

**Вищий навчальний заклад «Український католицький
університет»**

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

освітній ступінь магістр

на тему:

Управління прийняттям рішень та принципи ефективного урядування в громадських
організаціях

Виконав: студент II курсу,
групи СУН-18/М
спеціальності 073 Менеджмент, освітня програма
«Управління неприбутковими організаціями»

Мачинський Остап

Керівник к.п.н. Оксана Дацаківська

Рецензент: к.е.н. Юлія Клебан

Львів 2020

Мачинський О.Р. Управління прийняттям рішень та принципи ефективного урядування в громадських організаціях: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / О.Р. Мачинський / Вищий навчальний заклад «Український католицький університет». Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: Дацаківська О.Ю., канд. політ. наук – Львів: ВНЗ «Український католицький університет», 2020. – 74 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-практичні засади управлінських аспектів прийняття рішень у громадських організаціях. Проведено аналіз змісту статутів окремих громадських організацій; схарактеризовано структуру основних моделей прийняття рішень у менеджменті організацій. Визначено доцільність використання системи Good Governance в управлінні громадськими організаціями. Запропоновано практичні рекомендації громадським організаціям щодо ефективності прийняття рішень.

Ключові слова: громадські організації, неприбутковий сектор, моделі прийняття рішень, методи управління, стратегія управління, належне урядування, менеджмент, керівник, лідер, команда.

Abstract. The theoretical and practical principles of managerial aspects of decision making in public organizations are revealed in the work. The content of the statutes of individual public organizations was analyzed; the structure of the basic models of decision making in the management of organizations is characterized. The expediency of using the Good Governance system in the management of public organizations has been determined. Practical recommendations to NGOs on the effectiveness of decision making are offered.

Keywords: public organizations, non-profit sector, decision-making models, management methods, management strategy, good governance, management, leader, team.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕНЬ ТА СИСТЕМИ GOOD GOVERNANCE	6
1.1. Управління прийняттям рішень: основні засади дослідження.	6
1.2. Принципи належного урядування в громадських організаціях	20
РОЗДІЛ 2. GG ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕННЯ: НА ПРИКЛАДІ ГО м. ЛЬВОВА	29
2.1. Аналіз статутів громадських організацій щодо імплементації принципів GG	29
2.2. Підготовка дослідження про громадські організації	40
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	47
3.1. Результати дослідження та аналіз	47
3.2. Рекомендації громадським організаціям щодо прийняття рішень	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Управління прийняттям рішень доволі досліджувана тема серед науковців багатьох країн. Ці методи були досліджені і українськими фахівцями, такими як Орлів Мар'яна та її робота «Підготовка і прийняття управлінських рішень» [20] та Процик Ірина «Мистецтво прийняття управлінського рішення» [24]. Проте, основні поради, які надаються в дослідженнях, стосуються більше бізнес-структур. Методики по управлінню прийняттям рішень не є імplementовані в реальність неприбуткового сектору в Україні. Ба навіть, при дослідженні цієї тематики вперше будуть застосовані принципи Good governance (ефективне або належне врядування) і їх вплив на прийняття рішень

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є: дослідити управлінські аспекти прийняття рішень в громадських організаціях міста Львова та вплив на це системи Good Governance. Завданнями дослідження є:

1. Дослідити теоретичні засади управління прийняття рішення в організаціях
2. Схарактеризувати основні моделі прийняття рішень у менеджменті організацій.
3. Описати систему Good Governance для громадських організацій.
4. Провести дослідження вибраних громадських організацій з метою визначення конкретних стилів управління.
5. Проаналізувати статuti громадських організацій щодо наявності та інтерпретації у них системи Good Governance.
6. Розробити рекомендації громадським організаціям щодо прийняття ефективних рішень та посилення ролі Good Governance в неприбутковому секторі.

Об'єкт дослідження – прийняття рішень та система Good Governance в громадських організаціях.

Предмет дослідження – моделі прийняття рішень та вплив на них системи Good Governance на прикладі чотирьох громадських організацій міста Львова.

Методи дослідження. У процесі реалізації завдань дослідження були використані такі групи методів:

- методи теоретичного рівня (аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція, вивчення документації) з метою здійснення теоретико-практичного аналізу управлінських аспектів проблеми прийняття рішень у громадських організаціях м. Львова та аналізом статутів громадських організацій на використання принципів Good Governance;
- методи емпіричного рівня (спостереження, анкетування, інтерв'ю, обрахунок, експеримент, аналогія) для проведення практичного дослідження, оцінювання, аналіз та інтерпретація отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів. Вперше тема прийняття рішень стала предметом дослідження в контексті неприбуткового сектору, де чисельність працівників організації не є меншою, ніж п'ятеро осіб, та не більшою за двадцять осіб. У роботі здійснено порівняльний аналіз статутів громадських організацій м. Львова. Результати роботи дозволяють оцінити стан щодо управління прийняттям рішень в громадських організаціях та впровадження системи Good Governance в цих організаціях.

Практичне значення одержаних результатів: запропоновано практичні рекомендації громадським організаціям щодо прийняття рішень, на основі проведеного дослідження щодо стану управління прийняттям рішень та системи Good Governance в громадських організаціях.

Умовні позначення в роботі:

- «GG» – Good Governance (належне або ефективне врядування).
- «ГО» - Громадська організація.
- «НДО» - Недержавні організації.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (всього –42 найменування). Загальний обсяг роботи – 75 сторінок, з них основного тексту – 68 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕНЬ ТА СИСТЕМИ GOOD GOVERNANCE

1.1. Управління прийняттям рішень: основні засади дослідження.

Управління прийняттям рішень – це складний процес, який включає в себе багато різноманітних чинників. Процес підготовки до прийняття рішення вимагає достатньо високого рівня компетенцій та підготовки. У даному контексті доцільно розкрити питання прийняття управлінських рішень у недержавних організаціях третього сектору, а саме – у громадських організаціях. Управлінське рішення – це обдуманий вибір альтернативи, здійснений менеджером; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації і досягнення певної мети[20].

Як зазначає Кен Робінсон: «Організації – не бездушні механізми, а люди – не їх елементи. Люди мають цінності й почуття, уявлення і думки, мотивацію і біографію, тоді як шестерні й гвинтики – ні» [27, с. 186].

При прийнятті управлінського рішення, керівник (чи команда) керуються двома напрямками. Перший – це проблема, яку потрібно вирішити. Другий – кінцевий результат, який команда чи керівник хочуть бачити після вирішення проблеми. Найбільш важким та незрозумілим для прийняття управлінського рішення є сам процес, який покликаний вирішити проблему та наблизити до очікуваного результату. Для менеджера (управлінця) будь-якої ланки прийняття рішення – це постійна і відповідальна робота. Орлів Мар'яна виділяє такі основні ознаки рішень[18]:

- поділені за цілями (стратегічні, тактичні, операційні);
- базовані на період дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- за функціональним змістом (організуючі, координуючі, активізуючі);

- зважаючи на масштаб виконання (загальні (глобальні), спеціальні (локальні));
- згідно умов прийняття та ймовірністю результатів цих рішень (в умовах визначеності, в умовах ризику, в умовах невизначеності).
- стандартизовані чи інноваційні (або традиційні і нетрадиційні);
- враховуючи метод розробки (формалізовані, неформалізовані);
- за характером рішення (інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні);
- за формою (способом) прийняття (одноосібні, колегіальні, колективні);
- зважаючи на кількість критеріїв вибору (однокритеріальні, багатокритеріальні).

Кожне рішення, яке приймається в організації, може мати в собі декілька (подекуди і всі) ознаки. Тому, на нашу думку, більшу цінність для управлінця в прийнятті рішення несе сам процес підготовки до прийняття в такій же мірі, як і тип прийнятого рішення.

Одним із аспектів оптимального рішення є сформована готовність керівника як властивість особистості. На думку І. Бацуровської, «...готовність – це цілісна інтегрована якість особистості, що характеризує її емоційно-когнітивну та вольову вибіркочу прогнозуючу мобілізаційність у момент включення в діяльність певної спрямованості. Готовність виникає внаслідок досвіду людини, який ґрунтується на формуванні позитивного ставлення до діяльності, усвідомленні мотивів та потреб у неї, об'єктивації її предмета і способів взаємодії з ним» [1, с. 218].

Процес прийняття рішень у будь-якому секторі базується на декількох чинниках. Згідно з дослідженням І.С. Процик та Н.Т. Малої, прийняття рішення керівника базується на вмінні знайти правильну комбінацію співставлення різних «точок», серед яких варто враховувати логічний аспект, досвід учасників команди, раціональність, інтуїцію та інше[24]. Основною «точкою» для прийняття рішення повинна бути стратегія і, відповідно, стратегічне рішення. Сам процес прийняття рішення має декілька різних моделей, базованих на

відповідній поведінці керівника. У всіх випадках ці моделі, які були розглянуті науковцями В. Врумом та Ф. Йеттоном, залежать саме від керівника організації та його позиції щодо його команди. Тут велику роль відіграє довіра керівника до самої команди і до самого себе. Вони виділили 5 моделей-стилів[18]:

1. Керівник приймає рішення одноосібно.
2. Керівник збирає інформацію від когось з членів команди і приймає рішення.
3. Керівник консультується індивідуально з кожним членом команди, рішення приймає самостійно.
4. Керівник консультується зі всією командою, рішення приймає самостійно.
5. Керівник із командою приймають рішення спільно.

Відповідно, підготовку до процесу прийняття рішення можна розділити 5 окремих способів, які ґрунтуються на поведінці керівника команди. Якщо згрупувати вищезгадані пункти, то виділяємо звідси два підходи до підготовки – індивідуальний та груповий. Щодо першого підходу, то він стосується лише керівника та його компетенцій. Груповий процес, у свою чергу, потребує більше часу [6], проте дозволяє залучати нові ідеї. У більшості сучасних організацій (особливо громадських) керівник приймає рішення одноосібно, якщо характерні ознаки рішення не сигналізують про великі ризики. Наприклад, якщо керівник приймає рішення про збільшення премій працівникам. Тобто, сучасні керівники приймають рішення одноосібно, зазвичай, коли це стосується рутинної діяльності. Проте, навіть у «рутинних» рішеннях керівник аналізує велику кількість інформації. Повертаючись до прикладу, щоб збільшити премію, керівник згадує поведінку працівників, їх результати роботи та наявну мотивацію, застосовуючи свій досвід, або об'єктивну інформацію, або інтуїцію (або все разом). Проте, незважаючи на стиль прийняття рішення, існують дві основні моделі прийняття. Сучасні теорії про прийняття рішень зосереджуються на таких моделях: раціональна та ірраціональна[6].

Ю. Грінченко стверджує, що у раціональній (або класичній моделі) керівник (чи група індивідів) при прийнятті рішення керуються великою кількістю вихідної інформації для прийняття рішення, є об'єктивні у своїх судженнях, розуміють наслідки прийнятого рішення та розуміють альтернативи. Цій моделі прийняття сприяють чітко розподілені та вимірювальні цілі, чітка візія та місія організації/компанії. Позиції громадських організацій та контекст їх роботи залишаються доволі хиткими в Україні, що сприяє прийняттю рішень за іншою моделлю – ірраціональною. За цією моделлю рішення приймаються через брак часу, компетенцій для прийняття обґрунтованого рішення, через принципово нові завдання (проекти), які важко піддаються вирішенню, або ж через нав'язливу поведінку лідера групи[6].

У таких випадках рішення, які приймаються, є інтуїтивними, не базовані на «великому» досвіді членів групи. Повертаючись до громадських організацій в Україні, варто звернутись до дослідження фонду «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва», де провели експертне опитування та виявили, що одними з найбільших проблем у розвитку сектору НДО (Недержавних організацій) в Україні респонденти вважають: амбіційність при відсутності потрібного рівня кваліфікації та знань, небажання вчитися, слабкий зв'язок громадських організацій з населенням, вимоги «всього й одразу», небажання рахуватися з реальністю та залежність діяльності ГО від донорів («від гранту до гранту»)[7].

Ці чинники сприяють більш інтуїтивному прийняттю рішень та скривленому прийняттю реальності, що ми бачимо і в інших дослідженнях. Наприклад, згідно з дослідженням організації «Форум НДО в Україні», серед опитаних громадських організацій переважна більшість вважає своєю цільовою аудиторією місцеві громади та об'єднання, окрім того, переважна більшість започатковує свої проекти після вивчення потреб цієї цільової аудиторії[34]. Що цікаво, це суперечить попередньому дослідженню, де переважна більшість експертів наголошують на «відірваності» НДО від проблем громад. Чи це може слугувати остаточною підставою вважати, що більшість НДО приймають рішення інтуїтивно? Абсолютно ні. Проте порівняння цих досліджень показує

різницю між сприйняттям сектору своєї діяльності безпосередніх учасників процесу (НДО) та сприйняття цієї діяльності незалежними експертами. Окрім того, 59% з опитаних членів ГО підставою для започаткування проектів обрали «виконання статуту та цілей організації»[34].

Важливі рішення будь-якого керівника базуються на декількох чинниках, один із яких – стратегія. У неприбутковому секторі стратегічні рішення приймаються (або мали б прийматися) з точки зору великої кількості відомих і невідомих ризиків, яких, подекуди, набагато більше ніж у приватному чи державному секторах. Стратегічні рішення ставлять перед організацією велику кількість процесів, які потрібно контролювати, або, принаймні, усвідомлювати їх можливі наслідки. Такі рішення в громадському секторі завжди межують із ризиками різного гатунку. І.С. Процик у своїй статті виділила графічну модель прийняття рішень:

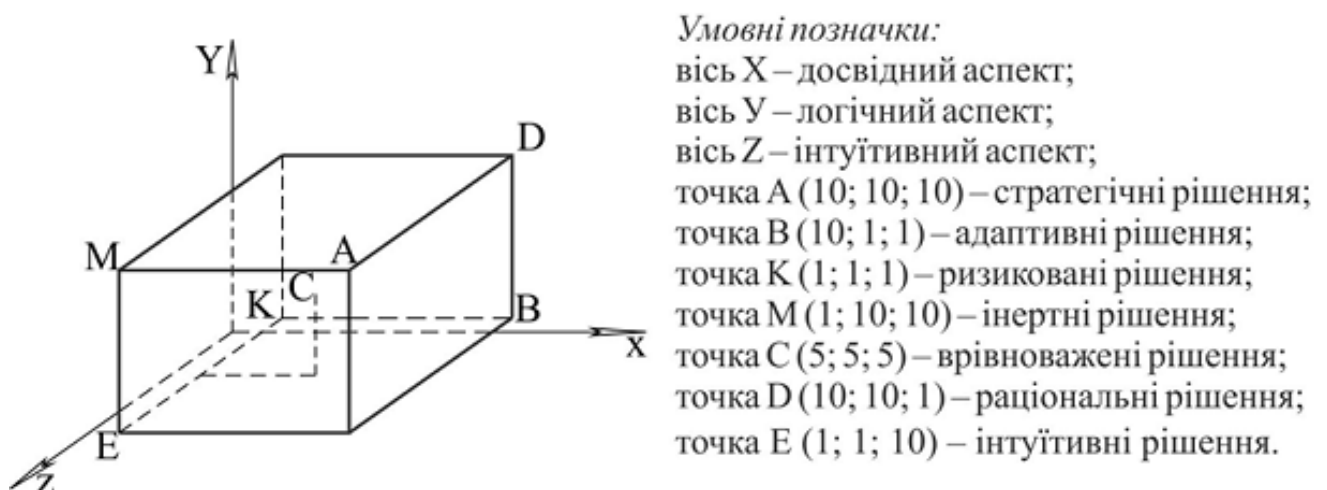


Рис. 1.1. Графічна модель прийняття рішення. Джерело: [24]

Кожна з точок символізує тип прийняття рішення і як це відноситься до трьох основних осей: досвід, логіка та інтуїція. Рішення керівника (команди) знаходиться в цій площині. Ця графічна модель допомагає оцінити та зрозуміти основні ознаки прийнятого рішення (або рішення, яке приймають). Візуалізація процесу прийняття рішення дозволяє абстрагуватися від самого процесу та, буквально, «thinkoutofthebox» – думати набагато ширше.

Повертаючись до 59%, можна вважати, що саме такий відсоток ГО приймає рішення, базуючись на своїх знаннях цільових аудиторій та

стратегічних завданнях, можна стверджувати, що ці організації приймають рішення, наближаючись до точки А, навіть якщо вони самі цього не розуміють. Проте, з іншої сторони, незалежні експерти зазначають, що часто ГО є «відірвані» від проблем громад. Відповідно, при прийнятті рішень (особливо стратегічного рішення), скоріш за все, велика кількість організацій третього сектору не керується об'єктивними даними, або ж не вміє їх інтерпретувати. На нашу думку, для громадських організацій варто визначити певні групи-індикатори правильного прийняття стратегічно важливого рішення (незалежно від того, чи стратегічне рішення приймається щодо операційної стратегії, функціональної, тощо).

Перш за все, громадська організація повинна розуміти обставини, в яких приймається це рішення. Тут мова йде як і про питання спроможності організації прийняти таке рішення (чи готова команда до нього, чи достатньо компетентна, щоб його зреалізувати і чи це відповідає місії, візії та цінностям організації), так і про зовнішні чинники (для кого це рішення буде корисним, чи воно не суперечить іншим організаціям). Якщо для розуміння першого (внутрішнього) чиннику можна керуватися інтуїцією керівника, то щодо другого – рішення повинне бути раціональне із врахуванням усіх ризиків, як їм можна протидіяти/попереджати, або ж як боротися з наслідками. У випадку, коли реалізація стратегічного рішення стосується багатьох департаментів (відділів) у його розробці – керівник (чи керівники) повинні керуватися об'єктивною інформацією зібраною від цих департаментів для прийняття такого рішення.

