби та методи управління.

Поведінка лідерів є найбільш складним і прихованим аспектом влади. На кожному рівні влади, у кожній ланці, малій групі, організації та інституції керує владна піраміда.

Кожне місце має групу відповідальних керівників, які формують адміністративний або владний орган. Менеджери, які ведуть адміністративне

управління, ведуть за собою своїх підлеглих, звідси поняття «лідер» – «лідер» або «керівний».

Важливо розуміти, як лідери впливають на інших. Деякі лідери використовують силу свого становища. Іншим не потрібно цього робити, оскільки вони мають такі особистісні риси та ставляться до членів групи таким чином, що це надихає в них пристрасть і бажання слідувати за лідером. Цей стиль лідерства називається мотиваційним лідерством, тому що він заснований на позитивних бажаннях і спонукає оточуючих до досягнення заздалегідь поставлених цілей.

Сучасний німецький дослідник лідерства Г. Хекхаузен зробив кілька спроб систематизувати дані, накопичені в ході досліджень мотивації. Шляхом дослідження автор доводить, що перевага є складовою потреби досягнення, а сила – складовою потреби влади. Домінування та влада впливають на характеристики лідера, пов'язані з мотивацією послідовників.

Є три найважливіші компоненти надихаючого лідерства, а саме:

- 1) Демократичне прийняття рішень;
- 2) Орієнтованість на результат;
- 3) Групова орієнтація.

Надихаючі лідери задають тон командній роботі, об'єднують членів команди навколо спільних цілей і створюють відчуття причетності до виконання спільних завдань.

Вчені провели дослідження та визначили дев'ять ефективних стратегій, які надихаючі лідери використовують, щоб впливати на своє оточення:

1. Раціональна віра. Суб'єкт використовує логічні аргументи і очевидні докази, щоб переконати об'єкт у тому, що його пропозиції чи прохання вірні і приведуть до реалізації цілей об'єкта.

2. Стимулюючий вплив. Суб'єкт висуває вимоги і пропозиції, які мотивують об'єкт, і апелює до цінностей і ідеалів, які мають значення для об'єкта.

3. Консультація. Суб'єкт шукає варіанти участі суб'єкта в плануванні і діяльності, з'ясовуючи, в яких перетвореннях участь суб'єкта прийнятна і ефективна, Розробити вимоги з урахуванням пропозицій та інтересів суб'єкта.

4. Будьте доброзичливими. Суб'єкт використовує похвалу об'єкта, дружелюбність або гарний настрій, щоб змусити об'єкт позитивно відреагувати на його або її прохання.

5. Особисте звернення. Якщо суб'єкт хоче щось попросити, він звертається безпосередньо до емоцій вірності та дружби.

6. Обмін. Суб'єкт пропонує обмін, висловлює згоду, вказує на готовність обмінятися послугами пізніше або обіцяє певну вигоду, якщо надана допомога допоможе виконати загальне завдання.

7. Стратегія альянсу. Суб'єкт шукає допомоги інших, щоб переконати суб'єкта зробити дії, які відповідають інтересам групи.

8. Правова стратегія. Суб'єкт встановлює легітимність своїх вимог на основі інструкцій, правил і традицій, а також на наявності якоїсь влади чи права.

9. Тиск. Піддослідні використовували суворі вимоги, погрози, часті перевірки або постійні нагадування, щоб змусити піддослідних виконати поставлені завдання.

Дослідження показало, що серед дев'яти стратегій, які використовують лідери для впливу на своїх підлеглих, раціональне переконання, переконливий вплив і переговори є найбільш часто використовуваними. Для мотиваційних лідерів стратегії тиску, закону та альянсу менш ефективні. Дружнє ставлення, обмін та особиста увага мали помірний ефект.

Основною етичною вимогою в офіційних стосунках є збереження гідності людини, незалежно від її положення в ієрархічній структурі.

У процесі колективної професійної діяльності та обміну люди іноді завдають один одному болю, причому психічна шкода часто страшніша за фізичну. Якось одна японська газета взяла інтерв'ю у кількох президентів великих компаній, щоб обговорити якості та кодекс поведінки, якими повинні володіти лідери.

Список виглядає наступним чином:

- мати широку перспективу та глобальний підхід до вирішення проблем;
- Далекоглядний і гнучкий;
- ініціативність і рішучість, особливо в небезпечних ситуаціях;
- Працуйте наполегливо і продовжуйте вчитися. Серед особистих якостей, які варто відзначити:

- Здатність чітко ставити цілі та орієнтири;
- готовий прислухатися до думки інших;
- Чесність, безкорисливість і лояльність;
- Здатність повною мірою використовувати здібності підлеглих
- Належні домовленості та справедливе ставлення до них;
- Особисте звернення;
- Уміння об'єднувати людей і створювати для них гарну атмосферу.