Окрім того, враховуючи, що стратегічні рішення, зазвичай, приймаються на найвищих ієрархічних щаблях організації, корисно залучати знання нижчих по ієрархії працівників для прийняття рішення, заради відкриття нової інформації, що стосується операційної діяльності компанії/команди/організації. Першочергово, повинен бути стратегічний аналіз, адже саме він визначає основу для всіх наступних етапів (від розробки цілей, так і до реалізації

стратегії). Тут мова йде і про аналіз середовища, в якому працює (буде працювати) організація[Помилка! Невідомий аргумент ключа.].

Врахування ризиків для прийняття рішення, включає в себе і розуміння екосистеми зв'язків організації та усвідомлення пов'язаності різних цільових аудиторій, заради яких це рішення приймається. Наприклад, організація приймає рішення відкрити новий вектор роботи, пов'язаний із соціальним підприємництвом. Для прийняття такого рішення, потрібно дослідити ринок, в якому буде основна частина підприємницької діяльності (конкуренти, можливості та інше). Окрім того, потрібно розуміти аудиторію, яка мала б бути основними споживачами, відповідно, перед прийняттям рішенням, організація має мати об'єктивні дані по уподобаннях їх споживачів. І це все потрібно лише, щоб зрозуміти ринок. Якщо стратегічне рішення несе за собою лобіювання певних законопроектів, чи висвітлення корупційних елементів – це ще більше ускладнює ситуацію для організацій, адже екосистема в політиці є дуже складною і, на жаль, у нашій країні зв'язки між високопосадовцями неприємно вражають. Відповідно, для прийняття рішення, яке стосується політичного сектору, потрібно зважати і на виникнення невідомих для себе ризиків. Враховуючи вищесказане, можна визначити декілька індикаторів (запитань) для прийняття стратегічного рішення:

- Чи рішення співпадає з нашими цінностями, місією та візією?
- Чи команда готова для прийняття такого рішення?
- Чи ми розуміємо зовнішній вплив такого рішення?
- Чи зможе команда попередити/вирішити всі проблеми, пов'язані із загрозами?
- Чи ми маємо достатньо інформації для прийняття такого рішення?
- На кого зосереджене таке рішення?

Кожен із цих індикаторів несе за собою достатньо велику кількість підготовчої роботи. Проте, достатньо широкі відповіді на ці запитання дозволять керівникам якнайкраще оцінити можливі ризики та наслідки такого рішення. На допомогу для надання відповідей на ці запитання можна застосовувати

різноманітні методи (SWOTаналіз, економетричне моделювання та інше)[Помилка! Невідомий аргумент ключа.].

Компетенції керівника (чи керівників) при прийнятті управлінських рішень відіграють дуже важливу роль. Складниками цих компетенцій є: професійні, особистісні та емоційні. Всі разом вони формують піраміду лідерських компетенцій:



Рис. 1.2.Складники формування лідерських компетенцій сучасного керівника. Джерело: [Помилка! Невідомий аргумент ключа.]

Усі компетенції є важливі як і в повсякденній управлінській діяльності (делегування обов'язків, контроль, тощо) так і в прийнятті рішень. На нашу думку, варто зосередитися на професійних компетенціях саме тому, що рівень їх сформованості найбільше дозволяє керівнику раціонально приймати рішення. Перш за все, я вважаю, що наявність критичного мислення і вміння побудувати причинно-наслідкові зв'язки є одними з найбільш важливих якостей серед професійних компетенцій добре сформованого лідера та підготовленого керівника, що сприяє прийняттю рішення за раціональною моделлю. Критичне мислення – це не просто здатність аналізувати необхідну інформацію, щоб дійти до обґрунтованого висновку. Адже, якщо відштовхуватися від такого визначення, можна сказати, що вибір сімейного

лікаря з каталогу, де є лише фотографія та вік, є критично обґрунтованим рішенням. Одним з найбільш коректних описів критичного мислення можна вважати опис Тягло Олександра: «Коли розум людини спрямовується на дослідження міркувань з метою виявлення і усунення можливих помилок і хиби — опонента чи своїх — можна казати про критику або критичне мислення у широкому сенсі»[32]. Процес критичного мислення включає в себе чотири основні фази:

- Аналіз.
- Розуміння.
- Оцінку.
- Критику (за потреби).

Кожну з цих фаз можна розділити. Наприклад, фаза аналізу включає в себе першочергове розуміння проблеми та пропонованого висновку. Окрім того, при початковій фазі критичне мислення аналізує наведені аргументи до пропонованого висновку і що саме передує усвідомленню такого висновку в особи. Інша фаза, фаза розуміння, ще глибше «ставить на місце іншого» особу, яка піддає критичному аналізу висновок (статтю, рішення, тощо). У цій фазі оцінюються ціннісні мотиви припущення та умови їх прийнятності. Фаза оцінки – це підсумок двох попередніх фаз. Саме на цій фазі ми здатні дати відповідь на такі питання: Чи правильний висновок з проблеми? Чи аргументи були достатньо сильні для такого умовиводу? Щодо ефективності та правильності критичного мислення в менеджменті, у маніфесті Кристала Кінга «Критичне мислення для менеджерів» є декілька важливих порад. З них, хочу виділити такі:

- «Багато цікавитися та ставити питання». Слухати ідеї, які мають співробітники та колеги, і задавати питання, щоб визначити, як вони можуть допомогти просунути компанію, вашу роботу та роботу вашої команди – повинно стати буденним обов'язком.
- «Думати широко та пригодницько». Ця порада вузько переплітається із першим пунктом. Цікавість та прагнення отримання знань дозволить

бачити більшу картину. Пов'язуючи це із великою кількістю інформації, яку керівник може отримати від співробітників (перший пункт) – це дозволить приймати нестандартні рішення проблем.

- «Шукайте різні перспективи проблем». Аналіз різноманітних завдань не повинен бути чорно-білим. Кожна проблема може нести під собою велику кількість різнобарвних чинників, які потрібно розуміти на етапі вирішення.
- «Приймайте висновки зважено». При прийнятті рішення потрібно якомога краще відмовитися від емоційної складової і зважити всі наслідки [38].

Більшість порад можуть здатися банальними, проте їх дотримання у щоденній роботі сприятиме ширшому розумінню проблем команди. Наприклад, «багато цікавитися» – це означає не нав'язливу цікавість до справ кожного працівника, а, скоріш, цікавість у сферах діяльності, які можуть не стосуватися ваших сфер відповідальності. Окрім того, зважені прийняття рішення є одним із позитивних наслідків «правильної» цікавості, адже чим більше інформації є для прийняття рішення в цій сфері – тим краще. Поради, описані в цьому маніфесті, допомагають розвивати не тільки процес ефективного прийняття рішень, а й процес ефективного раціонального керування командою.

Виокремлюють декілька найбільш поширених концепцій лідерства:

- *теорія лідерських ролей*, яка базується на уявленні функцій «професіонала», тобто лідера, зорієнтованого на розв'язання ділових проблем, та функцій фахівця або лідера, який розв'язує проблеми міжлюдських стосунків;
- *теорія рис лідерства*, яка будується на припущенні того, що кожному лідеру мають бути притаманні особливі «лідерські» риси та здібності;
- *харизматична концепція лідерства*, яка визначає лідерство як особистісну характеристику, що притаманна лише окремим видатним особам, визначається як дар / специфічна форма обдарованості;

- *інтерактивна теорія лідерства* визначає лідером будь-яку особу, яка посідає відповідне місце в системі міжособистісних відносин; передбачає наявність в особистості певних індивідуальних особливостей, зокрема комунікативних;
- *ситуаційна теорія лідерства* передбачає, що лідерство – це, насамперед, продукт тієї ситуації, яка склалася в групі;
- *синтетична теорія* акцентує взаємозв'язок основних складових процесу організації міжособистісних відносин, а саме: лідер, послідовник та ситуація, в якій здійснюється лідерство [12, с. 544].

У багатьох статтях критичне мислення, зазвичай, розглядається в контексті перевірки інформації, знайденні «фейкових новин». Перебуваючи постійним «негласним» учасником інформаційних війн, кожен з нас все більше потребує критичного мислення саме заради такої діяльності. Менеджери громадських організацій, особливо на керівних ланках, потребують критичного мислення як і для кращого керування командою, так і для прийняття рішень. Щодо першого, то критичне мислення допомагає більш детально оцінити проблеми кожного працівника, та, в сумісництві з емоційною складовою, знайти до кожного працівника якнайкращий підхід. Щодо менеджменту, то в цьому випадку критичне мислення допомагає з вирішенням типових та нетипових проблем. Повертаючись до піраміди лідерських компетенцій, якщо у лідера присутні три основні компетенції (емоційні, особистісні та професійні), то в такому випадку лідер може бути реформатором у свої команді (громаді). Менеджери громадських організацій, як і менеджери середніх ланок у більшості компаніях, коли стикаються із проблемами, то звертаються до найбільш стандартних та перевірених шляхів вирішень, які були напрацьовані ними ще раніше. Хоча замість цього вони мають шукати альтернативні рішення, що дозволять мінімізувати негативні наслідки, які спричиняє проблема. Саме в таких випадках наявність критичного мислення та прийняття рішення за принципом чотирьох фаз допоможе винайти нові підходи для попередження цих проблем та інноваційні їх рішення.

Ентоні А.Д' Суза виокремлює характерні ознаки професійної діяльності для менеджменту та лідерства, акцентуючи на їх значимості для діяльності громадських організацій. Подаємо їх характеристику у таблиці 1.1. [8, с.69].

Таблиця 1.1.

Співвідношення діяльності менеджменту та лідерства

Менеджмент	Лідерство
Планування та бюджет – розроблення детальних заходів та термінів для досягнення бажаних результатів і пов'язаний з цим розподіл ресурсів	Визначення напрямку – формування візії майбутнього, часто далекого майбутнього, і стратегії впровадження змін для реалізації цієї візії
Організація та кадрове забезпечення – встановлення певної структури для досягнення планових вимог, кадрове забезпечення цієї структури, делегування обов'язків і влади для виконання плану, розроблення методик та процедур, які допомагатимуть керувати людьми, і створення методів і систем для моніторингу їх впровадження.	Об'єднання людей – словом і ділом демонструвати мету всім тим, чия співпраця може знадобитися, і таким чином сприяти створенню колективів та об'єднань, які розуміють візію та стратегію і визнають їх обгрунтованість.
Контроль та вирішення проблем – досить детальне порівняння результатів із планом, визначення розбіжностей і планування та організаційні заходи для вирішення цих проблем.	Мотивування та надихання – наснаження людей задля подолання головних бюрократичних і ресурсних бар'єрів, що дозволить задовольнити фундаментальні людські потреби, про які часто забувають
Створює певний ступінь передбачуваності та порядку і має потенціал для регулярного досягнення стрижневих результатів, що їх очікують різноманітні групи (таких, як вчасне обслуговування для клієнтів, виконання бюджету ля акціонерів тощо).	Впроваджує зміни , часто революційні, і має потенціал для впровадження надзвичайно корисних змін (н-д, нової продукції, якої хочуть споживачі, нових підходів до трудових стосунків, які підвищать конкурентноздатність фірми).

Такий спосіб мислення, як і аналітичні здібності, допомагають у репутаційних питаннях у виборі способу фінансування (простіше: в кого брати гроші), аналізу політичної ситуації і обрання найкращого шляху в будь якій вихідній точці. Окрім того, як зазначає Катерина Резак, співзасновниця «ParadigmLearning», критичне мислення – це використання тих когнітивних навичок чи стратегій, які збільшують ймовірність бажаного результату. Такий спосіб мислення є цілеспрямованим, аргументованим та орієнтованим на ціль, що допомагає у вирішенні проблем, формулюванні умовиводів, обчисленні

ймовірностей та прийнятті рішень. Можна прослідкувати, на її думку, успішність організацій, в яких лідер володіє навиками критичного мислення, та навпаки[40]. Що цікаво, авторка згадує в своїй статті про дослідження яке проводили Executive Development Associates, аналіз якого показав про навиками, які потребуватимуть майбутні лідери (дослідження проводилось в 2009/2010 роках) через два чи три роки. Основними навиками для, ще тоді майбутніх лідерів, вважали: «наявність «ділової хватки», відточені навиками у виконанні стратегії, управління змінами та керування талантами». Ці відповіді, доволі, дисонують із відповідями на питання «Чого бракує теперішнім лідерам?», основні з яких стосувались[40]:

- Стратегічного мислення.
- Керування змінами / бути «на вістрі» змін.
- Здатність створити візію та згуртувати навколо неї.
- Розуміння глобальних процесів та як «складаються пазли».

Якщо скоротити – вже на той час лідери компаній мали проблему із критичним мисленням, яке не дозволяло їм приймати вірні стратегічні кроки та інші кардинальні рішення. Одним із основних чинників, який блокує критичне мислення у керівників організацій (особливо громадських), я вважаю велику кількість операційних процесів, до яких залучені лідери команд. Важлива умова для продукування критично обґрунтованих висновків є час. Керівник повинен зважити всі умови, в яких знаходиться організація, куди це може привести його команду, чи парадигма існування зміниться через це рішення та врахування ще багатьох різних чинників. Зазвичай, така увага приділяється лише на етапі стратегічного планування. Проте, як було згадано вище, прийняття певних, здавалось б повсякденних рішень, може відкрити невідому організації екосистему.

Професійне становлення особистості відбувається у процесі навчання. Визначальну роль при цьому відіграють якості особистості, які розвиваються і вдосконалюються у процесі здобуття освіти та в подальшій трудовій діяльності. Професійне становлення майбутнього фахівця є поетапним моментом

індивідуально-особистісного розвитку. Інтенсивність формування майбутнього фахівця значною мірою визначається рівнем орієнтації освітнього процесу на відтворення навчальних ситуацій, імітуючих реальну професійну діяльність [17, с. 37]. Можливо, одним з головних ключів до розуміння та вміння застосовувати критичне мислення є саме навчання «на практиці», впроваджене в громадських організаціях.

Банальний приклад незрозумілості екосистеми зв'язків та не до кінця обдуманого рішення – смітники для прибирання за собаками на Сихові. У 2013 році, після скарг місцевих мешканців та ЖКХ, міська рада встановлює в найбільш популярних місцях для виходу собак у районі невеликі смітники з можливістю взяти одноразову пластикову рукавичку для прибирання за своїм домашнім улюбленцем. Мета була простою – разом з інформацією кампанією про те, що прибирати за тваринами це правильно, та встановленням цих смітників, знизити рівень нечистот залишених собаками в громадських місцях. Проте, при прийнятті такого, здавалось б простого рішення, не врахували інші проблеми. Популярні місця серед «собачників» є парки, внутрішні двори (найближче до дому) та прості вулички поміж будинками, особливо там, де можна присісти. Ці місця є популярними не тільки серед собачників, але серед інших мешканців, які хочуть відпочити ввечері і залишають за собою сміття. Відповідно, встановлення цих маленьких смітників частково вирішило проблему забруднення, але смітники наповнились всім іншим, окрім випорожнень собак. При прийнятті рішення керівник цього проекту (або ж ціла команда) не проаналізувала інші проблеми мешканців та що саме їх проект, коли буде реалізований, може вирішити, окрім першочергової цілі. Відповідно, рішення про встановлення таких смітників було неправильно сприйняте командою ще на першому етапі – фазі аналізу, коли команда (чи керівник) чітко визначила аргументи «ЗА» свій проект, проте не спромоглася довести їх до етапу розуміння та оцінки.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що існує декілька типів рішень, що приймаються. Їх можна поділити за основними ознаками (стратегічні рішення,

операційні) чи за типом їх прийняття (раціональні, ірраціональні). Щодо першого, було виділено та проаналізовано 10 ознак рішень, які були згруповані в 5 основних моделей (стилів) прийняття рішення в організації, які залежать від керівника організації. Зазвичай, саме керівник організації задає «тон» для стилю прийняття рішень в організаціях. Однією з основних проблем, на нашу думку, варто виділити відсутність чіткого стратегічного та критичного мислення у керівників. Перебуваючи залученими до рутинної операційної діяльності організації, сучасні керівники можуть втратити візійну та місійну складову організації.

Ще однією проблемою, яка часто є перешкодою у прийнятті виважених рішень, є поспішність, або ж відсутність певного проміжку часу для обдумування різних підходів для прийняття рішення. Поспіх у виваженому прийнятті рішення може бути зумовлений різними причинами, серед яких найбільш частими є: щоб «не перехопили» ініціативу інші або ж, краще спочатку озвучити про прийняте рішення, а вже потім шукати шляхи та способи його реалізації.

Окрім того, приймаючи рішення керівник і команда повинні зважати на чинники, які присутні та обдумувати ризики і наслідки прийняття рішення. Звертання до методів критичного мислення дозволяє керівникам організацій оминати прийняття ланцюгів рішень, які ведуть до небажаного результату.

1.2. Принципи належного урядування в громадських організаціях

Максимальна ефективність врядування є однією з пріоритетних цілей Уряду, а реформи, які проводять для досягнення цієї цілі, – серед найважливіших. Створення системи управління, здатної до проведення якісних трансформацій в Україні, з дотриманням принципів демократії, верховенства права, захисту прав людини та принципів гендерної рівності, інклюзивності та спільної участі, є основою для успіху низки інших змін, крізь які проходить наша країна [9].

Належне (ефективне) урядування – це суміш різних чинників, які спільно формують основні ціннісні напрями врядування в організації. У міжнародному

розвитку належне урядування – це спосіб вимірювання того, як державні установи ведуть громадські справи та керують державними ресурсами бажаним чином. Урядування в цьому контексті може стосуватися корпоративного, міжнародного, національного чи місцевого управління, а також взаємодії між іншими верствами суспільства[42]. Зазвичай, визначають такі аспекти, що покликані формувати принципи хорошого урядування в організації:



Рис. 1.2. Основні принципи хорошого урядування. Перекладено автором.

Джерело:[42]

Цей концепт був розроблений спеціальною комісією ООН в Азії та Океанії ще в 2009 році. Були розроблені і інші 12 цілей хорошого урядування Радою Європи для покращення Європейської хартії місцевого самоврядування, проте вони стосуються, перш за все, саме державних інституцій і пункти, які там перераховані, торкаються, перш за все, місцевого самоврядування. Ці пункти будуть розглянуті у подальшому дослідженні.

На даному етапі, на нашу думку, варто зосередитися на методах, які рекомендувала ООН в Азії, адже вони актуальні і дотепер в Україні. Перш за все, ці цілі були розроблені для органів державної влади, проте включали в себе і громадський сектор. Одним із основних напрямів хорошого урядування є те,

що процеси та діяльність різноманітних інституцій дають результати, які відповідають потребам та запитам суспільства при максимально ефективному використанні ресурсів в їх розпорядженні.

Поняття ефективності ресурсів, у контексті хорошого урядування, також охоплює стале та врівноважене використання природних ресурсів і захист навколишнього середовища [42]. Цей напрям є одним із найважливіших для громадських організацій.

У сучасному постіндустріальному суспільстві фахівець повинен бути лідером. Тому [...] у процесі підготовки фахівця необхідно формувати вміння керувати людьми, навички прогнозування процесів, готовність до виправданого ризику у виробленні та прийнятті рішень, здатність виділяти ключові питання й розв'язувати конфлікти. Сучасний фахівець повинен брати участь у прийнятті професійних, соціальних та інших рішень, знати сучасні принципи менеджменту, соціології, політології, розуміти на педагогічних та психологічних питаннях не на рівні загальних теоретичних положень, а на рівні розв'язання практичних завдань [16, с.36-37].

Недержавна організація – це неприбуткова, заснована громадянами група, яка функціонує незалежно від уряду. Такі організації організовуються на громадському, національному та міжнародному рівнях для задоволення конкретних соціальних чи політичних цілей і носять кооперативний, а не комерційний характер [39]. Основною ціллю у всіх громадських організацій є репрезентація проблем певної частки населення і робота на вирішення цих проблем, яка включає і адвокаційну діяльність, і «пряму дію» та інше. Відповідно, ціль «Результативність та ефективність» в контексті ГО є необхідною складовою для існування громадської організації.

Прозорість прийняття рішень – це теж важливий аспект у діяльності інституцій, які репрезентують громади. Норми прийняття рішень у громадських організаціях стосуються не тільки методів управління прийняттям рішень, чи операційного менеджменту, але й структури самої організації. Коли мова йде про правила та норми прийняття рішень в ГО, на нашу думку, варто говорити і

про рівні відповідальності за прийняті рішення. З цим пунктом перетинається і інший маркер – «Підзвітність». Організація несе відповідальність за свої проекти, які вона виконує для вирішення проблем своєї цільової аудиторії (певної соціальної групи, наприклад), тобто відповідає за тих, на кого впливає їхня діяльність. У громадських організаціях, які відповідають (або хочуть відповідати) цим критеріям, повинні бути чіткі маркери, чи «прозорість» та «підзвітність» дотримується. На нашу думку, їх можна згрупувати так:

- Звітність. Організація надає публічну звітність про свою діяльність і про свої фінанси в простому для розуміння форматі. Ця інформація, перш за все, має бути орієнтована на громаду (громади) та цільові аудиторії ГО (тобто, наприклад, якщо організація працює з людьми, які є незрячими – звітність має бути написана шрифтом Брайля).
- Верховенство права. Один із пунктів, який є у восьмикутнику хорошого врядування, важливо згадати і тут. Без верховенства права неможливо забезпечити достатню прозорість. Частково, а подекуди і повною мірою, верховенство права регулюється і чітким статутом організації та різноманітними кодексами всередині організації (морально-етичний кодекс, робітничий і т.д.)
- Чітка структура організації. Питання кадрового забезпечення стоїть «гостро» у громадському секторі, але збереження зрозумілості посадових інструкцій та зон відповідальності є дуже важливим чинником.
- Не одноосібне прийняття важливих рішень. При належному врядуванні, організація повинна мати наглядову раду (раду директорів), які не залучені в операційну («буденну») діяльність організації і відіграють активну роль у прийнятті важливих стратегічних рішень, нагляд за виконання місії та візії організації, застосовують навички для надання рекомендацій щодо діяльності. Для кращої та ефективнішої роботи, рекомендується такий поділ обов'язків серед членів ради директорів [35]:
 - Голова (президент) ради директорів. Це має бути вибірна посада. Окрім головування на засідання, президент ради директорів є

публічною персоною і представляє в медіа цілу громадську організацію.

- Віце-президент. Виконує обов'язки «заступника голови» ради директорів. Окрім того, замінює голову в разі його відсутності та після закінчення терміну, на який його/її вибрали
- Постійні комісії. Комісії складаються, зазвичай, з членів ради директорів, де обирають людей відповідно до їх компетенцій. Важливо, щоб комісії були поділені на: виконавчий комітет (президент, віце-президент, секретар; відповідальність за імплементацію рішень в операційну чи стратегічну діяльність ГО), фінансовий комітет (контроль за бюджетом організації, вирішування стратегічних питань, які пов'язані з надходженням коштів), та інші комітети, які можуть відповідати за важливі для діяльності ГО проекти (наприклад, у крайовій пластовій раді, яка обов'язками схожа із радою директорів, конкретна особа відповідає за певний напрям діяльності Пласту [13]).

Повертаючись до контексту діяльності українських громадських організацій та 12 пунктів, які були розроблені у 2007 році для підтримки Європейської хартії місцевого врядування, важливим є пункт «Етична поведінка» [10]. Він передбачає, що:

- Громадське благо ставиться перед індивідуальними інтересами.
- Існують ефективні заходи щодо запобігання та боротьби з усіма формами корупції.
- Конфлікт інтересів декларується своєчасно, і особи, які задіяні, повинні утриматися від участі у відповідних рішеннях.

Окрім вище переліченого, на нашу думку, варто додати «етичний фандрайзинг». Якщо цінності організації не збігаються з цінностями донора, тоді не варто працювати з ним. Проте, це правило працює лише тоді, коли організація справді турбується про свої цінності та репутацію. З розвитком недержавних організацій у світі, політики та бізнесмени навчилися «непрямо»

використовувати їх для своїх потреб. Завжди існує ризик потрапити «на гачок». Від цього є «вакцина» – цінності та місія організації, а також внутрішній кодекс фандрайзингу. Перш за все, враховуючи ситуацію в Україні, ГО, які декларують європейські цінності, або ж працюють на євроінтеграцію, мають мати перше правило – не працювати з донорами, які були помічені в проросійській позиції чи зв'язках з країною-агресором, або ж еко-захисна організація не має брати гроші в людини, яка помічена в незаконній вирубці дерев, тощо. За цим принципом мають будуватися й усі інші правила.

Окрім того, використання системи GoodGovernance (ефективне/належне врядування, далі – GG) не тільки допомагає в управлінні, але й в дотриманні хороших відносин з донорами. Наприклад, залучення партнерів до наглядової ради. Це вже доволі поширена методика (Ярослав Руцишин – сенатор УКУ, Катерина Загорій – член опікунської ради фонду «Таблеточки»). Щоб зреалізувати систему GG у такий спосіб – потрібно мати сталі відносини з донором, поділяти з ним спільні цінності та бачення майбутнього. Це дає багато позитивів: краще відчуття залученості донора, дружні стосунки та зменшення запитань щодо руху коштів від нього/неї.

Важливим пунктом у системі GG є нормативні акти. Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання», статут громадської організації є одним з найважливіших документів. У статуті повинні міститися дані про найменування ГО, її мету, та багато іншого [11]. Серед основних моментів, які стосуються системи ефективного врядування, на нашу думку, варто виділити:

- Мета та цілі в організації.
- Повноваження керівника та інших керівних органів (наглядова рада, наприклад)
- Порядок звітування керівних органів перед членами організації
- Періодичність засідань та інших установчих процедур

Загалом, у статті 11 вищезгаданого Закону, статут описаний доволі широко і чітко видно «стиль» системи GG. Проте законом не передбачено методів відслідковування написаного в статутах. Це і майже неможливо, враховуючи,

що за останніми даними з державної служби статистики, кількість громадських організацій перевищує 86 тисяч. Окрім того, ставлення ГО до статутних документів є, більше як до вимоги з боку держави, відповідно часто нівелюється дотримання цього документу в діяльності організації. Для організації ефективного урядування в команді потрібно дотримуватися статутних документів та створити внутрішні правила. Важливо, щоб вони були написані чітко та мовою, яку легко зрозуміти всім зацікавленим сторонам організації, про що згадано вище. В обох випадках доречно не зупинятись на занадто великій кількості деталей у підзаконних актах, щоб забезпечити гнучкість і уникати необхідності частих поправок.

Підсумовуючи, система «GoodGovernance» є унікальним елементом, який завдяки багатогранності допомагає у:

- Стратегічній та операційній діяльності організації. Орієнтація на консенсус та результативність, які також «прописані» в статутах організації та необхідність дотримання цього командою організації.
- Кадровій роботі. Робота з персоналом, базована на факторах прозорості, чуйності та рівноправності допомагає якнайкраще залучати компетенції працівників для діяльності організації.
- Роботі з донорами. Відкритість та чітка систематична звітність допомагають покращити відносини з жертводавцями організації.
- Організаційній діяльності. Наглядові ради (ради директорів) не є «ще одним елементом контролю». Ці ради створюються з метою допомогти організації та її керівникам «не загубитися». Компетентні члени наглядової ради є хорошим важелем постійної ефективної діяльності організації.

Отож, ефективне урядування – це інтегрована особистісно-колективістська характеристика ГО, що включає в себе гармонійне поєднання професійних компетенцій керівника та професійного потенціалу команди ГО, спрямованого на прийняття виважених актуальних рішень з обов'язковою наявністю шляхів та напрямів для їх реалізації.

Підсумовуючи, управління прийняттям рішень – це є комплекс дій при прийнятті рішення щодо певної проблеми. Його можна поділити за декількома напрямками, в залежності від дій керівника чи лідера команди на групову підготовку чи індивідуальну. Прийняття рішень в команді, в більшій мірі, залежить від керівника/лідера команди. Групова підготовка до прийняття рішення передбачає залученість компетенцій кожного члена команди та даних, якими вони володіють для створення сприятливої обстановки до дискусії та, зазвичай, «горизонтального» прийняття рішення, при якому думка кожного члена команди враховуються та може бути сприйнята як вірна. Проте, групова підготовка не завжди включає в себе останній етап – дискусію, адже для цього потрібна сприятливі обставини щодо управління людським потенціалом у команді та лідерські навички керівника. Інший тип підготовки до прийняття рішення, який також залежить від керівника, - індивідуальний. Тут підтипи є більш ширші, адже залежать від способів, які використовує керівник. Це може бути і повністю індивідуальне прийняте рішення, може бути, що керівник збирає необхідну інформацію для прийняття рішення сам, або ж консультиється з членами команди, які, в силу своїх обов'язків, мають найбільше знань про ту, чи іншу галузь. Тип самого рішення залежить, в більшості, від підготовки до його прийняття. Таким чином, виділяємо два найважливіших типи рішень: раціональні та ірраціональні. Раціонально прийняте рішення опирається на низку окремих процесів, серед яких пошук підтверджуючих даних, застосування методів критичного мислення, обґрунтування проблеми та пошук інших методів. Раціональні способи прийняття рішень потребують куди більше часу для підготовки та прийняття, ніж ірраціональні. Щодо останніх, то, зазвичай, такі рішення базуються на досвіді і/або інтуїції. Приймаючи рішення ірраціональним шляхом, керівник чи команда звертаються до емоційного підґрунтя і керуючись своїми переконаннями, схиляються до одного варіанту. Самі рішення можна поділити на окремі підвиди за основними ознаками щодо проблеми (стратегічна, операційна, управлінська), за формами прийняття

(традиційні, інноваційні), зважаючи на масштаб та інші. Було виділено і ключові запитання, які варто ставити перед прийняттям важливого рішення, що може вплинути на організацію.

Система Good governance для громадських організацій передбачає за собою, перш за все, належну організацію керівних органів. Ієрархічна система всередині ГО, згідно GG, має включати, як мінімум, активно діючу наглядову раду. Цей орган має бути і дорадчим (допомагати у вирішенні важливих питань, бути незалежним оцінювачем), так і справді наглядовим (правління організації має звітувати перед наглядовою радою і презентувати стратегічні напрацювання, які рада має погодити). Це дає можливість залучити на безоплатній основі людей, чії знання та поради зможуть допомогти організації в майбутньому. Другий основний чинник GG для громадських організацій, на нашу думку, є «Прозорість». В контексті роботи ГО в Україні, можна стверджувати, що звітування перед своїми цільовими аудиторіями, на жаль, ще не є поширеним явищем, а саме звітність є одним з ключів до прозорої роботи. Внутрішня прозорість, яка стосується системи прийняття рішень, преміювань чи прийому на роботу інших працівників, є також важливою, особливо для робочої атмосфери команди. Окрім того, громадські організації, в контексті доволі високого рівня довіри до них, мають слугувати прикладом до наслідування, відповідно впровадження принципів системи Good Governance зменшить ризики бути замішаним в махінаціях та надасть приклад саме належного врядування для громадян.

РОЗДІЛ 2. GG ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ РІШЕННЯ: НА ПРИКЛАДІ ГО м. ЛЬВОВА

2.1. Аналіз статутів громадських організацій щодо імплементації принципів GG

Статут громадської організації – це один із основних нормативних актів. Він відіграє важливу роль не тільки в реєстрації організації (адже сам статут і вимоги до нього прописані в Законі України «Про громадські об'єднання» [11], але і в управлінському менеджменті громадської організації (ГО).

Статут, правила (англ. *regulations*) – правила та розпорядження, які визначають спосіб діяльності в певній галузі, обов'язок членів якоїсь інституції, товариства [3, с.186].

Статут громадської організації є юридичним актом, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організації, її відносини з іншими організаціями та громадянами, права й обов'язки у певній сфері суспільних відносин. Як було згадано вище, статутні документи відіграють важливу роль у впровадженні системи «Good governance» в операційну діяльність організацій. У статутах громадських об'єднань, згідно з тим же Законом України, має бути згадано про:

- Найменування ГО, її мету, напрями діяльності.
- Процедура набуття членства в організації.
- Повноваження керівних органів, порядок їх формування.
- Періодичність засідань, порядок звітування керівництва перед членами ГО.

Окрім вищеперерахованого, у статут можна додавати інші пункти щодо діяльності організації, таким чином, регулюючи діяльність. Щодо обов'язкових пунктів, які організації мають згадати в статутах згідно з Законом України, варто зазначити, що частина з них стосується належного врядування та керівних органів в організації. Наприклад, в шаблоні наданому Міністерством Юстиції є приклади прописування основних функцій наглядової ради, яка є доволі важливим органом згідно з GG.

Для проведення дослідження було вибрано чотири громадські організації: «Асоціація випускників УКУ», «Інститут суспільних ініціатив», «Зелена коробка» та «Освітній центр з прав Людини у Львові». У даних організаціях кількість працівників не є менша за п'ять осіб і не перевищує двадцяти. Для проведення подальшого дослідження варто провести аналіз статутів організацій і виокремити основні аспекти системи GG, які можуть бути прописані в цих документах.

Організація «Інститут суспільних ініціатив»[5] працює на розбудову активного громадянського суспільства та інших проектів: «...ціллю діяльності яких (примітка автора: «яких» згадано в контексті членів команди) є становлення громадянського суспільства. Задля цього ми реалізуємо свої проекти в сфері розвитку громади, створення можливостей для молоді, а також проводимо спеціальні тренінги та курси для публічних установ та бізнесу». Згідно з їх сайтом, в організації є три пріоритетні напрями роботи:

- Розвиток молоді. Організація вважає, що молодь є рушієм позитивних змін, відповідно Організація працює над всебічним розвитком молоді, адже від них залежить майбутнє [33].
- Розвиток громади. Проекти в цьому напрямі Організація реалізує на розбудову громадянського суспільства в Україні.
- Тренінги та курси. Організація, за її словами, розробила авторські курси з проектного менеджменту, маркетингу у соціальних мережах, курси зі зв'язків з громадськістю бізнесу та неприбуткових організацій [5].

Наприклад, у напрямі пов'язаному з розвитком громад, організація реалізує проект «Підтримка реформ» [23]. У рамках цього проекту організація реалізує тренінги та лекції для громад щодо впровадження інструментів реформ у свій побут, показує нові можливості розвитку для місцевих та інше.

Сама організація розпочала свою роботу у 2015 році. За цей рік і наступний ГО виклала у публічний доступ один фінансовий звіт (опублікований у форматі податкового звіту згідно наказу «Про затвердження форми Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації»

[21], звіт операційної та проектної роботи. Щоправда, деякі звіти, через технічні помилки, не відкриваються. За 2015 рік організація опублікувала звіт і англійською мовою. На нашу думку, це зумовлено діяльністю ГО щодо акредитації у Європейській волонтерській службі та Еразмус Плюс, адже наступного року «Інститут суспільних ініціатив» (далі - «ІСІ») отримав акредитацію у вищезгаданих міжнародних структурах, про що опублікували відповідний документ у себе на сайті [29].

У статуті організації згадано про всі вищеперераховані напрями в одному реченні: «сприяння всебічному розвитку громадян і своїх членів шляхом організації та участі в соціальних, наукових, культурних, освітніх, спортивних, духовно-моральних, благодійних заходах на території України та за кордоном» [29]. Пріоритетним напрямом діяльності організації, згідно зі статутом, є молодіжний напрям. Для досягнення своєї мети та роботи з пріоритетним керунком організація виділяє декілька напрямів роботи, серед яких одними з перших є:

- «залучення інвалідів до занять фізкультурно-спортивною реабілітацією» *(примітка автора: організація вживає саме термін «інвалід», що, згідно Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», не є вірним);*
- «залучення громадян до занять масовим спортом»;
- «залучення дітей та молоді, у тому числі дітей та молоді з інвалідністю, до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах».