Більшість рис характеру лідера пов'язані саме з етичними вимогами. Ці вимоги означають, що керівники повинні дотримуватись правил службового етикету у своїй реальній діяльності. Керівник стає центром уваги, його всі знають, про нього всі говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити 10 000 доларів на розумного, ввічливого менеджера, який вміє поводитися з людьми, ніж 100 000 доларів на поганого менеджера, який не може налагодити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Тому менеджери-лідери не повинні демонструвати особисті симпатії чи антипатії та не повинні запускати ситуації, які можуть призвести до надмірних міжособистісних стосунків (плітки, взаємні нападки, істерики тощо). Ввічливий, розумний і мудрий керівник завжди першим вітає своїх підлеглих. Якщо він зустріне даму або старшого, він першим привітає їх. Якщо в кабінет до керівника заходила інша людина, і цю людину він викликав (або навіть не викликав), він запрошував її сісти. Якщо керівник розмовляє з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону або мовчки гортати документи. Якщо розмова

закінчилася, ведучий може першим встати з-за столу і пояснити ситуацію іншій стороні. Керівники не повинні грубити підлеглим, ображати їх особисту гідність. Якщо керівник обіцяє щось зробити, це має бути зроблено вчасно, а якщо це неможливо зробити, він повинен вибачитися і пояснити, чому.

Керівники повинні завжди пам'ятати, що недобре або образливе слово може заподіяти людині біль і надовго мучити її. Образа часто призводить до конфлікту. Але якщо таке сталося, розумні керівники не забудуть вибачитися перед підлеглими. Поведінка і ставлення керівника до роботи та оточуючих є зразком для підлеглих. Було б чудово, якби керівник умів посміхатися іншим, мав почуття гумору, вмів доречно одягатися, говорив чітко і зрозуміло.

Якщо лідер не цінує свій час, його послідовники більше не будуть цінувати свій час і його час.

Керівники повинні не тільки заохочувати своїх підлеглих до роботи, а й карати їх. Якщо керуватися справедливістю, послідовники будуть поважати своїх лідерів, навіть якщо вони не люблять покарання. Якщо керівник не вміє слухати своїх підлеглих, вони рідше охоче дадуть йому пораду або підтримають у складних ситуаціях.

Зрілий вік і зрілий розум, досвід і знання – вдале поєднання для керівника. Лідерами не завжди можуть бути літні люди, навчені життєвим досвідом. Нині спостерігається тенденція «омолодження» лідерства, що слід вважати хорошим явищем, адже молодь від природи авантюрна, ініціативна, не боїться наслідків.

Лідери привносять свої особисті риси та поведінку в роботу. Особисті потреби, родина, релігійні переконання – усі ці фактори формують систему цінностей лідера.

Коли йдеться про прийняття етично правильних рішень, лідер зосереджується насамперед на особистих характеристиках, таких як власна впевненість у собі та добре розвинене почуття незалежності.

Однією з найважливіших особистісних характеристик лідера є ступінь його морального розвитку (табл. 2.1).

На ранніх етапах розвитку людину цікавлять насамперед зовнішні вигоди та покарання, оскільки покора владі базується на загрозі негативних наслідків у разі її непокори. З організаційної точки зору лідери на цьому етапі приймають авторитарний або примусовий стиль керівництва, а менеджери зосереджуються на забезпеченні виконання окремих завдань.

На другому етапі загального розвитку люди пристосовуються до очікувань своїх колег (родини, друзів, спільноти) щодо позитивної поведінки. Найкращий спосіб досягти своїх цілей — працювати в команді. Найкращий стиль керівництва – це той, який заохочує взаємодію та співпрацю.

Таблиця 2.1

Стадії морального розвитку особистих характеристик лідера

Перша стадія – попередній розвиток	Друга стадія – загальний розвиток	Третя стадія – подальший розвиток
Виконує правила, щоб уникнути покарання Дії служать особистим інтересам Слухняність заради самого себе Стилі лідерства: авторитарний/примусовий	Живе відповідно до очікування оточення Виконує зобов’язання, які покладає на нього соціальна система Дотримується законів Той, що направляє/натхненний, орієнтований на командну працю Спільна робота в групах	Наслідує індивідуальні принципи добра і справедливості Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні розв’язання етичних дилем Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами Той, що трансформується, чи обслуговувальний Робітники отримують додаткові повноваження, беруть участь в управлінні

На подальших етапах розвитку люди керуються, перш за все, внутрішніми цінностями і нормами і в багатьох випадках ігнорують правила і закони, які вимагають порушення цих норм.

Внутрішня цінність стає важливішою за зовнішню. На цій вищій стадії розвитку лідери приймають трансформаційний або слугуючий стиль керівництва, зосереджуючись на потребах послідовників і заохочуючи інших думати незалежно та вирішувати проблеми, що виникають, на основі етичних принципів. Цей рівень характеризується владою, де працівникам надається право конструктивно брати участь в управлінні організацією.

Переважає більшість індивідів знаходиться на другій стадії морального розвитку, а близько 20% досягають третьої стадії морального розвитку. Їхні дії є автономними та завжди базуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших в організації чи за її межами. Ці люди приймають етично правильні рішення, навіть якщо ці рішення в основному призводять до негативних наслідків для них самих.