Із перших трьох напрямів чітко проглядається «спортивна лінія» організації. Щоправда, аналізуючи їх сайт та сторінки у соціальних мережах (Фейсбук та Інстаграм), мені не вдалось знайти бодай згадку про спортивні проекти за останні чотири місяці діяльності ГО. Ба, більше того, більшість останніх проектів організації спрямовані на політичну обізнаність молоді, культурні обміни чи тренінгів із різноманітних можливостей для громад. Якщо шукати «прив'язку» до статуту організації, то вище перерахована діяльність стосується пункту 2.2.6 «самостійне і спільне з іншими особами та організаціями

проведення презентацій...»[29]. Помітно, пункт з розділу «Мета та напрями діяльності» один із небагатьох відповідає роботі організації з однією зі своїх цільових аудиторій – молоді. Важливим є і пункт 2.2.9, що, згідно зі звітом 2015 року, окреслює велику частину роботи «ІСІ», адже згадує про міжнародну співпрацю і обов'язковість роботи у цьому напрямі заради покращення зв'язків аналітиків, громадських і політичних діячів [29].

Якщо статутна діяльність у багатьох громадських організаціях прописується доволі широко, щоб не обмежувати себе в майбутньому, то розділ про управління діяльністю організації мусить бути «чітким». В «ІСС» вищим органом управління є загальні збори, які скликаються раз на два роки згідно рішення правління організації. До компетенцій загальних зборів, згідно статуту організації, належать:

- Внесення змін до статуту.
- Визначення стратегії організації, довгострокових цілей, методів діяльності.
- Створення та ліквідація виокремлених підрозділів.
- Розгляд скарг щодо бездіяльності організації чи її органів.
- Прийняття рішення щодо припинення організації.[29]

Ці пункти та компетенції загальних зборів можна віднести до категорії «стратегічне управління». Так, як загальні збори вважаються дійсними, якщо на них присутня більш ніж половина членів організації, можна припустити, що всередині «ІСІ» практикують горизонтальне прийняття стратегічних рішень, що для громадського сектору є хорошим індикатором. Операційною діяльністю в «ІСІ» займається Правління, яка може складатися з членів організації. Варто зауважити, що голову правління обирають також на загальних зборах терміном на два роки. Голова правління, згідно статуту, є і головою організації. Що цікаво, так на самому сайті вказано, що головою правління є Тарас Репицький, а головою організації – Тарас Альберда (*примітка автора: дані станом на 02.12.2019*). Відповідно, в позиціонуванні організації в статуті та головною сторінкою сайту вже є разючі відмінності та суперечності. У контексті

невеликої організації зручно мати членів правління серед внутрішньої команди, у випадку «ІСІ» серед шести членів правління – четверо відповідають за конкретні процеси в операційній діяльності організації. Проте, як було згадано у попередньому розділі, організація не має чіткого відокремленого органу «нагляду» за її діями, перед яким вона повинна звітувати. Відповідно, якщо відсутня наглядова рада (або вона не наділена багатьма компетенціями для контролю), правління організації залишається єдиним органом, яке приймає рішення за всю організацію. У контексті системи Good Governance це сприяє відсутності прозорості всередині організації, адже немає обов'язкових щорічних звітів після яких члени, наприклад, наглядової ради можуть прийняти рішення про звільнення керівника організації. Згідно статуту, повноваження голови організації відповідають, у своїй суті, повноваженням операційного директора в багатьох інших структурах.

Позитивним моментом, який було відзначено в організації «ІСІ», є відкритий доступ до статуту організації. На жаль, не у всіх організаціях є така практика. Наприклад, громадська організація «Асоціація випускників Українського католицького університету» не те, що не викладає у відкритий доступ звіти чи статут, ба більше, не оновлює архівну інформацію (*примітка автора: мається на увазі розділ «Про нас» на сайті організації*) з 2016 року [22]. Будучи членом цієї організації (як і багато інших випускників) мені вдалось отримати доступ до статуту. Як зрозуміло з назви організації – основною цільовою аудиторією є випускники УКУ. Метою організації, яка прописана в статуті, є «забезпечення контактів між УКУ та випускниками...зادля підтримки місії УКУ, всебічного розвитку випускників, та реалізації суспільно важливих проектів». З мети чітко зрозуміло, що основну свою діяльність дана організація повинна спрямовувати на випускників УКУ. Проте напрями роботи, на нашу думку, є незрозумілими в цьому контексті і виглядають буквально скопійованими звідкись. Напрямами організації є:

- «Піднесення духовного, морального,...рівня населення шляхом залучення його до освітніх програм».

- «Розробці та реалізації...молодіжних програм, які спрямовані на покращення соціального та економічного становища молоді та її розвитку».
- «Сприяння збереженню політкультурного розмаїття та сприяння розвитку транскордонної та міжетнічної співпраці між соціально-орієнтованими недержавними організаціями» [28].

Окрім виразних граматичних помилок у цих пунктах, напрями ГО «Асоціація випускників УКУ» лише частково зачіпають мету самої організації. Останній пункт нагадує скопійовану інформацію з Європейської хартії регіональних мов або мов меншин [10]. Проте, завдання Організації прописані вже краще і помітно, що при написанні хотіли передбачити майбутню діяльність Організації (*примітка автора: мається на увазі, що автори статуту хотіли написати якомога більше завдань ГО для того, щоб не було потреби вносити додаткові зміни в статут*). Відповідно, в основні завдання ГО потрапили і пункти про екуменічний діалог, впровадження християнських принципів, організація літніх християнських таборів та багато іншого, яке лише частково зачіпає основну цільову аудиторію – випускників УКУ. Організація органів управління схожа як і в «Інституті суспільних ініціатив»: є загальні збори організації, які збираються та приймають рішення за ідентичною схемою як і в «ІСІ» (є вищим керівним органом, мають мало не однакові компетенції), існує і правління організації та президент правління [28].

Президент займає одночасно дві посади – він є головою організації і головою правління. Фактично, така ж «схема» діє і в «ІСС». Відмінностей в обов'язках президента ГО «Асоціація випускників УКУ» і голови правління «Інститут суспільних ініціатив» немає. Проте в Асоціації випускників є інший важливий орган – наглядова рада. Вона здійснює контролюючі функції в організації, склад з трьох осіб обирається на загальних зборах з числа членів Організації. Основним завданням наглядової ради Асоціації є перевірка фінансової діяльності Організації. Згідно зі статутом, наглядова рада не може втручатися в операційну діяльність Асоціації, лише якщо це стосується

фінансових питань, або ж якщо розглядає скаргу, яка надійшла на ім'я Організації. До уваги необхідно взяти, що Асоціація працює під «патронатом» УКУ і основні бюджетні кошти вона отримує від загального бюджету УКУ – наглядова рада мало не втрачає сенсу, адже фінансову звітність розглядає відповідний відділ в структурі Університету.

Варто відзначити, що, незважаючи на відсутність частих оновлень на сайті, Асоціація випускників УКУ викладала річні звіти в публічний доступ. Вони є доступними та легкими для читання. Окрім звітів, Асоціація публічно заявляла про пріоритетні цілі на наступні роки. Наприклад, планами на 2019 рік були чотири основні завдання, серед яких заснувати стипендію для студентів від Асоціації [25]. З інших позитивних моментів, які варто відзначити – це система подання скарг про діяльність Організації. З однієї сторони, це може виглядати як продумана бюрократична система, з визначеними термінами поданням скарги та її розгляду, з іншої сторони – це чудовий механізм для зобов'язання Організації щодо скарг, в якому куди важче знайти «шпаринку» ніж у випадку процесу подання скарг в «ІСІ».

Цікавою відмінною рисою у двох вищезгаданих організаціях є спосіб скликання загальних зборів членами організації, а саме – кількістю членів, за згоди яких можуть бути скликані збори. Механізм скликання в Асоціації – це письмова згода 1/3 членів організації, в «ІСІ» - просто «на вимогу» 1/10 від членів організації. Цікаво, що у випадку Асоціації членом організації стає мало не кожен випускник (*примітка автора: «мало не кожен», адже письмову заяву на вступ в організацію через власне бажання або інші обставини деякі випускники не пишуть*). Відповідно, у випадку Асоціації на те, щоб зібрати позачергові Загальні збори, потрібно доволі великої кількості людей, адже за весь час УКУ має близько 3000 випускників. Вимога щодо 1/10 членів організації для зібрання Загальних зборів існує і в статуті іншої громадської організації – «Освітній центр з прав Людини у Львові» (далі – «Освітній Центр»).

«Освітній Центр» займається напрямком дотримання прав людини у Львові, що чітко зрозуміло з назви організації [37]. Помітно, що, як і в Асоціації, одразу чітко проглядається основні акценти роботи одразу з назви і це є хорошим знаком. На жаль, «Освітній Центр» не має свого власного веб-сайту і, відповідно, «архівних розділів». Таким чином, статуту у вільному доступі немає. Щодо самого наповнення статуту, то саме в цій організації найбільш чітко та конкретно (у порівнянні з двома попередніми організаціями) прописана основна діяльність у статуті. Основними напрямками в роботі «Освітнього Центру» є:

- Просвітницька діяльність у сфері прав людини, рівності та терпимості.
- Розробка та проведення різноманітних курсів, програм у сфері прав людини.
- Популяризація лояльного ставлення до міноритарних груп суспільства.
- Забезпечення діяльності бібліотеки.
- Спостереження за виборчим процесом. [31]

Помітно, що останні два пункти писались «на перспективу». Проте, варто відзначити, що поміркована лаконічність у написанні основних напрямів присутня, відповідно сам же статут не обмежує організацію одразу «на початку», але і чітко окреслює межі діяльності «Освітнього Центру». Наприклад, пункт «забезпечення діяльності бібліотеки» не часто зустрінеш в розділі «Мета та напрями діяльності» статуту організації. Хіба, якщо це звісно не організація, в якої основна мета – це співпраця з бібліотеками.

Керівні органи Організації є дуже схожими до керівних органів «Асоціації випускників УКУ»: Загальні збори, Правління, Наглядова рада, Президент і Віце-Президент. Що цікаво, так те, що пункт про наглядову раду виглядає мало не скопійованим слово-у-слово в «Асоціації випускників УКУ» (або обидві організації «шаблонно» брали інформацію з якогось ресурсу). Там ті ж формулювання, ті ж обов'язки і вповноваження наглядової ради. Окрім того помітно, що усі організації керуються тими ж формулювання і, подекуди, однаковими абзацами у «формальних» розділах. На нашу думку, така

ідентичність обумовлена вимогами законодавства України і сприйняття статутних документів як формального кроку на шляху до оформлення ГО. Одним із нових пунктів, у порівнянні зі статутами, які було розглянуто раніше, є пункт «Міжнародна співпраця». «Освітній центр» ставить у один із пріоритетів міжнародну діяльність, а саме обмін делегацій, спільні дослідження, реалізація спільних проектів.

Вищезгадані організації, відповідно до своїх статутів, були схожими. Принаймні проглядались схожі механізми та основна діяльність. Громадська організація «Зелена коробка» відрізняється від інших вищезгаданих організацій своїм основним напрямом – захист довкілля [30]. Основною діяльністю організації, згідно з публікаціями у них на сайті та фейсбук, є організація переробки сміття. «Зелена коробка» не тільки переробляє різноманітні відходи, але й допомагає в цьому іншим (встановлюють спеціальні контейнери, вчать правильно сортувати). Ці завдання окреслені і у статуті організації. До основних напрямів, таких як, екологічна освіта, запобігання забрудненню, екологічний моніторинг, автори додали і цікаві варіанти:

- «організація екологічних походів, маршрутів, фестивалів»;
- «сприяння збереженню ландшафтного та біологічного розмаїття»;
- «підвищення соціального, економічного та правового статусу членів Організації».

Щоправда, у статуті серед основних цілей і мети немає одного з основних пунктів, який Організація висвітлює найчастіше – організація переробки сміття. Помітно, що автори статуту намагались якнайкраще та найширше описати можливі напрями роботи Організації наперед. Керівні органи ГО «Зелена коробка» у статуті прописані схожим чином, як і в статутах вищезгаданих інших організацій: загальні збори є вищим керівним органом, голова організації є одночасно і головою правління, та інше. Проте, наглядова рада в Організації, виглядає, що обмежена в своїх повноваженнях. Перш за все – вона не є колегіальним органом, кожен з її членів контролює діяльність Організації окремо. У статуті, в свою чергу, не прописано яким чином наглядова рада може

здійснювати контроль. Члени цієї ради в «Зелена коробка» можуть лише отримувати документи, які стосуються діяльності Організації, заслуховувати та отримувати письмове пояснення від керівних осіб, виносити на загальні збори будь-які питання, що стосуються результатів перевірки (*примітка автора: про яку саме перевірку мова в статуті не йде*). Серед обов'язків наглядової ради не має, наприклад, прописаних функцій щодо фінансових справ, чи щорічної звітності, як, наприклад, в «Асоціації випускників УКУ». На противагу цьому, «Зелена коробка» має ревізійну комісію, основним обов'язком якої є фінансовий контроль за Організацією. У цьому випадку комісія вже має чіткі вповноваження, серед яких право вимагати всі необхідні матеріали для фінансової звітності, право залучати аудиторів. Ревізійна комісія зобов'язана збирати Правління Організації у випадку знайдення порушень чи зловживань. Окрім того, «Зелена Коробка» має мало не ідентично написаний пункт про міжнародну співпрацю як і в «Освітній центр з прав Людини у Львові» [31] (*примітка автора: збігаються основні поняття та напрями*).

Підсумовуючи, можна помітити чітку тенденцію в «шаблонному написанні» статутів організації. На нашу думку, це зумовлено такими чинниками:

- Вимоги законодавства. Статут організації повинен бути написаний згідно законів України і дотримуючись вимог щодо розділів та оформлення. Це сприяє розвитку мало не ідентичних статутів.
- Легкий доступ до шаблонів. Не важко знайти приклади статутів для громадських організацій на різних ресурсах і скопіювати потрібну інформацію. Окрім того, розлогі шаблони документів для ГО викладені на офіційних сайтах державних установ (наприклад, сайт Міністерства Юстиції)
- Не розуміння і не бажання звертати достатню кількість уваги на статут. На нашу думку, громадські організації приділяють найбільшу увагу виключно до розділу «Мета та напрями», інші ж розділи копіюють через, можливо, не сприйняття важливості.

Копіювання можна помітити через формулювання уповноважень загальних зборів і наглядових рад. Шаблон, наданий державою, сприймається як обов'язковий до виконання у всіх пунктах, відповідно громадські організації навіть не намагаються змінювати інформацію. Хоча, законодавство ставить вимоги лише щодо наявності інформації в статуті, а не самого фактичного наповнення. Окрім того, можна помітити недбале ставлення до статуту через відсутність вимоги (або можливості) викладення його в публічний доступ. На нашу думку, доступне пояснення громадським організаціям важливості правильного побудованого статуту та як це може допомогти, наприклад у роботі з донорами чи органами управління.

Одним із головних висновків, які можна зробити зі статутів – відсутність прописаних головних принципів системи GG. Незважаючи на те, що деякі громадські організації наголошують у статутах на функціях наглядової ради, проте вказують лише перегляд фінансової звітності, що, насправді, не є обов'язковим. Проаналізувавши статuti громадських організацій, ми дійшли висновку, що в одному з основних нормативних документів немає даних щодо прозорості процесів (відсутні дані щодо публічних звітів організації, немає прописаних функцій дотримання відкритості), окрім того принципи рівноправності та інклюзії згадані лише в контексті членства в організації. На нашу думку, це обумовлено вимогами законодавства та відсутності і бажання і можливості в громадських організаціях до більш детального прописування різноманітних функцій в статутах.

Загалом, статuti досліджуваних організацій є доволі схожими за своїми функціями та формулюваннями членства чи керівних органів. Різниця в статутах організацій різних напрямів помітна лише в розділі «Мета та напрями». Тут, наприклад, організації намагаються розписати якомога більше напрямів для майбутньої роботи («ІСІ», «Асоціація випускників УКУ»). Позитивним прикладом є «Зелена коробка» яка чітко обмежила свою діяльність в полі, яке якомога краще «підходить» для мети Організації.

2.2. Підготовка дослідження про громадські організації

Емпірична база дослідження – реальність, що протистоїть предметній дійсності, формально виявляється як сукупність наукових фактів та описів, завдяки котрим і постає та вдосконалюється конкретний предмет вивчення. До емпіричного рівня наукового аналізу належить чуттєвий досвід як найважливіше джерело та критерій пізнання й ті форми мислення, які організують винятково суб'єктивний спосіб систематизації вражень, уявлень, ситуативних дій [12, с. 290].

Метою даного дослідження є виявлення основних факторів щодо управління прийняття рішень та впливу дотримання або недотримання принципів Good governance у вибраних громадських організаціях міста Львова. За основу з принципів хорошого (ефективного) врядування в дослідженні будуть використовуватися: орієнтованість на результат, підзвітність, прозорість та участь. Саме ці фактори найбільше, на нашу думку, «перегукуються» із методами управління прийняттям рішень в українських неприбуткових організаціях.

Об'єкт дослідження:

- за критерієм носія проблеми – працівники та керівники громадських організацій в місті Львова
- за критерієм загальної проблеми – способи прийняття рішень і принципи хорошого врядування

Предмет дослідження – основні фактори та способи прийняття рішень у громадських організаціях; вплив дотримання або недотримання основних принципів Good governance у вибраних громадських організаціях міста Львова.

Для проведення дослідження було вибрано 4 громадські організації: «Асоціація випускників Українського Католицького Університету», «Інститут суспільних ініціатив», «Зелена Коробка», «Освітній центр з прав Людини у місті Львові». Такий вибір був зумовлений декількома чинниками:

- Кількість активних членів або команди організації не має бути менше п'яти людей та не більше двадцяти п'яти.
- Організації повинні бути представлені лише у місті Львові та не мати інших осередків по Україні.
- Організації не мають працювати за принципами благодійних фондів або соціальних підприємств.
- Організації ведуть достатньо активну діяльність останні два роки.

«Активність» вимірюється суб'єктивно із кількості проведених заходів чи реалізованих проєктів. Проте тут точно виключаються організації, які за останні два роки не проводили жодної публічної діяльності.

Враховуючи невелику кількість вибраних громадських організацій та активних їх членів, було обрано провести два типи дослідження – кількісне (анкетування) та якісне (глибинні інтерв'ю). Основною перевагою анкетування є можливість отримати об'єктивну думку щодо питань, які розглядаються в цьому дослідженні. Окрім того, відповіді є анонімними, що сприяє більш відвертим відповідям. Глибинні інтерв'ю, у свою чергу, дозволяють отримати ширші відповіді на запитання, які розглядаються в анкетуванні. Щодо першого типу, респондентами будуть активні члени вибраних ГО (або основна операційна команда організації) не зачіпаючи членів наглядових рад. Для другого типу дослідження проводитимуться глибинні інтерв'ю з головами (керівниками) організацій.

Окрім того, пропоную таку інтерпретацію (відповідно до заданого напрямку дослідження) основних понять, які найчастіше використовуються:

- Громадська організація - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.
- Член громадської організації – особа, яка на волонтерських засадах бере активну участь у діяльності організації.

- Команда громадської організації – особи, які працюють у громадській організації на платній основі та за трудовим договором (або за іншим договором про оплачувану співпрацю).
- Good Governance (належне або ефективне врядування) – суміш різних чинників, які спільно формують основні ціннісні напрями врядування в організації, про що було згадано у попередньому розділі.
- Управління прийняттям рішень – узагальнююче поняття щодо різноманітних методів та систем прийняття організаційних, стратегічних, операційних чи управлінських рішень.

Завданнями дослідження є:

- Розробити теоретико-методологічну схему вимірювання способів прийняття рішень у громадських організацій, вплив на їх прийняття системи Good governance і розуміння основних принципів цієї системи.
- Провести глибинні інтерв'ю з керівниками громадських організацій для отримання бази для подальших висновків.
- Провести анкетування працівників громадських організацій.

В даному дослідженні було вирішено застосувати два методи збору даних: глибинні інтерв'ю з керівниками організацій та анкетування працівників громадських організацій. Об'єднання цих двох типів збору даних дозволить отримати якомога ширшу інформацію про стан проблеми в громадських організаціях.

Варто також зауважити, що глибинне інтерв'ю – це розмова лише двох людей: інтерв'юера та респондента, на яку ніхто не впливає.

Виділяють чотири види глибинних інтерв'ю: 1) наративні, 2) напівструктуровані, 3) структуровані та 4) діалогові [4]. Вважаю, що у цьому дослідженні варто використовувати напівструктурований метод інтерв'ю, адже керівники організацій можуть “відійти” від основного сценарію інтерв'ю в різноманітні процеси, які важко передбачити (вплив донорів, особливості операційних процесів, складність напряму, тощо). Щоправда, інтерв'ю, які є напівструктурованими, важко звести до систематичного аналізу.

Анкетування дасть змогу отримати відповіді від більшої кількості респондентів. Результати анкетування можна кількісно порівнювати та аналізувати за різними чинниками. Окрім того, анкетування зможе надати розуміння певних тенденцій до методів управління прийняття рішень та загалом ставлення респондентів до теми хорошого врядування. Щодо глибинного інтерв'ю – вони мають допомогти зрозуміти нюанси досліджуваної тематики та відповісти на запитання «Чому так?».

Кількісне дослідження передбачає анкету, яка складається з декількох блоків запитань для визначення ставлення до тем good governance та різних типів і методів управління прийняття рішень. Заради отримання краще згрупованих даних, було вирішено поділити анкету на блоки.

- Соціально-демографічні характеристики респондентів.

Уточнення віку респондента, статі, досвіду роботи чи волонтерства в громадських організаціях та основний вид роботи в ГО (проектний менеджмент, аналітика, фінанси, тощо) і рівень освіти (середня, вища, дві вищі). Необхідні дані дозволять зробити висновок щодо приналежності певних типів відповіді до статі, віку чи досвіду роботи в громадській сфері.

- Блок щодо ірраціональних методів прийняття рішень.

Основне завдання блоку: з'ясувати «непрямыми» запитаннями наскільки часто в організації приймаються рішення базовані лише на інтуїції чи досвіді.

- Блок щодо раціональних методів прийняття рішень.

Протилежний блок до попереднього з майже аналогічною метою. Проте у цьому блоці питання стосуються навиків та вміння застосовувати методи критичного мислення, про що було згадано у попередньому розділі, а також про основні принципи прийняття обґрунтованого рішення (наявність об'єктивних даних, чи зважають на те, що написано в статуті про мету організації, зв'язують рішення з напрямками стратегії та інше)

- Орієнтація на результат.

Окрім того, що блок названий так само, як і один із принципів шестикутника хорошого врядування, мова йде і про прийняття рішень. Результативність

повинна стояти кінцевою точкою у всіх прийнятих рішеннях, цей блок має посприяти виявленню тенденцій розуміння принципу Good Governance.

- Звітність та прозорість.

Блок цих запитань має на меті виміряти ставлення працівників до відкритої звітності своєї ГО, висвітлення фінансових процесів, звітність перед громадами та донорами та чи усвідомлюють вони важливість або відсутність важливості цього процесу

- «Розуміння» громадської організації.

Відповіді із запитань цього блоку в дослідженні варто порівняти із статутами громадської організації. Окрім того, цей блок покликаний відповісти на питання, чи знають працівники ГО про структуру організації, як вони її сприймають та чи ознайомлені із основними напрямками, які прописані в одному з основних нормативних документів ГО – статуті.

Для того, щоб проаналізувати отримані кількісні дані (через анкетування), застосовуватимемо описову статистику та аналіз. Перший метод аналізу даних допоможе нам вивести середні значення зібраних даних та порівняти їх між усіма опитаними членами різних громадських організацій.

Повертаючись до глибинного інтерв'ю, варто наголосити, що воно покликане відобразити ті ж питання-блоки, як і анкетування, але у більш ширшому контексті і надати «інсайти» для кращого аналізу зібраних даних. Респондентами в глибинному інтерв'ю є лише керівники громадських організацій. Такий вибір був зумовлений тим, що велику роль у прийнятті рішень у команді відіграє саме керівник організації/департаменту. Враховуючи, що вибрані організації не мають великої кількості активних членів (або організаційної команди), припускаємо, що в таких випадках керівники ГО достатньо розуміють про більшість процесів та різних рішень, які приймаються в команді.

У глибинних інтерв'ю, окрім використання напрямів, які прописані для анкетування, варто звернути увагу на:

- Структуру організації. Керівник організації, говорячи про підрозділи або розподіл обов'язків, може розкрити важливі організаційні аспекти роботи (наприклад – наради), які ведуть до методів управління прийняттям рішень.
- Внутрішні нормативні документи. Наявність таких документів можуть свідчити про важливість прописування певних процесів заради ефективності.
- Планування. Наявність планів із чіткими завданнями до виконання і прописаними КРІ свідчатиме про орієнтацію на результат команди.

Важливим є і порядок опитування усіх респондентів. Вважаю, що варто спочатку провести анкетування, зібрати інформацію і після того проводити глибинні інтерв'ю з керівниками. Саме таким чином можна оминати вплив керівника на своїх підлеглих у громадських організаціях на їх вибір в анкеті. Саму ж анкету буду розповсюджувати у електронному режимі. По-перше, на нашу думку, це підвищить рівень повернення заповнених анкет, оскільки пройти коротке опитування в онлайн-режимі сьогодні є простіше, аніж виділити час для заповнення паперової анкети. А також – ми таким чином підтримаємо екологічний рух, який закликає зменшувати кількість друкованої продукції зокрема. Окрім того, багато членів громадської організації можуть перебувати в різних точках не тільки міста, але і країни, відповідно доставити паперову анкету є складним завданням.

Підсумовуючи, варто наголосити, що такого типу дослідження проводиться мало не вперше з громадськими організаціями. Ефективність прийняття рішень, як було згадано в попередніх розділах, оцінити важко, ми можемо робити лише певні припущенні. Окрім того, велика кількість організацій, через специфіку наряду своєї діяльності, може не ставити собі за мету вимірювані результати. Дослідження спрямоване на те, щоб визначити такі основні фактори:

- Чи розуміють ГО важливість хорошого врядування?
- Наскільки часто застосовуються ірраціональні і раціональні методи прийняття рішень?

- Чи внутрішні цілі команди є вимірюваними і на скільки команда орієнтована саме на результат?
- Чи вважають ГО, що публічна звітність це важливо? Як сприймають процеси звітності в організації?

Окрім того, після проведення обох типів дослідження, можемо дійти до непередбачуваних висновків. На нашу думку, саме дослідження має бути стимулом для громадських організацій переглянути для себе основні принципи хорошого врядування і як його імплементувати в свою операційну діяльність. Проте, про якісь наслідки говорити насправді важко, не маючи даних щодо сучасного стану справ.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Результати дослідження та аналіз

Дослідження вибраних громадських організацій проводилось в час з 12 грудня по 25 грудня. Для дослідження було залучено працівників чотирьох вищезгаданих організацій (проходили анкетування) та керівників цих організацій (глибинне інтерв'ю). Загалом участь в анкетуванні взяло десять осіб (42,5% з всіх розісланих анкет) та троє керівників організацій в інтерв'ю (75% з планових інтерв'ю). Питання в анкетуванні було побудовано за принципом «згоден – не згоден» з пропонованим твердженням. Респонденти давали відповідь по шкалі від одного до п'яти, де «один» - це «мова йде не про нашу організацію/не про мене», а «п'ять» - «це точно про нашу організацію/про мене».

Блоки питань були створені так, що мати змогу порівняти результати як і у кожному блоці, так і підсумувавши усі цифри з усіх питань:

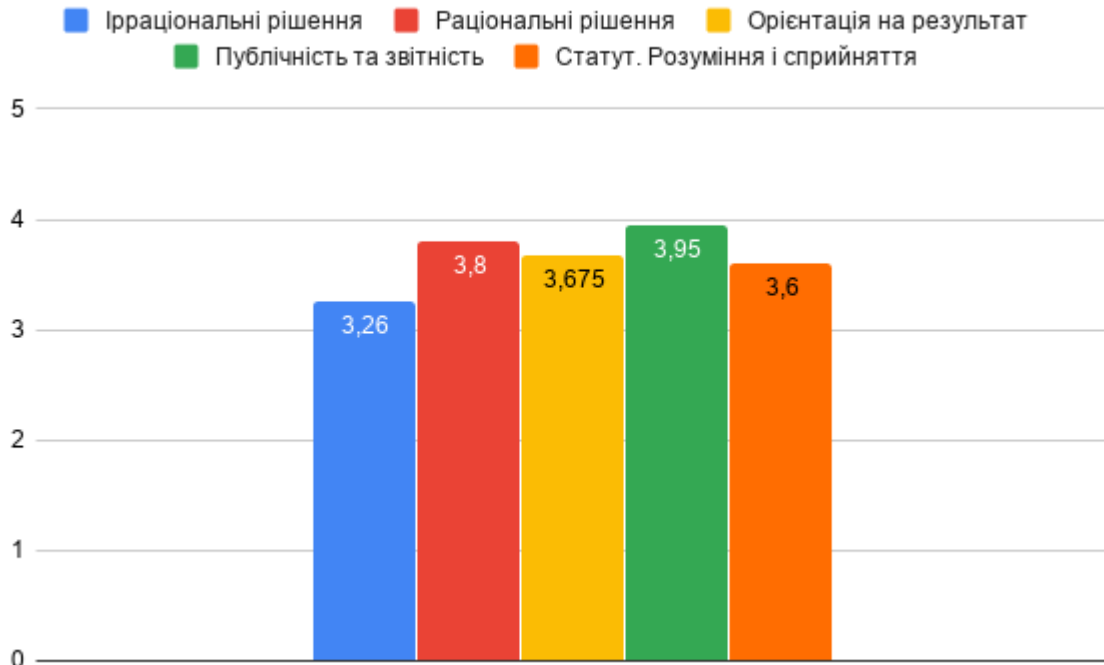


Рис. 3.1. Порівняння та підсумок відповідей всіх респондентів у анкетуванні. Складено автором

Загалом, отримані результати свідчать про позитивну тенденцію серед обраних громадських організацій. Можна стверджувати, що обрані громадські організації тяжіють до раціональних методів прийняття рішень більше, ніж до ірраціональних (хоч і різниця не така велика, але помітна), а також, що незважаючи на те, що публічну звітність не практикує жодна з досліджуваних організацій – така перспектива, все таки, є.

Цікава, також, різниця у відповідях по віку та досвіду респондентів у громадському секторі. Майже половина респондентів має досвід роботи у громадському секторі менше двох років, інша ж частина – три і більше років. Різниця у їх відповідях цікава як і по цілих блоках запитань в середньому, так і беручи до уваги якесь одне конкретне запитання. Помітно, що більшість відповідей відрізняється в залежності від досвіду роботи:

Досвід роботи в ГО 2 і менше років

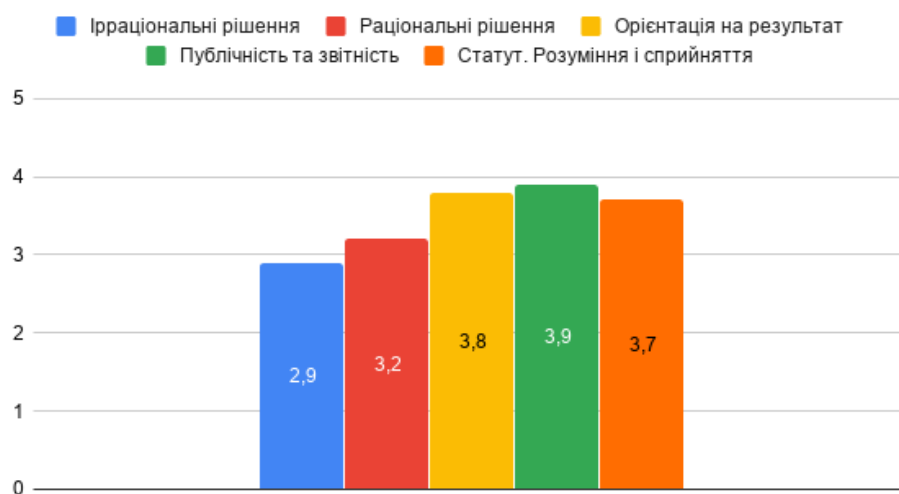


Рис. 3.2. Порівняння відповідей респондентів, які вказали свій досвід роботи в громадських організаціях як «2 або менше років». Складено автором

Досвід роботи в ГО 3 і більше років

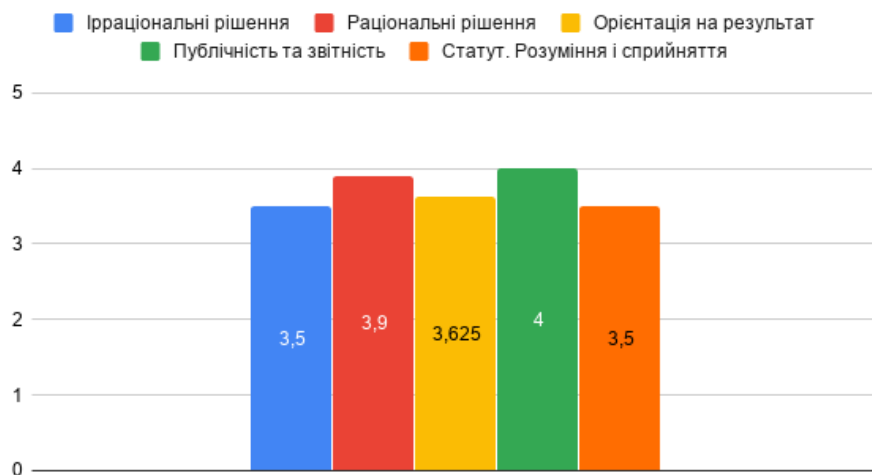


Рис. 3.3. Порівняння відповідей респондентів, які вказали свій досвід роботи в громадських організаціях як «3 або більше років». Складено автором.