Фактори, які визначають, чи потрібно лідерам дотримуватися вищих етичних стандартів, включають вплив глобалізації на моральний дух і культуру організації.

Лідери повинні розвивати обізнаність і відкритість до інших систем, з якими вони не знайомі. Міжнародні альянси та корпоративні злиття лише збільшують кількість проблем, пов'язаних з етичними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною діловою практикою. Наприклад, для митника «бондинг» є обов'язковим, оскільки він вважає ці гроші невід'ємною частиною своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати за правилами, то це ще гірше для компанії. На щастя, ситуація в багатьох країнах поступово, але дуже повільно змінюється.

Багато менеджерів надають великого значення покращенню етичного клімату в своїх командах і підвищенню їхньої чутливості до соціальних проблем. Експерти з етики стверджують, що менеджери зобов'язані створювати та підтримувати робоче середовище, у якому цінують кожного.

Корпоративні директори та менеджери повинні публічно та впевнено підтримувати етичну поведінку. Відданість етичним цінностям повинна пропагуватися у промовах та інструкціях. Але особливу роль відіграють

управлінські дії. Якщо керівництво пожертвує етикою заради короткострокової вигоди, чутки про це швидко поширяться по всій організації. Подальші обіцянки вірності моральним ідеалам марні. Тому поведінка лідера задає тон всій організації.

Вчені не можуть пояснити, чому жінки сприймають соціальну реальність інакше, ніж чоловіки, і, як наслідок, постійно вважаються менш розвиненими особами.

Дослідниця Керол Гелман пропонує розширити рамки етичної поведінки, включивши в неї відповідальність і турботу про близьких. Жінки сприймають важливі моральні аспекти і приймають моральні рішення гостріше, ніж чоловіки. Не за принципом «добре — це погано», а за принципом «не нашкодь». Зазвичай жінки інтуїтивно відчують, що це рішення правильне. Це пов'язано з природними схильностями. Таким чином, жінки добре підходять для стилю служачього керівництва, якого найбільше потребують сучасні організації.

Багато команд приймають власний кодекс етики — офіційне твердження про моральні та соціальні цінності організації. Прагне донести до співробітників принципи, яких дотримується команда. Як правило, етичний кодекс компанії базується на встановлених принципах організації або визначає її політику. Викладені принципи визначають цінності організації та часто описують її обов'язки, якість продукції та ставлення до співробітників.

Першим універсальним кодексом законів, який втілював набір загальнолюдських цінностей, був збірник релігійних правил (особливо Десять Божих заповідей у Старому Завіті).

Ділова етика - це сукупність моральних принципів, етики та правил поведінки особи або групи, що визначає оцінку її поведінки у відносинах з іншими суб'єктами господарювання, у відносинах у колективі та соціальних відносинах на основі моральних норм і принципів, яких люди спільно дотримуються.

Сучасні підприємства та організації встановили правила спілкування та поведінки для своїх співробітників. У сфері науки найчастіше використовується поняття «етичний кодекс». Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- Детальні правила, що регулюють документ, включаючи санкції за порушення правил (наприклад, контракти);
- Соціальні норми, що регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, працівниками тощо;
- Корпоративні принципи, які охоплюють цінності, філософію та цілі організації (окреслюють основи корпоративної культури);
- Професійні норми, які визначають міжособистісні стосунки в організаціях і узгоджують інтереси працівників і організації (наприклад, угоди між адміністрацією та профспілками).

Заявлена політика є загальним описом процедур підприємства та його працівників, що забезпечує врахування таких прав:

1. Право на свободу згоди. Ви можете впливати на інших лише з їхнього добровільного дозволу.
2. Конфіденційність. Поза роботою людина може робити все, що завгодно, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.
3. Право на свободу совісті. Будь-хто вільний не виконувати жодних наказів, які суперечать його чи її моральним чи релігійним нормам.
4. Право на свободу вираження поглядів. Можна правомірно критикувати моральну та юридичну обґрунтованість дій іншого.
5. Право на належну поведінку. Кожен має право бути почутим і справедливим ставленням.
6. Право на життя та безпеку. Кожен має право на захист життя, здоров'я та безпеку.

Ефективні керівники і керівники здатні забезпечити моральне здоров'я колективу, суть якого полягає в узгодженості моральних цінностей колективу з моральними цінностями суспільства, в захопленні соціально-економічними завданнями, що стоять перед організацією, у свідомій праці і дисципліні, в

моральному задоволенні, одержуваному від спілкування і спільної трудової діяльності.

Створення моральної основи етичного піклування означає розвиток високих моральних цінностей, моральних механізмів саморегуляції, почуття безпеки та вигоди, моральної творчості та комфорту, а також сприйняття морального досвіду колективу: моральних стереотипів, очікувань та вимог, традицій та навичок.