У блоку, який був присвячений ірраціональним методам прийняття рішень, середній результат серед усіх респондентів склав 3,26 пункти, що сигналізує, що респонденти, у середньому, схильються своїми думками до того, що їх організації за основу прийняття рішення беруть досвід та не ставлять собі об'єктивних КРІ для кожної цілі. Саме ж твердження щодо об'єктивних цілей, які можливо порахувати, було обговорено і з керівниками організацій. Респондент №2 (*примітка автора: за бажанням респондентів у дослідженні не використовую імена та назви їх організацій, всі респонденти глибокого інтерв'ю мають номер від 1 до 3*) вказав, що: «результати та КРІ прописані для кожного проекту. Хоча, це неможливо зробити для кожного підзавдання, що може бути породженим сприйняттям самої роботи в ГО. Через відсутність офісу та інших чинників, деякі працівники не сприймають цю роботу як роботу, відповідно вимагати чіткого виконання завдань є, подекуди, важко». Цей блок варто розглянути і щодо кожного запитання. Позитивним явищем можна вважати середній показник у 2,6 пункти у відповідь на запитання «Важливі рішення в організації керівник приймає самостійно». Про це згадував і респондент №1 в глибокому інтерв'ю: «Не можу сказати, що

рішення приймаю самотійно. У нас є ще двоє членів організації, які відійшли від справ, але завжди поруч, коли треба порада, адже були співзасновниками. Тому перед прийняттям важливого рішення ми завжди збираємось для обговорення». Респондент №2, на противагу, згадав, що організація формувалась як повністю горизонтальна в управлінні, щоправда, на думку респондента, його рішення є вірними і йому, як керівнику, часто доводиться миритися самому із собою та з іншими думками членів організації. Окремо варто наголосити і на кореляції з досвідом роботи і відповіді на ці питання. Респонденти анкетування, які вказали, що їх досвід роботи більше ніж три роки, в середньому відповіли майже на один пункт більше в сторону звичних для організації ірраціональних методів управління прийняттям рішень, ніж менш досвідчені працівники ГО (3,5 пункти проти 2,9). На нашу думку, це свідчить про те, що з досвідом роботи у неприбутковому секторі, який, на жаль, не відомий стабільною роботою, а більше реакцією на певні проблеми, працівники бачать куди більше проблем в самій організації, а ніж менш досвідчені працівники. Щоправда, це також може свідчити і про те, що менш досвідчені працівники ще не є профдеформовані і можуть помічати куди більше проблем. Окрім того, тут присутня і вікова залежність, адже ті, хто мають найменше досвіду роботи в неприбутковому секторі є і наймолодші за віком серед респондентів. Також, помітно, що відповіді на запитання в цьому блоці є схожі в залежності від організації. Наприклад, троє працівників з однієї організації на питання «Приймаючи важливі рішення ми не перевіряємо статистичні дані, які існують і дотичні до нашого рішення» відповіли однаково – 1 («це точно не про нас»).

На жаль, не помітно великого розриву даних в блоках раціонального та ірраціонального способів прийняття рішень. Питання було побудовано прямопротилежно в обох блоках, для того щоб виявити різницю в способах прийняття рішень для організацій. Проте, різниця серед усіх респондентів лише у 0,5 пункти на користь раціональних способів прийняття рішень свідчить, на нашу думку, що ми можемо констатувати, що в громадських

організацій є позитивна тенденція до раціональних методів прийняття рішень. З іншої сторони, респондент №3 вказав, що при прийнятті рішення він часто керується інтуїцією, яка його майже не підводила: *«Інтуїція - це важливий фактор для мене. Коли ми приймаємо рішення, в нас з'явилось правило, що ми маємо відчувати, що це рішення «секс», ми маємо відчувати «ось, все, то точно наше»»*. Тому не можна стверджувати, що раціональні способи прийняття рішень – це єдиноправильні методи. Досвід та інтуїція завжди відіграватимуть величезну роль в робочій діяльності будь-якої команди. Проте, навіть приймаючи рішення базоване на інтуїції, є маркери, які можна використати для впевненості у своєму виборі і ці маркери є раціональними. Респондент №3 також згадав один із кейсів про інтуїтивний вибір: *«Готуючи проект *** влітку, ми розробляли афішу. Наш менеджер з комунікацій розробила афішу і я відчував, що вона «не зайде». Ну, кольори були монотонні, Львів сірий сам по собі, люди не помітять. Але я не почав переконувати, треба ж молодій команді «набити свої гулі»»*. Важливим маркером тут є фрази про кольори та загальну кольористику міста. Припускаю, що ці маркери є не тільки досвідом, пов'язаним із маркетингом, але і спостереженням за трендами у соціальних мережах. Такі маркери можуть бути в кожному інтуїтивному рішенні. Респондент №2 згадував схоже: *«Ми думали, чи подаватися на громадський бюджет Львова. Вирішили спробувати, інтуїція підказувала, що нас підтримають і ми подались. Виявилось, що завдяки нашим зв'язкам і проханням про нас знала більша кількість людей, ніж ми могли уявити. Інтуїція підказувала, що нам треба вибрати *** район і ми вибрали. Виявилось, що в тому районі нема ініціатив і ми виявились поза конкуренцією»*. З двох різних інтерв'ю є висновок, що мало не в кожному інтуїтивному рішенні є маркери, які будуть свідчити про раціональність або ірраціональність цього рішення. Окрім того, цікавим є також: *«треба ж молодій команді «набити свої гулі»»*. Керівник організації, який має доволі великий досвід роботи в громадському секторі, деколи може жертвувати своїми амбіціями та думками заради команди

та їх навчання на помилках. Це доволі ризикований крок, проте це, на нашу думку, показує керівника справжнім лідером організації.

Наступний блок стосувався одного із принципів ефективного/хорошого врядування – орієнтації на результат. Питання з цього блоку доволі перегукувались сенсом із запитаннями з блоку питань щодо раціональних методів прийняття рішень, проте показують цікаві «інсайти» з громадських організацій. Наприклад, на твердження «Біль» нашої цільової аудиторії є в центрі нашої роботи» середній показник – 4 пункти. Це, доволі, непоганий показник і він є одним із найвищих в дослідженні. Що цікаво, одне із питань цього блоку звучало: «Наші завдання (як і менш важливі, так і дуже важливі) мають чіткий вимірjувальний результат». Схоже, лиш з протилежним сенсом, питання було в блоці щодо ірраціональних методів прийняття рішень. Щодо першого – середній результат серед усіх респондентів є 3,5, а на запитання «більшість процесів не мають КРІ» - 3,3. На нашу думку, це доволі дивно, проте може свідчити, що немає потреби у проставленні КРІ щодо всіх завдань. Респондент №1 зазначив, що *«ми не прописуємо КРІ для кожного процесу, деякі завдання передбачають одразу на початку. Наприклад, запустити ***. Але та, ми не прописуємо всі результати. Напевно, то пов'язано більше з тим, що важко вирахувати результат деяких проектів»*. Окрім того, відповіді на питання «Нам важливий результат, а не процес» набрали 3,5 пунктів, що свідчить про те, що організаціям важливі є і процеси виконання завдань. Це, в свою, чергу не нівелює важливість результативності для команд, проте показує важливість дотримання певних стандартів виконання процесів. Різниця в досвіді роботи в цьому блоці не відіграла важливою ролі, відповіді людей з меншим досвідом роботи в громадському секторі лише на 0,2 пункти є менше в середньому, ніж у людей з більшим досвідом. Схожа тенденція прослідковується і в наступному блоці присвяченому відкритості та прозорості організацій. На нашу думку, варто більш детально розповісти про питання/твердження:

- «Зовнішня звітність є важливим аспектом нашої роботи». На нашу думку, відповідь на це твердження було б «вихідною точкою» для всіх наступних запитань/тверджень. Адже, якщо організація практикує публічні звіти, відповідно це буде помітно у відповідях на наступні запитання. Середня відповідь усіх респондентів – 3,1 пункти.
- «Наші донори отримують чітку звітність за використані кошти». Важливим аспектом для роботи та позитивного іміджу в колі донорів є наявність чіткої звітності. Це твердження дозволяє порівняти готовність звітності організацій перед «широкою публікою» та наявну обов'язкову звітність про використані кошти. Середня відповідь усіх респондентів – 4,4 пункти.
- «Ми звітуємо перед членами організації згідно з нашим статутом». Внутрішня прозорість роботи, на нашу думку, є таким же важливим фактором в роботі будь-якої структури. Окрім того, це питання стосується і статуту, що можна порівняти з наступним блоком. Середня відповідь усіх респондентів – 3,7 пункти.
- «Ми готові викласти в публічний доступ річний звіт щодо наших проєктів». Готовність показати свою діяльність також позитивно характеризує організацію щодо відсутності «таємниць» перед своїми цільовими аудиторіями. Середня відповідь усіх респондентів – 4,6 пункти.
- «Ми готові викласти в публічний доступ річний фінансовий звіт». Це питання показує готовність членів громадської організації не тільки до питань щодо руху коштів, але і рівень прозорості та чесності всіх фінансових операцій. Середня відповідь усіх респондентів – 4,3 пункти.

Загалом, відповіді на цей блок можна вважати теж позитивною тенденцією серед громадських організацій щодо звітності. Найбільше в сторону непрозорості «потягнуло» перше запитання. Цікавим є «падіння» на 0,3 пункти в останньому питанні щодо фінансової звітності в порівнянні з готовністю викладати проєктний річний звіт:

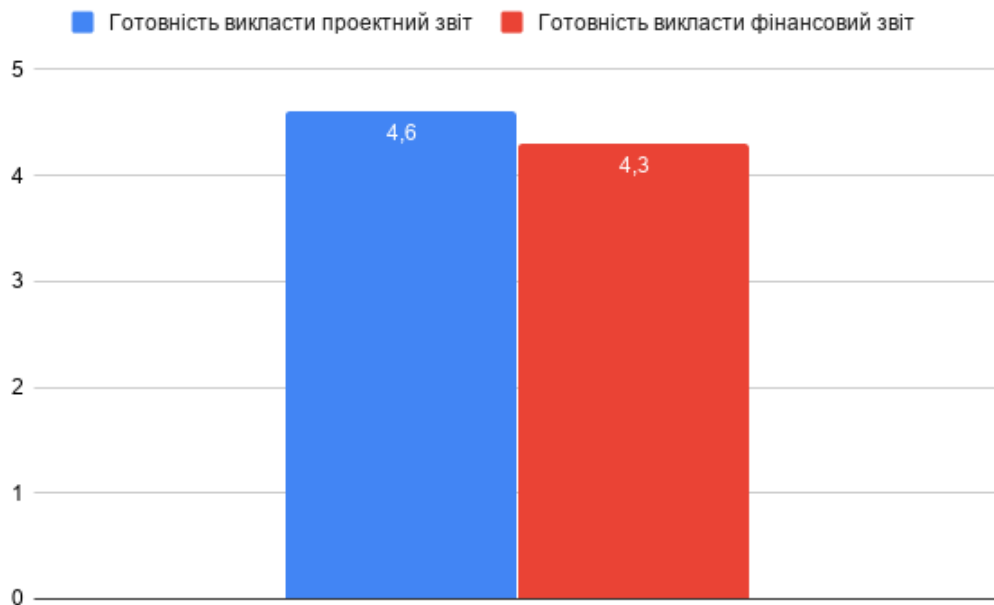


Рис. 3.4. Порівняння відповідей респондентів щодо двох окремих тверджень-запитань у анкетуванні. Складено автором

На нашу думку, ми можемо говорити тут про те, що громадські організації менш готові до відповідей на запитання щодо руху коштів і точно мають певні махінації, особливо щодо розрахунку за послуги. Респондент 2 згадував: *«Генерально – ми готові викласти звіти в публічний доступ. Хоча я б не виставляв усі банківські операції в публічний доступ. Бо вийде, наприклад, що якийсь ФОП отримав гроші за організацію вечери, а ми розуміємо, що за це «харчування» «вивели» кошти дизайнера, тому що по ФОПу дизайнера там був конфлікт інтересів та багато інших моментів»*. Цей приклад показує не тільки те, що громадські організації вміють маніпулювати коштами, але і те, що заради блага командного доводиться йти на такі невеликі ризики та маніпуляції. Основною причиною таких дій респондент вважає *«недосконалість українського законодавства»*.

Цікаво порівняти результати готовності викладати проектну звітність та відповідей на питання з блоку орієнтованості на результат. Четверо людей поставили 5 балів з 5 можливих (повністю погодились з твердженням). Ті ж самі люди не поставили більше 3-х балів у питанні «Нам важливий результат, а не процес», а також не більше 4 в питанні «Нові завдання ставляться з метою

вирішити конкретну проблему/питання». Можна констатувати, що, з однієї сторони, організації та їх представники готові представляти свою річну роботу і її результати, проте з іншої сторони немає чіткої орієнтації на результат. На жаль, не можна стверджувати, що питання прозорості прямо пов'язане з якістю роботи громадської організації, проте вплив помітний. Це і підтверджує Респондент №3: *«Зі самого початку роботи над створенням громадської організації, ми знали, що ми маємо бути чесні. Це вже пізніше вилилось в чесність з донорами. От є багато ГО, які «малюють» цифри в звітах. Ми такого собі не дозволяємо і говоримо відверто, що дозволило нам побудувати чудові стосунки з донорами на рівні справжнього партнерства»*. Принципи чесності це вже, доволі, поширене явище в етичних кодексах фандрайзингу. Наприклад, Елізабет Шмідт у своїх рекомендаціях до фандрайзингу вказує, що *«бути чесним постійно і відвертим у всьому може нашкодити діяльності організації, щоправда бути менш чесним це більший ризик на довгострокову перспективу. Усі некомерційні організації повинні враховувати правдивість своїх тверджень, уникати перебільшень та тверджень, які мають неправду, і визнати, що опускаючи щось в розмові і заяві може бути таким же, як і брехня»*. [41] Тому прозорість відіграє важливу роль, як мінімум, у будівництві здорових партнерських стосунків із донорами.

Наступний блок запитань був присвячений статуту та його розумінню членами організації. Як було згадано в попередньому розділі, статут – це, мало, не єдиний правовий «внутрішній» та «зовнішній» документ який створений організацією і покликаний описати її основні функції та завдання. Сумарний середній результат цього блоку серед усіх респондентів склав 3,6 пункти. Перед проведенням дослідження, висловлював припущення, що статут є лише формальністю для багатьох організацій. Відповіді на перше твердження «Без пошуку я можу сказати скільки потрібно людей, щоб зібрати загальні збори організації» мають позитивну тенденцію – 4,1 пункти в середньому. Проте, проводячи інтерв'ю респондент №1 назвав неправильну кількість членів ГО, які мають право скликати загальні збори, а респондент №3 ухилився від відповіді

та перейшов до інших аспектів статуту. Що теж цікаво, одне з наступних тверджень було: «Більшість членів нашої ГО пам'ятають основні пункти статуту», на яке в анкеті відповіли майже на пункт менше – 3,2. Більшість респондентів знають деталі зі статуту, проте невпевнені що це саме знають інші члени їхньої ж ГО. Також, помітна різниця у відповідях людей з більшим досвідом роботи і меншим:

Порівняння відповідей на запитання щодо знань деталей в статуті

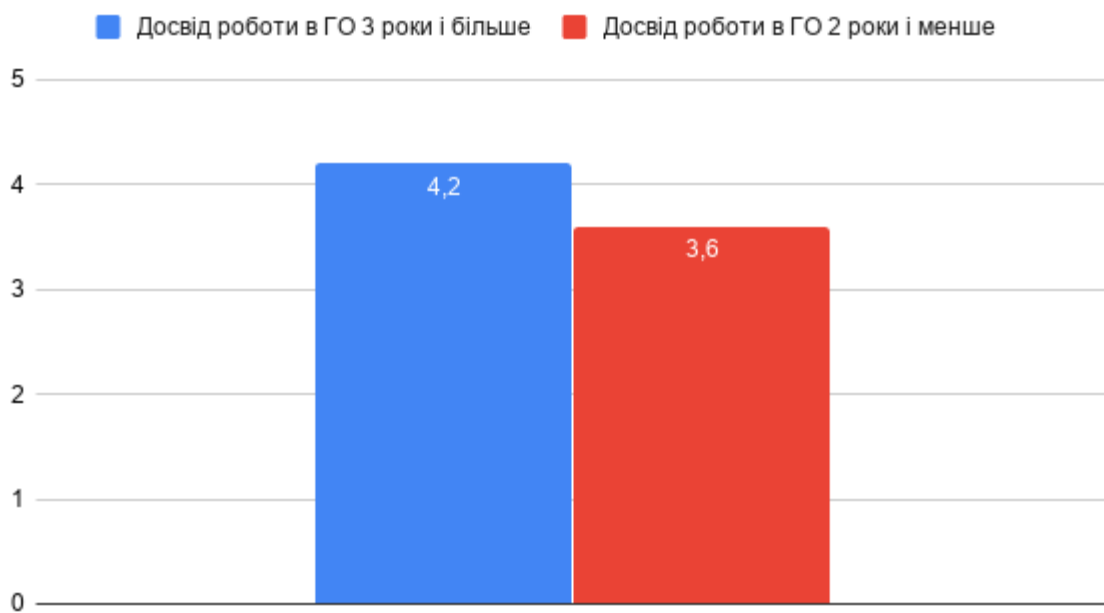


Рис. 3.5. Порівняння відповідей респондентів на твердження стосовно знань деталей статуту. Складено автором

Іншим важливим «інсайтом» для мене є тенденція відповідей на запитання людей, які були впевнені у своїх знаннях в першому питанні. Саме ці респонденти відповіли найменш впевнено на твердження про знання статуту іншими членами організації – в середньому їх відповіді «впали» на 1,5 пункти, в той же час, як відповіді людей, які були менш впевнені в своїх силах зросли.

Підсумовуючи, варто наголосити, що зібрані дані, на жаль, не дають повної картини щодо наявного стану та інструментів, якими організації володіють у процесах прийняття рішень, проте дозволяє нам говорити про певні тенденції в неприбутковому секторі щодо даного питання. Перш за все, працівники вибраних громадських організацій Львова схиляються більше у

своїй роботі до звичних інструментів, які дозволяють об'єктивно оцінювати власні можливості та приймати рішення (КРІ, статистичні дані, різні варіанти розв'язку). Проте, ірраціональні методи залишаються «на плаву» також. Інтуїція та досвід досі відіграють важливу роль при прийнятті рішень у громадських організаціях. Провівши глибинні інтерв'ю та анкетування, основними причинами до використання ірраціональних методів на нашу думку є:

- Це простіше. Ірраціональні методи не потребують додаткових зусиль та витрати часу на збір додаткової інформації для прийняття рішення.
- Досвід та інтуїція не підводять. На думку респондентів інтуїція та досвід якнайкраще допомагають їм у виборі правильного шляху для організації. Хоча, як було згадано вище, в більшості інтуїтивних рішень є маркери, про які можна об'єктивно судити та оцінювати.
- Відсутність розуміння, де взяти об'єктивні дані/ відсутність цих даних. Специфіка різних напрямів роботи в неприбутковому секторі не передбачає великої кількості необхідних даних для оцінювання ризиків та можливих варіантів розвитку.

Окрім того, більшість керівників і працівників серед опитуваних мають вже доволі великий досвід роботи в неприбутковому секторі, що дозволяє бути впевненим у своїх рішеннях. Але не можна назвати це загальною тенденцією, адже у відповідь на твердження «Приймаючи важливі рішення ми не перевіряємо статистичні дані, які існують і дотичні до нашого рішення» респонденти в анкеті відповіли, в середньому, 2,9, що означає що дане твердження більше не стосується їх, ніж стосується.

Важливо відзначити і тенденцію щодо впливу принципів хорошого/ефективного врядування на управління прийняттям рішень. Прозорість, як один із основних принципів всередині організації та важлива цінність для неї, відіграє велику роль у багатьох процесах. Найбільше це помітно щодо побудови стосунків з донорами. Часто організації бувають у ролі виконавців певних завдань і цілей для багатьох фондів, проте не партнерами.

Проте чесність та прозорість у комунікації з донорами та цільовими аудиторіями дозволяє створити своє важливе коло довіри.

Щодо розуміння та важливості статуту, то думки тут суперечливі. З однієї сторони, в глибинних інтерв'ю керівники організацій зазначали, що цей документ є важливим регуляторним документом, але з іншої сторони, тут найкраще підходить цитати респондента №2: *«Ми не обмежували себе, коли розробляли напрями роботи для нашого статуту. Завтра ми можемо почати займатись будь-яким напрямом і статут цього не заборонить».*

Цікавою є і відповіді на запитання респондентів щодо інших членів організації. Респонденти показали впевненість у своїх знаннях щодо статуту, проте набагато менш впевнені в знаннях своїх колег і мало не впевнені в тому, що члени організації вважають статут формальністю. На нашу думку, це показує відсутність розуміння громадськими організаціями як правильно можна використати статут для покращення внутрішніх правил, прозорості та інших елементів.

3.2. Рекомендації громадським організаціям щодо прийняття рішень

Інструментарій для прийняття рішень може бути різним для кожної громадської організації. Перш за все, варто розуміти, що таке ідеальні обставини для прийняття рішення. Теоретичні аспекти критичного мислення є в основі будь-якого об'єктивного рішення. Існують такі ідеальні обставини при прийнятті обґрунтованого рішення [36]:

- Проблема чітка і однозначна
- Організація визначила справжню проблему, а не просто симптом проблеми
- Менеджери мають досконалу інформацію
- Цілі знають і погоджуються всі з ними
- Альтернативи та їх наслідки відомі або передбачувані
- Менеджери раціональні, систематичні та логічні

- Менеджери працюють в інтересах своїх організацій
- Етичні проблеми не виникають у процесі прийняття рішень
- Час і ресурси не є важливими
- Рішення будуть виконуватись охоче та підтримуватись усіма зацікавленими сторонами

Щоправда, в реальності все буває по-іншому. Зазвичай, при прийнятті рішення менеджери не мають повного доступу до потрібної інформації, а особисті мотиви відіграють важливу роль. Створити ідеальну ситуацію для прийняття рішення в умовах рутинної операційної діяльності не є завжди можливо. Тому варто звернутися до інших методів та загальних правил.

Перш за все – перевірити необхідну інформацію. Для прийняття важливих рішень буває недостатньо відчувати правильність чи неправильність того чи іншого шляху. Відповідно є можливість знайти потрібну інформацію серед різноманітних соціологічних досліджень. Наприклад, у відділі рекрутингу абітурієнтів УКУ був такий кейс. На стратегічній сесії вибирались майбутні міста для відряджень та поширення інформації про університет. Портрет цільової аудиторії вступників, яких університет потребує, не є типовий, до нього включаються і важливі ціннісні аспекти, і активність, успішність у школі, та багато чого іншого. Відповідно, для прийняття рішення, в які міста ми поїдемо та які школи відвідаємо, довелося перевірити велику кількість різноманітних соціологічних досліджень. Маркерами в цих дослідженнях слугували як і ставлення до різних суспільно-політичних подій, релігій так і багато інших додаткових напрямів. Окрім того, ми змогли знайти дослідження по схожих запитаннях щодо певних районів міста і таким чином обрали школи, в які найкраще буде піти з рекрутинговою компанією. Цей кейс, на нашу думку, є показовим, адже громадські організації часто не мають ні часу ні ресурсу для проведення дослідження, проте існують дотичні теми, які допоможуть сформулювати сприятливі умови для прийняття об'єктивного рішення. Окрім того, інтуїція – це те, як показує дослідження, важливий фактор при прийнятті рішення. Інтуїція має велику кількість ризиків під собою. Наприклад, рішення

базовані на інтуїції є часто реакційними на якусь інформацію/проблему. Інтуїція, зазвичай, покладається на розпізнавання певних шаблонів з минулого (легко сплутати з рішенням базованим на досвіді) і вказуватиме на рішення, які добре спрацювали з визначеними в голові рамками. Це обмежить розглянуті варіанти, навіть якщо ситуація вимагатиме виключно нового рішення і буде унікальною. Окрім того, інтуїція включає в себе емоційну складову, яка може бути сформована на різних стереотипах і «затмарить» факти. Хоч інтуїція і допомагає приймати рішення і вказує нам при прийнятті рішення на найкращий шлях – до неї треба ставитись критично. Вище було згадано про те, що кожне інтуїтивне рішення має в собі певні об'єктивні маркери, які дозволяють перевірити правильність чи неправильність різного рішення. Гаррі Кляйн в свою чергу розробив модель розпізнавання рішень для покращення інтуїтивного прийняття рішень. Хорошою альтернативою для людей, які звикли приймати рішення інтуїтивно є складена система із декількох запитань для ідентифікування рішення та важливих його аспектів. Якщо час дозволяє, вартує дослідити чому саме має бути таке рішення прийняте і чи не є воно лише симптомом більшої проблеми. Визначте важливість та значимість рішення. Воно допоможе правильно оцінити можливі зусилля та витрати, які можуть бути доречними для вибору правильного рішення. Окрім того, потрібно розуміти на кого це рішення може вплинути і хто повинен його зреалізувати. Щодо останнього, варто не ставити перед собою надзвичайних очікувань, а тверезо оцінювати навички виконавців та що з цього може «вийти». Існує і декілька психологічних «трюків», які допоможуть покращити саму інтуїцію. Наприклад – уважно слухати свою команду. Будучи уважним до різних розмов можливо забезпечить отримання більшої кількості ситуативної інформації. Більше шансів, що інтуїція забезпечить рішення, що добре відповідає проблемі, коли отримано якомога більше необхідної інформації. Така інформація, якнайкраще може допомогти при рішеннях пов'язаних із розбудовою команди, наприклад.

Однією з основних рекомендацій громадським організаціям, на нашу думку, має слугувати побудова напрямків/маркерів щодо майбутнього рішення. Ця модель має включати в себе ряд різних запитань для покращення розуміння та сприйняття рішення. Перш за все – варто застосовувати критичні підходи, базовані на принципах критичного мислення, про що було згадано в першому розділі цієї роботи. Існує багато моделей, які можна використовувати для прийняття рішення, проте не всі є багатофункційними та можуть підійти для будь-якої організації. На нашу думку, універсальною є схема з декількох запитань:

1. «Чому нам потрібно це?». Ґрунтовний аналіз та обговорення потреби в певному рішенні дозволяє відкрити команді та керівнику інші проблеми, які «зачіпає» це рішення та зрозуміти, чи це рішення є панацеєю, чи «лікує» лише певні симптоми.
2. «Чи є підтверджуюча необхідна інформація?». Через відсутність даних щодо багатьох процесів, найпростішою буде відповідь «ні». Проте, як було згадано вище, об'єктивна інформація міститься в дотичних до проблеми дослідженнях чи цю інформацію можна отримати від своєї цільової аудиторії. Якщо, наприклад, організація вважає, що проект потрібно змінити, можливо вартує запитати основних бенефіціарів проекту про це.
3. «Чи реалістично це?». Це запитання передбачає аналіз ресурсу команди та грошового для реалізації рішення. Відповідь на це питання передбачає не тільки перегляд фінансування і перевірку навиків команди, але і розгляду різних варіантів розвитку, при яких може не вистачити чи першого чи другого.
4. «Які є інші варіанти розвитку та ризики?». Після перегляду фінансових ризиків, на нашу думку, є легше оцінити незапланований хід розвитку подій та оцінити його ризики для організації.
5. «Чи є якась альтернатива цьому рішенню?». Це питання зосереджує увагу команди і керівниками на інших можливих варіантах рішення проблеми.

«Широка» відповідь на це запитання дозволить знайти альтернативні шляхи, які, подекуди, можуть бути куди менш затратними в контексті ресурсу.

6. «Який результат/результати цього рішення?». Дозволяє змалювати бажаний результат рішення, а також описати КРІ для нього
7. «Ми готові його виконувати?». Більш психологічно налаштоване запитання, яке потрібно адресувати в кінці обговорення всій команді. Воно дозволить вмотивувати команду і побачити рівень готовності команди керівнику.

Цю схему можна модифікувати під різні організації та застосовувати як дискусію. Окрім того, що вона дозволить краще підійти до аналізу більшості процесів, схема, на нашу думку, відіграє і важливий командотворчий аспект. Дискусійний формат аналізу рішень за цією схемою створює певну горизонтальну схему прийняття рішень, що може бути хорошим напрямом та інструментом до побудови команди. Звичайно, що не всі рішення керівники організацій можуть винести на загальну дискусію, проте, якщо ситуація це дозволяє, моєю рекомендацією є порадитись зі своєю командою. Окрім того, цей підхід потребує підготовки. Важливим аспектом прийняття колективістських рішень є наявність сформованого науково-професійного мислення, яке характеризується такими параметрами [15]:

- здатність аналізувати професійні дії із завданнями та результатами конкретної ситуації;
- здатність співвідносити професійні дії із завданнями та результатами конкретної ситуації;
- здатність спостерігати генезис взаємовпливу певних процесів та явищ;
- здатність використовувати у розумовій практиці всі типи та способи мислення;
- здатність відмовлятися від шаблонів та стереотипів, які існують, відшукуючи нові оцінки, узагальнення, підходи, дії;

- здатність у теорії та практиці рухатися від абстрактного до конкретного і розумово рухатися у зворотному напрямі;
- здатність використовувати теорію та нові ідеї в практичному, творчому пошукові;
- здатність співвідносити тактичні і стратегічні дії;
- здатність практично застосовувати логіку фактів і переконливу аргументацію в діалозі з іншими;
- здатність виявляти розумову гнучкість та оперативність.

Як було згадано вище в першому розділі, коли керівник звертається до команди щодо прийняття рішення, найкраще – попросити зібрати необхідну інформацію перед майбутньою дискусією.

Важливим репутаційним аспектом щодо прийняття рішень є їх комунікація з усіма цільовими аудиторіями. Перш за все – зі своїми працівниками. Комунікація та обговорення важливих рішень з працівниками дозволить якнайкраще пояснити саму суть завдання і уникнути непорозумінь в майбутньому. Окрім того, комунікація зі своїми донорами покращить розуміння ними вашої поточної діяльності. Не потрібно це робити прямолінійно (розповідати про важливі рішення і т.д.), важливо тримати донорів в курсі поточної діяльності. Часто громадські організації мають окремі розсилки для людей, які їх підтримують. У це число входять як і великі донори, так і ті, хто міг підписатися на щомісячні датки на організацію, чи колись купив квиток на якусь подію і залишив свою електронну скриньку. В цих розсилках варто згадувати про свої проекти, таким чином завжди підтримувати контакт з донором щодо своєї діяльності. Аудиторія, з якою працює громадська організація, теж має бути, на нашу думку, усвідомлена щодо рішень, які приймає організація. У свою чергу, ці повідомлення можуть бути завуальовані у різних проектах та напрямках, як і у випадку з донорами.

Підсумовуючи, варто наголосити на тому, що немає унікального інструментарію та ідеальних обставин щодо управління прийняттям рішень. Дослідження громадських організацій міста Львова показало, що певні основні

раціональні підходи до управління прийняттям рішень команди організацій усвідомлюють та виконують, щоправда це не стосується всіх рішень. На нашу думку, варто досягти певного балансу між раціональними підходами, які будуються на важкозрозумілих матрицях та системах і більш легких способів (інтуїтивне прийняття рішення).

ВИСНОВКИ

Теоретико-практичний аналіз проблеми дослідження дав змогу зробити наступні висновки.

У роботі доведено, що існує декілька типів ухвалення рішень в організації, які класифікують за основними ознаками (стратегічні рішення, операційні) чи за типом їх прийняття (раціональні, ірраціональні). Виділено та проаналізовано 10 ознак рішень, які були згруповані в 5 основних моделей (стилів) прийняття рішення в організації, які залежать від керівника організації:

- керівник приймає рішення одноосібно;
- керівник збирає інформацію від когось з членів команди і приймає рішення;
- керівник консультується індивідуально з кожним членом команди, рішення приймає самостійно;
- керівник консультується зі всією командою, рішення приймає самостійно;
- керівник із командою приймають рішення спільно.

Показано, що зазвичай, саме керівник організації задає «тон» для стилю прийняття рішень в організаціях.

У роботі зазначено, що раціональні чи ірраціональні рішення залежать від багатьох чинників. Зокрема, раціональний підхід до вирішення проблеми передбачає застосування різних підходів до прийняття рішення. Найкращий підхід – застосування критичного мислення та руху по чотирьох головних запитаннях:

1. Аналіз проблеми. Потрібно проаналізувати, що саме має дати це, або інше рішення. А також, у випадку реакційного рішення («відповідь» на проблему) потрібно зрозуміти, чи рішення лише позбавляє симптомів проблеми, або справді її вирішує. Аналіз також передбачає ставлення додаткових запитань, наприклад: «Чи рішення співпадає з нашими цінностями, місією та візією?», або «Чи зможе команда попередити/вирішити всі проблеми, пов'язані із загрозами?»

2. Розуміння. Цей крок потрібен у випадку вирішення проблеми, яка пов'язана із багатьма різними зовнішніми чинниками. Наприклад – фінансування. Часто можна спостерігати, як громадські організації скаржаться на донорів через незрозумілі їм рішення. Цей крок передбачає, що потрібно «стати на місце іншої особи» і зрозуміти її бажання чи потреби. Окрім того, на такому етапі варто звертатись до різноманітних маркетингових інструментів, щоб якнайкраще зрозуміти свою цільову аудиторію
3. Оцінка. На цьому етапі оцінюються наслідки декількох варіантів розв'язку проблеми і оцінюються який із варіантів найбільш влаштовує керівника/команду.

Загалом, керівники організацій та їх команди повинні зважати на різноманітні процеси, які «зачіпають» прийняті (або вирішені до прийняття) їх рішення. Це допоможе оминати небажані ланцюгові процеси.

На основі здійсненого теоретичного аналізу виокремлено значну кількість процесів, за якими повинен слідкувати керівник; показано, що він стикається з проблемою відсутності часу для аналізу рішень; зазначено, що у керівників зароджується певна поспішність у прийнятті рішень через відсутність достатнього проміжку часу для обдумування різних підходів до прийняття рішення. Зазначено, що поспіх обумовлений багатьма різними чинниками, зокрема: саме небажання достатньо довго аналізувати потрібну інформацію; керівники та їх команди часто можуть покладатися на вже наявні знання щодо певних запитань і процесів. Тому керівники організацій можуть часто звертатись до інтуїтивних способів прийняття рішень.

У дослідженні вирішено, що інтуїція є важливим, але не вирішальним чинником у прийнятті рішень. На основі результатів отриманих інтерв'ю констатовано, що керівники організацій, приймаючи певні рішення, стверджують, що їх рішення часто можуть бути прийняті інтуїтивно, або базуючись на досвіді. Показано, що інтуїтивні рішення часто мають певні

маркери об'єктивності, які потрібно виявити та опиратись на них, щоб бути впевненим у рішенні, або ж щоб перевірити необхідну інформацію

На основі результатів проведеного практичного дослідження доведено, що при прийнятті важливих рішень, які можуть «прямо» вплинути на життєдіяльність організації, найкращим каталізатором прийнятих рішень є наглядова рада. Цей керівний орган в структурі в організації має слугувати, свого роду, знаком «стоп» і підтримкою збоку. Наглядова рада є одним із ключових елементів системи «Good Governance». Окрім цього, ця система завдяки багатогранності допомагає у:

- стратегічній та операційній діяльності організації; орієнтація на консенсус та результативність, які також «прописані» в статутах організації та необхідність дотримання цього командою організації;
- кадровій роботі; робота з персоналом, базована на факторах прозорості, чуйності та рівноправності допомагає якнайкраще залучати компетенції працівників для діяльності організації;
- роботі з донорами; відкритість та чітка систематична звітність допомагають покращити відносини з жертводавцями організації;
- організаційній діяльності; наглядові ради (ради директорів) не є «ще одним елементом контролю»; ці ради створюються з метою допомогти організації та її керівникам «не загубитися»; компетентні члени наглядової ради є хорошим важелем постійної ефективної діяльності організації.

Зазначено, що ефективне урядування – це інтегрована особистісно-колективістська характеристика ГО, що включає в себе гармонійне поєднання професійних компетенцій керівника та професійного потенціалу команди ГО, спрямованого на прийняття виважених актуальних рішень з обов'язковою наявністю шляхів та напрямів для їх реалізації.