Сучасне управління передбачає моральну соціалізацію — самостійне засвоєння людиною життєвого досвіду, самонабуття соціальних якостей, адаптацію до середовища. Цей же комплекс заходів включає забезпечення сучасного техніко-технологічного оснащення трудового процесу, Розумна організація, розподіл та оплата праці, естетика виробничого середовища, активна участь у громадській діяльності, духовна атмосфера колективу, громадська думка, емоції, моральні смаки, духовні цінності, морально-психологічна атмосфера міжособистісних стосунків.

Корпоративну культуру організації слід розглядати як стратегічний інструмент, який дає їй змогу спрямовувати всі відділи та всіх співробітників на спільні цілі, підвищувати мотивацію працівників, забезпечувати прихильність спільній справі та полегшувати спілкування.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу всього підприємства. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше співробітники потребують чітких регламентів діяльності, інструкцій, методичних вказівок, детальних планів і детальних інструкцій.

На сьогодні немає єдиного уявлення про тлумачення поняття «корпоративна культура». Корпоративна культура відображається в бізнес-філософії та ідеях компанії, ціннісних орієнтаціях, переконаннях, очікуваннях і нормах поведінки.

Корпоративна культура регулює поведінку людей і дає можливість передбачити, як люди будуть реагувати в критичних ситуаціях. Є три рівні

корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень стає все менш очевидним.

Найвищий, найбільш поверхневий рівень корпоративної культури складається з видимих об'єктів, культурних артефактів: одягу, правил поведінки, фізичних символів, організаційних ритуалів і розташування офісів. Все це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою співробітників компанії.

Другий рівень корпоративної культури - це спільні цінності та переконання, виражені словами та вчинками співробітників компанії. Його свідомо поділяють і культивують члени компанії, що відображається в їхніх історіях, мові, символах, які вони використовують тощо.

Деякі цінності настільки глибоко вкорінені в корпоративній культурі, що співробітники їх навіть не помічають. Ці базові переконання складають суть корпоративної культури. Вони контролюють поведінку та рішення людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура сучасної прогресивної компанії заснована на тому, що кожен співробітник прагне виконувати покладені на нього обов'язки на високому рівні. На такому підприємстві співробітники мають більшу свободу і більшу відповідальність, а колеги довіряють один одному і працюють разом. Основні припущення часто впливають із основних переконань засновника або першого керівника компанії.

Корпоративна культура формується на основі організаційної культури і повністю пояснює всі складові корпоративного управління: стратегію, цілі, позиціонування на ринку, продуктивність праці, якість продукції, ставлення до споживачів, конкурентів тощо.

Суть корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначається загальнолюдськими цінностями людства, поєднанням інтересів працівників (співпраця, інновації, довіра тощо) і корпоративних інтересів (зайняття ринку, підвищення конкурентоспроможності тощо), вимогами реального ринку до корпоративного управління (споживчий

пріоритет, якість роботи тощо) і вимогами до працівників (відданість підприємству, акцент на групі). свідомість, участь у спільній справі підприємства тощо).

Метою корпоративної культури є формування людської поведінки, яка сприяє досягненню цілей компанії шляхом вирішення наступних завдань:

- Виховувати у співробітників почуття власності
- Підприємства;
- Заохочувати співробітників до спільної діяльності в:
- Корпоративні інтереси;
- зміцнення стабільності системи суспільних відносин;
- Підтримка індивідуальної ініціативи співробітників;
- Допомогати співробітникам досягти своїх особистих
- Успіх;
- Делегування обов'язків;
- Зміцнення корпоративної родини (привітання співробітників із сімейними та робочими святами, подіями тощо).

У цій роботі величезну роль відіграє менеджер-лідер, його особиста культура і вміння поводитися з людьми. Формування корпоративної культури базується на принципах безперервності та довготривалості впливу.

Сила культури компанії – це характеристика, яка описує її стійкість і ефективність у протистоянні іншим тенденціям і визначається такими показниками:

1) Вага корпоративної культури (кількість важливих припущень, які поділяють співробітники, децентралізація рішень щодо корпоративної культури та нормативність різних елементів корпоративної культури);

2) Спільне використання корпоративної культури (кількість співробітників, які погоджуються з принципами корпоративної культури);

3) Уточнити пріоритети корпоративної культури (визначеність, раціональність вибору поведінки в різних ситуаціях).

На сучасних прогресивних підприємствах керівники розуміють і приймають корпоративну культуру, і існують спеціальні відділи, відповідальні за формулювання та реалізацію планів корпоративної культури; контрольно-реалізаційний; прищеплення свідомості співробітників найвищих цінностей компанії; створення гарної атмосфери корпоративної культури в компанії; формування лояльності співробітників до керівників компанії; формування принципів стандартів поведінки персоналу; формування цінності та системи стимулювання персоналу, необхідної для забезпечення успішної діяльності компанії; культивування економічної та соціальної поведінки співробітників, яка є корисною для компанії.

2.3. Шляхи вдосконалення управлінських підходів у неприбутковому секторі

В Україні є приклади ефективної міжсекторної взаємодії НУО та бізнесу, де з'являються новітні гуманітарні риси управління цінністю. Аналіз глибинних інтерв'ю з керівниками українсько-американських проектів технічної допомоги ГО «Українська медіа-партнерська програма» IREX дає матеріал для розуміння поглядів американських менеджерів на цінність і цільову спрямованість участі МСП у міжнародних проектах розвитку. До них відносяться розвиток загальнодемократичних цінностей, таких як свобода слова, інформація про права людини, обмін професійним і культурним досвідом, пізнавальні наміри щодо інших країн, участь в освіті та розвитку міського середовища, а також бажання власників бізнесу розвивати своїх співробітників через участь у таких програмах.

Загалом, досі існують значні відмінності у структурі «третього сектору» між Сходом і Заходом України, причому громадські організації є переважно «зліпком», що відображає вподобання населення того чи іншого регіону.

Важливою і навіть визначальною рисою сучасних українських НУО є їх залежність від донорських організацій щодо фінансування. Діяльність багатьох українських громадських організацій, у тому числі «мозкових центрів», була б

неможливою без підтримки міжнародних донорів. У нашій країні вплив іноземних донорів на формування громадських організацій завжди був і залишається домінуючим. Крім того, активна підтримка надається Ресурсним (сервісним) центрам громадських організацій (НГО РЦ), які є потужним механізмом корекції розвитку «третього сектору» країни в потрібному на думку спонсорів (донорів) напрямку.

Водночас найменше фінансування отримали культурні проекти, майже повністю втратили фінансування підтримка відділів УНТК та наукових асоціацій, суттєво скоротилося фінансування ЗМІ. Деякі фонди (МВФ) поступово згортають свою діяльність. Ця стратегія-гарант потребує ретельного аналізу та розгляду варіантів подальшого розвитку України. Але загалом це відповідає західному погляду на нашу країну як національну територіальну державу, яка донедавна – до Помаранчевої революції – не мала чітких економічних і політичних перспектив зайняти помітне становище у Східній Європі.

Дуже актуальним є питання регулювання «третього сектору» (тобто неприбуткових організацій) у сфері культури. На жаль, Основи Закону про неприбуткові організації (НКО) досі не прийняті, хоча Верховна Рада пропонувала кілька проектів (зокрема, один, розроблений за участю експертів Мінкульту). Закон про неприбуткові організації має враховувати особливості культурних неприбуткових організацій та досвід країн світу щодо законодавчого регулювання та регулювання діяльності неурядових організацій. Зокрема, за чинним законодавством неприбуткові організації практично не мають права займатися підприємницькою діяльністю, навіть безпосередньо пов'язаною з культурою. Це суперечить ідеї про те, що НУО повинні мати особливий статус, оскільки всі їхні доходи мають спрямовуватися на розвиток статутних діяльності замість відмови від підприємництва. Таким чином, статусом неприбутковості можуть скористатися не лише громадські об'єднання митців, а й театри, галереї, музичні студії тощо.

Тим не менш, «третій сектор» України, як і політичні сили та бізнес-сектор, все ще перебуває в періоді розвитку та перехідного періоду, а його нерегулярні системи та нестабільні фінанси також призводять до нестабільності в діяльності громадських організацій. Лише деякі країни мають фонди розвитку. Більшість агентств працюють від одного проекту до іншого, що природно послаблює їх інституційну та професійну спроможність [6].

Сьогодні ми можемо запропонувати такі методи оптимізації розвитку вітчизняного третього сектору:

Перш за все, слід зазначити, що неурядові та неприбуткові організації є основою громадянського суспільства та матимуть визначальний вплив на структуру всього суспільства та носія цивілізаційного розвитку ХХІ століття.

По-друге, «третій сектор» у західному світі досяг значного рівня розвитку з ознаками галузевої збалансованості та відносної деполітизації. В Україні цей процес загалом проходить успішніше, ніж в інших пострадянських країнах, але стан «третього сектору» ще далекий від західного прототипу, а сукупність наших громадських організацій ще не сформувала консолідованого громадського руху, хоча спостерігається тенденція до зменшення суперечностей у розумінні майбутнього країни як незалежної європейської ринкової економіки.

По-третє, наразі в Україні ще не вироблено національну концепцію побудови (формування) розвиненого громадського сектору, який мав би мати подібні до західного світу характеристики та бути гармонійно інтегрованим із первинним та вторинним секторами суспільства. Ресурсні (сервісні) та «think tank» центри є потужними механізмами корекції «третього сектору» держави в тих напрямках, які вважають за потрібне законодавці та спонсори (донори). Це ненормально, що розвиток і розширення державного «третього сектору» України, особливо ресурсних і «мозкових» центрів, є головним завданням неукраїнських донорських організацій.

По-четверте, не менш важливим питанням є фінансування третього сектору. За даними Київського ресурсного центру «Гурт», більшість фінансування українських громадських організацій надходить з-за кордону. Є й

інші джерела: пожертвування бізнесменів, державні кошти та особисті доходи. Однак низка факторів ускладнює перехід третього сектору до внутрішнього фінансування. По-перше, це податкове законодавство, яке не стимулює бізнесменів до благодійництва. По-друге, бракує прозорого механізму отримання державних коштів. Хоча практика надання державного фінансування існує, назви бюджетних організацій зустрічаються навіть у бюджетних текстах. По-третє, законодавство створює бар'єри, які не дозволяють громадським організаціям самостійно займатися комерційною діяльністю для фінансування своїх програм.

По-п'яте, збільшення кількості неурядових, некомерційних організацій не перетворюється автоматично на якісно вищу форму консолідованого громадського руху. Досвід розвинутих демократій показує, що під час формування «третього сектору» особливо важливі обов'язки беруть на себе інституції, які виконують регулятивні функції: правові, фінансові, організаційні та сервісні. Держава має створити законодавчу базу, яка б сприяла появі та функціонуванню оптимального саморегульованого державного сектору та залучала «другий сектор» – бізнес-сектор. Тому демократичне українське суспільство можливе лише через активну взаємодію української держави, бізнесу та громадськості. Допомога неукраїнських донорських організацій у цьому процесі має відігравати суто допоміжну роль.[7]

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану управління в українських неприбуткових організаціях виявив низку системних проблем, серед яких: нестача кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансування, низький рівень інституціональної зрілості та недостатня увага до розвитку лідерського потенціалу. Також виявлено потребу в адаптації управлінських моделей до реалій неприбуткового сектору та запровадженні інноваційних підходів до формування лідерів. Успішне функціонування НПО вимагає інтеграції сучасних

управлінських інструментів, зокрема стратегічного планування, етичного менеджменту та комунікаційної відкритості. Перспективним напрямом є впровадження системи навчання й наставництва для формування ефективних лідерів нового покоління, здатних відповідати на виклики сучасного суспільства

Крім окреслених проблем, суттєвим бар'єром для якісного розвитку неприбуткових організацій є слабкий рівень міжсекторальної взаємодії. Співпраця з органами влади, бізнесом і міжнародними партнерами часто залишається епізодичною та декларативною. Це ускладнює реалізацію масштабних соціальних проєктів і знижує вплив НПО на процеси прийняття рішень у суспільстві. Розвиток лідерства в такому контексті передбачає не лише внутрішнє зміцнення організації, а й активне позиціонування її в публічному просторі як дієвого суб'єкта громадянського суспільства.

Також актуальним викликом є збереження мотивації працівників і волонтерів в умовах високого емоційного вигорання, нестабільного фінансування та часто – невизначеності результатів. Це вимагає від лідера глибокого розуміння психології команди, використання гнучких моделей керівництва та впровадження інструментів нематеріальної мотивації. Ефективний лідер повинен поєднувати раціональний підхід до управління з емоційним інтелектом і здатністю надихати людей на досягнення спільної мети.

Ключовим резервом розвитку є формування внутрішньої культури неперервного професійного зростання. Відсутність систематичного підвищення кваліфікації та лідерських компетентностей серед керівників та активістів НПО призводить до стагнації інституційного розвитку. Запровадження програм менторства, лідерських шкіл і обміну досвідом між організаціями може стати ефективним інструментом для подолання цієї проблеми.

Таким чином, стратегічне бачення розвитку неприбуткового сектору має ґрунтуватися на системній роботі з лідерським потенціалом, зміцненні управлінської спроможності та розвитку партнерських мереж. Лише за таких умов українські НПО зможуть не лише виживати в умовах постійних викликів, а й виконувати свою соціальну місію з максимальною ефективністю.

ВИСНОВКИ

Дипломна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі формування та розвитку ефективного лідерства в неприбуткових організаціях. У результаті дослідження встановлено, що лідерство в НПО має вирішальне значення для забезпечення життєздатності, адаптивності та ефективності таких організацій у динамічному соціальному середовищі. Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретичні, методологічні та практичні аспекти теми, що дає підстави зробити низку узагальнюючих висновків.

1. Було встановлено, що сучасне розуміння лідерства ґрунтується на поєднанні класичних стилів (авторитарного, демократичного, ліберального) з інноваційними моделями, зокрема трансформаційним лідерством, орієнтованим на інституційний розвиток, цінності та зміни. Лідер у НПО не лише виконує управлінські функції, а й виступає моральним авторитетом, комунікатором і стратегом.

У контексті неприбуткових організацій, де прибуток не є визначальним критерієм ефективності, особливої ваги набуває лідерство, зорієнтоване на цінності, соціальну місію та служіння громаді. Саме тому трансформаційне лідерство вважається найбільш відповідним для цього сектору, адже воно не лише забезпечує ефективне управління, а й надихає команду, консолідує зусилля навколо спільної мети, формує довіру як всередині колективу, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Ключовими характеристиками такого лідера є емоційний інтелект, здатність до саморефлексії, високий рівень комунікаційної компетентності та стратегічне мислення. Успішний лідер у неприбутковій сфері має не лише організаційний талент, а й соціальну чутливість, вміння працювати в умовах обмежених ресурсів і водночас підтримувати мотивацію співробітників та волонтерів.

Окрім того, сучасні лідери НПО повинні володіти навичками фасилітації, адвокації, антикризового управління та проектного менеджменту. Це дозволяє їм ефективно функціонувати в умовах високої динаміки зовнішнього середовища,

залучати фінансування, розширювати партнерську мережу та реалізовувати соціальні зміни на локальному і національному рівнях. Таким чином, лідерство в неприбуткових організаціях виходить за межі традиційного управління, перетворюючись на комплексну діяльність зі стратегічного розвитку, етичного впливу та суспільного лідерства.

2. З'ясовано, що лідер виконує функцію збереження організаційної ідентичності, формування місії, мотивації команди та забезпечення підзвітності. Його роль особливо актуальна в умовах обмежених ресурсів, де людський фактор є вирішальним для реалізації соціально значущих цілей.

Неприбуткові організації функціонують у середовищі, де результативність оцінюється не через прибуток, а через досягнення соціально значущих результатів. Це зумовлює потребу у гнучких управлінських підходах, які враховують нестабільність фінансування, нерівномірність залучення ресурсів, а також необхідність постійного звітування до донорів, громади та партнерів. Особлива роль відводиться внутрішній мотивації персоналу, оскільки багато співробітників і волонтерів працюють не заради матеріальної вигоди, а через поділяння місії організації. Це потребує створення сильної організаційної культури та сприятливого психологічного клімату. Управління у НПО повинно також враховувати етичні виклики, пов'язані з прозорістю, недискримінацією та підзвітністю, що має бути чітко регламентовано внутрішніми документами.

3. Виконання третього завдання дало змогу встановити, що найбільш ефективною моделлю для НПО є гнучкий, змішаний стиль управління, який передбачає залучення членів команди до прийняття рішень, стимулювання ініціативи, забезпечення етичності процесів і підвищення рівня відповідальності кожного учасника.

Застосування лідерських стилів у НПО має свої особливості, адже суворий авторитаризм може викликати відторгнення в середовищі, де домінує горизонтальне управління, взаємна довіра і добровільна участь. Водночас надмірна ліберальність може призвести до втрати керованості та хаосу. Демократичний стиль, що передбачає активне залучення членів команди до

прийняття рішень, створює основу для розвитку ініціативи, відповідальності та згуртованості. У цьому контексті особливо ефективним є ситуативне лідерство — гнучке управління, що адаптується до умов, особливостей проєкту та рівня зрілості команди. Усе це вимагає від керівника високої компетентності, здатності комбінувати елементи різних стилів, зберігаючи водночас стратегічну орієнтацію та організаційну стабільність.

4. Виявлено такі системні проблеми: недостатній розвиток кадрового потенціалу, відсутність формалізованих лідерських стратегій, обмежений доступ до ресурсів, а також низький рівень комунікаційної відкритості та стратегічного планування.

Серед ключових викликів — кадровий голод, який посилюється еміграцією молодих спеціалістів, а також низький рівень підготовки управлінців саме до роботи у неприбутковому секторі. Часто керівники НПО стикаються з нестачею управлінських знань, досвіду проєктного менеджменту та фандрейзингу. Ще однією серйозною проблемою є емоційне вигорання, спричинене високим навантаженням, обмеженими ресурсами та психологічною напругою від постійної боротьби за виживання організації. Лідери мусять вирішувати завдання, що часто виходять за межі їхньої фахової підготовки — від юридичних питань до інформаційної безпеки. Звідси — необхідність інституційної підтримки, створення програм наставництва, розвитку управлінських спільнот та мережевого обміну досвідом.

5. Були запропоновані рекомендації щодо впровадження систем наставництва, інституціалізації лідерських програм, налагодження міжсекторального партнерства, посилення внутрішньої мотивації персоналу та створення сприятливого середовища для постійного професійного розвитку. Визначено важливість формування організаційної культури на основі принципів прозорості, підзвітності та служіння суспільству.

Для формування потужного лідерського потенціалу в НПО необхідно інвестувати в освіту, менторство та професійний розвиток управлінців. Це можуть бути як короткострокові тренінги з окремих навичок (комунікації,

управління проєктами, фандрейзинг), так і програми довготривалого навчання, включаючи MBA для соціального сектору або міждисциплінарні магістерські програми. Важливо також формувати спільноти практиків, у яких керівники можуть обмінюватися досвідом, отримувати зворотний зв'язок, спільно вирішувати проблеми. Організаціям доцільно впроваджувати регулярну оцінку лідерських компетенцій, формувати інституційні механізми підтримки молодих лідерів, а також сприяти розвитку внутрішнього резерву шляхом делегування та ротації управлінських функцій. Ефективне лідерство — це не лише про харизму чи стратегічне бачення, а й про створення умов для зростання всієї організації.

Таким чином, усі поставлені завдання дослідження були повністю виконані. Проведений аналіз підтверджує, що ефективне лідерство є ключовим чинником успішної діяльності неприбуткових організацій. Воно має ґрунтуватися на балансі між особистими якостями лідера та інституційною зрілістю організації, що забезпечує її сталість, гнучкість і соціальну значущість. Подальші дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на розробку інструментів оцінки лідерської ефективності, стандартизацію етичних норм управління в НПО та підвищення рівня освітньої підготовки управлінських кадрів у третьому секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 1. Ст. 1.
2. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 5 лип. 2012 р. № 5073-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 5. Ст. 30.
3. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112.
4. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності / за ред. В. М. Пономаренка. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 256 с.
5. Drucker P. F. *Managing the Non-Profit Organization*. New York: HarperBusiness, 2005. 224 p.
6. Ігнатенко О. І. Менеджмент неприбуткових організацій: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 228 с.
7. Корольчук М. І. Лідерство в управлінні соціальною організацією. Київ: НАДУ, 2020. 184 с.
8. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. Harlow: Pearson, 2017. 720 p.
9. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019. – 528 p.
10. Біла С. О. Роль лідерства у розвитку громадянського суспільства. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 1(48). С. 124–130.
11. Бородіна О. І. Розвиток громадських організацій в Україні: сучасні тенденції *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 23–27.
12. Hesselbein F., Goldsmith M. *The Leader of the Future*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 336 p.
13. Сучасне лідерство в НУО: аналітична доповідь. Київ: Український центр суспільних даних, 2020. 96 с.
14. Yukl G. *Leadership in Organizations*. Harlow: Pearson, 2013. 528 p.

15. Mintzberg H. *Managing*. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. – 320 p.
16. Іванова Л. В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом неприбуткових організацій. *Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2021. № 40. С. 56–63.
17. Сковронська І. В. Стратегії управління в громадському секторі: підручник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2022. – 224 с.
18. Ткаченко В. М. Сучасні аспекти лідерства у публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3(64). С. 115–121.
19. Національна соціальна сервісна служба України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nssu.gov.ua/>
20. *Volunteering and Leadership in NGOs* / Ed. by A. Newman. London: Routledge, 2022. 250 p.
21. Левін К. Динаміка груп: Основи теорії і практики. Київ: Академія, 2010. 276 с.
22. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. 530 p.
23. Bass B. M. *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press, 2008. 1296 p.
24. Протасова Н. В. Управління неприбутковими організаціями: український та світовий досвід. Київ: УАДУ, 2021. 188 с.
25. Центр демократії та верховенства права [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cedem.org.ua>.
26. Управління людськими ресурсами у третьому секторі: міжнародний досвід та українська практика. Львів: ПАУСІ, 2019. – 144 с.
27. Український форум благодійників [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ufb.org.ua>.
28. Салюк Т. Л. Система оцінювання ефективності діяльності неприбуткових організацій. *Соціальна економіка*. 2021. № 1. С. 87–92.
29. Сухомлин О. О. Особливості стратегічного управління у неприбутковому секторі. *Бізнес-інформ*. 2022. № 3. С. 105–110.

- 30.Шевченко С. І. Лідерство в контексті трансформаційних змін в НПО. *Теорія та практика державного управління*. 2022. № 2. С. 50–57.
- 31.Transparency International Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ti-ukraine.org>.
- 32.Державна служба статистики України. Громадянське суспільство України – 2023: статистичний збірник [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
- 33.Social Innovation Canada [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://socialinnovation.ca>.
- 34.Leadership in Nonprofit Organizations / Ed. by K. Agard. New York: Springer, 2011. 650 p.
- 35.Мотивація персоналу в громадських організаціях: посібник для керівників. Київ: ІСАР Єднання, 2021. – 84 с.
- 36.A Guide to Effective Leadership in Nonprofits. National Council of Nonprofits, 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.councilofnonprofits.org>.
- 37.Лідерство і менеджмент в третьому секторі / за ред. А. В. Мельниченка. Київ: КУП НАНУ, 2021. – 198 с.
- 38.Walker R. Leading for Impact: Canadian Practices for Nonprofit Leadership. Toronto: Imagine Canada, 2019. – 160 p.
- 39.Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. – 352 p.
- 40.Dym B., Hutson H. Leadership in Nonprofit Organizations: Lessons from the Third Sector. – San Francisco: Jossey-Bass, 2005. – 288 p.
- 41.Індикатори оцінки лідерських компетентностей у НПО / Проєкт USAID DOBRE. 2020. – 40 с.
- 42.UNDP Ukraine. Civil Society Development Reports [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ua.undp.org>.
- 43.Президент України. Стратегія розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua>.

44. Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. – New York: Paulist Press, 2002. 376 p.
45. Тренінгова програма для лідерів неприбуткових організацій. Фонд «Освіта для демократії». Київ, 2022. 96 с.