Визначено тенденцію впливу принципів хорошого/ефективного врядування на управління прийняттям рішень. Зазначено, що прозорість, як один із основних принципів всередині організації та важлива цінність для неї, відіграє

велику роль у багатьох процесах. Найбільше це помітно щодо побудови стосунків з донорами. Часто організації бувають у ролі виконавців певних завдань і цілей для багатьох фондів, проте не партнерами. Проте чесність та прозорість у комунікації з донорами та цільовими аудиторіями дозволяє створити своє важливе коло довіри.

Доведено, що деякі принципи системи ефективного врядування мають короткотермінові і довготермінові наслідки, які, зазвичай, «порахувати» доволі складно. Проте, ефект, є помітний. На жаль, не всі принципи цієї системи мають позитивний відгук у громадських організаціях України. Було досліджено, що система ефективного врядування пропонує також і «прописування» необхідних для існування організації частин (правові засади ГО, основні напрями діяльності, членство і так далі) і саме це пропонується згідно з Законом України «Про громадські об'єднання» написати в статуті організації.

На основі теоретико-практичного аналізу визначено чітку тенденцію в «шаблонному написанні» статутів організації. Це зумовлено такими чинниками:

- Вимоги законодавства. Незважаючи на те, що статутний документ є дуже важливим і без нього неможливо зареєструвати громадську організацію, проте саме ця вимога і може спричинити непорозуміння та небажання (протест) до написання статуту.
- Легкий доступ до шаблонів. Не важко знайти приклади статутів для громадських організацій на різних ресурсах і скопіювати потрібну інформацію. Окрім того, розлогі шаблони документів для ГО викладені на офіційних сайтах державних установ (наприклад, сайт Міністерства Юстиції)
- Відсутність розуміння. Громадські організації приділяють найбільшу увагу виключно до розділу «Мета та напрями», інші ж розділи копіюють через, можливо, несприйняття важливості.

На основі аналізу провідних положень статутів громадських організацій зазначено, що копіювання їх окремих складових можна помітити через формулювання уповноважень загальних зборів і наглядових рад. Шаблон, наданий державою, сприймається як обов'язковий до виконання у всіх пунктах, відповідно громадські організації навіть не намагаються змінювати інформацію. Різниця в статутах організацій різних напрямів помітна лише в розділі «Мета та напрями». Тут, наприклад, організації намагаються розписати якомога більше напрямів для майбутньої роботи («ІСІ», «Асоціація випускників УКУ»). Позитивним прикладом є «Зелена коробка», яка чітко обмежила свою діяльність в полі, яке якомога краще «підходить» для мети Організації. Хоча, законодавство ставить вимоги лише щодо наявності інформації в статуті, а не самого фактичного наповнення, проте громадські організації найбільшу увагу приділяють лише одному чи двом розділам серед цілого статуту.

Доведено, що однією із причин недбалого ставлення до статуту можна назвати відсутність вимоги (або можливості) викладення його в публічний доступ. Статут у вільному доступі є одним із важливих чинників на шляху до принципу прозорості діяльності громадських організацій. Щодо розуміння та важливості статуту, то думки, які були зібрані в дослідженні є суперечливі. Респонденти, з однієї сторони, показали впевненість у своїх знаннях щодо статуту, проте набагато менш впевнені в знаннях своїх колег і мало не впевнені в тому, що члени організації вважають статут формальністю. Суперечності в думках щодо знань статуту показує, перш за все, не розуміння важливості статуту для команди, а по-друге – незнання думок інших щодо цього питання.

Підсумовуючи результати дослідження, констатовано, що зібрані дані не дають повної картини щодо наявного стану та інструментів, якими організації володіють у процесах прийняття рішень, проте дозволяє говорити про певні тенденції в неприбутковому секторі щодо даного питання. Перш за все, працівники вибраних громадських організацій Львова схиляються більше у своїй роботі до звичних інструментів, які дозволяють об'єктивно оцінювати власні можливості та приймати рішення (KPI, статистичні дані, різні варіанти

розв'язку). Проте, ірраціональні методи залишаються «на плаву» також. Інтуїція та досвід досі відіграють важливу роль при прийнятті рішень в громадських організаціях. Провівши глибинні інтерв'ю та анкетування, основними причинами до використання ірраціональних методів визначено:

- Це простіше. Ірраціональні методи не потребують додаткових зусиль та витрати часу на збір додаткової інформації для прийняття рішення.
- Досвід та інтуїція не підводять. На думку респондентів інтуїція та досвід якнайкраще допомагають їм у виборі правильного шляху для організації. Хоча, як було згадано вище, в більшості інтуїтивних рішень є маркери, про які можна об'єктивно судити та оцінювати.
- Відсутність розуміння, де взяти об'єктивні дані/ відсутність цих даних. Специфіка різних напрямів роботи в неприбутковому секторі не передбачає великої кількості необхідних даних для оцінювання ризиків та можливих варіантів розвитку.

Досвід керівників та працівників ГО дозволяє не тільки мати кращу інтуїцію, але і бути більш впевненим щодо своїх рішень. Але це не можна назвати загальною тенденцією, адже, наприклад, у відповідь на твердження «Приймаючи важливі рішення ми не перевіряємо статистичні дані, які існують і дотичні до нашого рішення» респонденти в анкеті відповіли, в середньому, 2,9, що означає що дане твердження більше не стосується їх, ніж стосується. Загалом, при прийнятті важливих рішень потрібно рухатися за певними інструментами, які дозволять визначити правильність цього рішення. Це можуть бути або різноманітні запитання, які будуть попередньо складені та використані за потреби. Такі запитання/твердження були згадані в першому і третьому розділах цієї роботи. Прийняття рішень – це складний процес і його не завжди потрібно ще більш ускладнювати різного роду сценаріями прийняття. Проте, маркери правильності чи неправильності потрібно пам'ятати завжди, адже дуже легко «скотитися» з усіма рішеннями у прірву проблем, проте важко її оминати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бацуровська І.В. Освітньо-наукова підготовка магістрів в умовах масових відкритих дистанційних курсів: монографія / І.В.Бацуровська. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – 514 с.
2. Бойчук В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень / В. А. Бойчук, О. В. Проскурович. // Інноваційна економіка. – 2013. – №8. – С. 226.
3. Василюк А.В. Педагогічний словник-лексикон (українсько-англо-польський) / Алла Василюк, Мацей Танась – Вид. 2-ге, уточ. й допов. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2013. – 224 с.
4. Глибинні інтерв'ю, як метод збору інформації в соціологічному дослідженні: що потрібно знати "не-соціологу" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/ss-94982341.
5. Головна сторінка. Інститут суспільних ініціатив [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sii.org.ua/uk/home/#>.
6. Грінченко Ю. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 «менеджмент організацій» / Ю. Грінченко..
7. Громадянське суспільство в Україні: виклики і завдання (дослідження) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-vikliki-i-zavdannya>.
8. Д'Суза Ентоні. Сьогоднішні лідери – надія на завтра / Пер. з англ. Остапа Гладкого. – Львів: «Свічадо», 2005. – 456 с.
9. Ефективне врядування / Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya> (дата звернення: 30.12. 2019).

- 10.Європейська хартія регіональних мов або мов меншин [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_014.
- 11.Закон України "Про громадські об'єднання" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
- 12.Кельман М.С. Юридична наука: проблеми методології / Монографія/ - Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2011. – 492 с.
- 13.Крайова Пластова Рада [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.plast.org.ua/kpr/>.
- 14.Кривов'язюк І. В. Складники формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства / І. В. Кривов'язюк. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – №6. – С. 92.
- 15.Кучинова Н.М. Психологічні особливості професійного мислення маркетологів / Н. М. Кучинова // Проблеми сучасної психології. – 2014. Вип. 24. – С. 441-454. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_38
- 16.Марчук А.В. Оптимізація навчально-виховного процесу у вищій школі в контексті формування європейського освітнього простору / А.В. Марчук // Психолого-педагогічні умови розвитку освітнього простору держави: кол. монографія / за заг. ред. З. Ковальчук. – Львів: Ліга-Прес, 2015. – 620 с.
- 17.Мачинська Н.І. Педагогічна освіта – необхідна складова професійного становлення фахівця в умовах класичного університету / Н.І. Мачинська // Актуальні проблеми педагогічної освіти: соціокультурний вимір: колективна монографія // за ред. Мачинської Н.І. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 352 с.
- 18.Орлів М. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 16
19. Перспективні освітні технології : навчально-методичний посібник / за ред. Г.С. Сазоненко. – К.: Гопак, 2000. – 560 с.

20. Поняття і види управлінських рішень [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/42610/menedzhment/upravlinski_rishennya.
21. Про затвердження форми Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0932-16>.
22. Про нас. Асоціація випускників УКУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://alumni.ucu.edu.ua/asotsiatsiya/>.
23. Програми ІСІ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sii.org.ua/uk/projects/>.
24. Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення [Електронний ресурс] / І. С. Процик, Н. Т. Мала. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/v/mistetstvo-priynyattya-upravlinskogo-rishennya>.
25. Річний звіт про діяльність Правління Асоціації випускників УКУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://alumni.ucu.edu.ua/richnyj-zvit-pro-diyalnist-pravlinnya-asotsiatsiyi-vypusknykiv-uku/>.
26. Рішення про акредитацію. Інститут суспільних ініціатив [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sii.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/SII-1.pdf>.
27. Робінсон Кен. Освіта проти таланту. Сила творчості / Переклад з англ. Ганна Лелів. – Львів: Літопис, 2017. – 256 с.
28. Статут Асоціації випускників УКУ.
29. Статут громадської організації "Інститут суспільних ініціатив" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sii.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0->

%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-2017.pdf.

30. Статут організації «Зелена коробка»
31. Статут організації «Освітній центр з прав Людини у Львові»
32. Тягло О. В. Критичне мислення: Навчальний посібник.— Х.: Вид. група «Основа»: «Триада +», 2008.— С. 15.
33. Хто ми? Інститут суспільних ініціатив [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sii.org.ua/uk/about-us/>.
34. Чим живуть українські НДО: організаційні проблеми та можливості розвитку проблеми [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ngoforum.org.ua/uk/u-kiyevi-vidbulas-prezentatsiya-doslidzhennya-pro-ukrayinski-nederzhavni-organizatsiyi/>.
35. An NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers Module 5: Effective NGO Governance [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_mod5.pdf.
36. Critical decision-making skills for project managers [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pmi.org/learning/library/critical-decision-making-s>
37. Educational Center for Human Rights in Lviv / Освітній центр з прав людини. Сторінка у Фейсбук [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/echrlviv/>.
38. King C. Critical Thinking for Managers: A Manifesto [Електронний ресурс] / Crystal King – Режим доступу до ресурсу: <https://www.porchlightbooks.com/blog/changethis/2005/critical-thinking-for-managers-a-manifesto>.
39. Lewis D. Nongovernmental Organizations, Definition and History [Електронний ресурс] / David Lewis. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/302391474_Nongovernmental_Organizations_Definition_and_History.

- 40.Rezak C. Developing Your Critical Thinking Leadership Skills [Электронный ресурс] / Rezak J. Catherine– Режим доступа до ресурсу: https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/leadership/leadership_skill/id45293.html.
- 41.Schmidt E. How Ethical Is Your Nonprofit Organization? [Электронный ресурс] / Elizabeth Schmidt – Режим доступа до ресурсу: <https://trust.guidestar.org/how-ethical-is-your-nonprofit-organization?articleId=827>.
- 42.UNESCAP. What is Good Governance? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>.

ДОДАТОК 1. СТАТУТ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНА КОРОБКА»

- отримувати допомогу у вигляді коштів або майна, що надходить безоплатно у вигляді членських внесків, безповоротної фінансової допомоги, пожертв, грантів, доходів від проведення спеціальних заходів (благодійних акцій), самостійно вирішувати питання про їх використання;
- проводити громадську екологічну експертизу та незалежну оцінку забруднення навколишнього середовища;
- здійснювати в порядку, передбаченому чинним законодавством, необхідну господарську та іншу комерційну діяльність шляхом створення установ та організацій зі статусом юридичної особи, засновувати підприємства для виконання статутних завдань;
- одержувати від органів державної влади і управління, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій відповідно до законодавства інформацію, необхідну для виконання своїх статутних завдань;
- вносити пропозиції до органів державної влади та управління, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань статутної діяльності Організації;
- засновувати засоби масової інформації;
- збирати, зберігати та поширювати інформацію, пропагувати свої ідеї, мету та завдання, популяризувати свою назву та символіку;
- співпрацювати з іноземними та міжнародними громадськими організаціями, підтримувати професійні зв'язки, обмін досвідом та інформацією, обмін делегаціями, вступати в міжнародні громадські (неурядові) організації, укладати відповідні угоди;
- користуватися іншими правами, передбаченими законодавством України.

2.6. Діяльність Організації не обмежується строком.

2.7. Організація несе відповідальність за своїми зобов'язаннями належним їй майном.

3. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основною метою діяльності Організації є задоволення та захист законних соціальних, творчих, економічних, наукових, культурних інтересів своїх членів; сприяння розв'язанню екологічних проблем; охороні, збереженню та захисту довкілля; надання допомоги у захисті екологічних прав та інтересів, сприяння розвитку природоохоронної справи, провадження освітньої, наукової, культурної та просвітницької діяльності, задля сприяння становленню екологічно свідомого, демократичного громадянського суспільства.

3.2. Основними завданнями Організації є:

- налагодження та сприяння розширенню співробітництва у сфері охорони та захисту довкілля, а також розв'язання екологічних проблем міста, між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами, установами, організаціями, їх об'єднаннями на міському рівні;
- підтримка вільного обміну досвідом, знаннями, спеціалістами та інформацією у сфері охорони, збереження та захисту довкілля; забезпечення доступу до інформації та знань у сфері довкілля; розвиток видавничої справи, засобів масової інформації та інформаційної інфраструктури
- розширення участі громадськості у формуванні екологічної політики, підготовці рішень, реалізація яких може вплинути на стан довкілля; участі громадськості в освітніх, наукових, культурних програмах та діяльності з питань довкілля;
- сприяння екологічним громадським організаціям міста, громадянам, громадам та іншим зацікавленим суб'єктам у їх діяльності з питань довкілля;

- розвиток екологічної освіти, науки та культури, просвітницька діяльність, виконання програм, пов'язаних з розвитком природоохоронної справи та спрямованих на розвиток демократичного громадянського суспільства;

- підвищення соціального, економічного та правового статусу членів Організації, підвищення їх професійної кваліфікації, освітнього рівня, знань та досвіду задля реалізації статутної діяльності Організації;

3.3. Організація здійснює свою діяльність за такими напрямками:

- сприяння розробці та здійсненню регіональних та місцевих програм, проектів та ініціатив, участь у розробленні проектів відповідних актів органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на розвиток природоохоронної справи, захисту екологічних прав, охороні, збереженню та захисту довкілля;

- поширення екологічних знань; екологічна просвіта; організація, фінансування та проведення досліджень з актуальних екологічних проблем міста;

- залучення широких верств громадськості, підприємств, установ, організацій, органів державної влади та органів місцевого самоврядування до вирішення екологічних проблем міста;

- забезпечення підготовки пропозицій щодо розв'язання екологічних проблем міста, підвищення ефективності діяльності у цій сфері;

- запобігання забрудненню довкілля, екологічний моніторинг та незалежна екологічна експертиза; вивчення впливу екологічних чинників на здоров'я людини;

- сприяння збереженню ландшафтного та біологічного різноманіття; розробка та дослідження екологічних шляхів господарювання; сприяння розвитку природно-заповідного фонду міста;

- організація масових заходів (зборів, мітингів, демонстрацій, благодійних акцій, обговорень тощо), спрямованих на виконання завдань Організації;

- участь в організації і фінансуванні, а також проведення конференцій, лекцій, семінарів, симпозіумів, виставок, презентацій, прес-конференцій, концертів, вистав, фестивалів, форумів, інших освітніх та наукових заходів на виконання статутних завдань Організації;

- збирання, аналіз, поширення та забезпечення доступу до екологічної інформації, створення власних екологічних інформаційних систем і баз даних, видання бюлетенів та іншої друкованої продукції, підготовка аудіо-візуальних матеріалів;

- організація екологічних походів, маршрутів, фестивалів, інших масових культурних та просвітницьких заходів;

- взаємодія, обмін досвідом та знаннями з державними, громадськими організаціями та установами, учбовими закладами для виконання статутних завдань;

- розвиток міжнародних зв'язків та налагодження міжнародної співпраці з питань, які стосуються статутної діяльності Організації; запрошення в Україну іноземних спеціалістів, направлення за кордон членів Організації для реалізації проектів та програм Організації;

- провадження іншої не забороненої законом діяльності відповідно до завдань Організації та законодавства України.

4. ЧЛЕНСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ, ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Членство в Організації є індивідуальним.

4.2. Членом Організації має право бути особа, яка досягла 16-річного віку, визнає мету, завдання та Статут Організації, сприяє їх реалізації та виконанню; бере участь в діяльності Організації та сплачує членські внески.

4.3. Прийом в члени Організації здійснюється на підставі письмової заяви за рішенням Правління Організації.

4.4. Рішення про прийняття в члени Організації приймається Правлінням Організації протягом 10 календарних днів. Прийнятому члену Організації видається посвідчення члена Організації, встановленого Правлінням Організації зразка.

4.5. Члени Громадської Організації мають право:

- брати безпосередню участь у діяльності Організації відповідно до своїх фахових і громадських інтересів;
- бути членами інших громадських організацій, політичних партій, мета та діяльність яких не суперечить статутним цілям Організації;
- брати участь у роботі Загальних зборів;
- обирати і бути обраними до керівних органів Організації;
- брати участь у наукових, навчальних, методичних та інших заходах, що проводяться Організацією;
- звертатись до керівних органів Організації із запитами і пропозиціями щодо статутної діяльності;
- подавати до відповідних керівних органів Організації скарги з питань рішень, дій, бездіяльності керівних органів та окремих членів Організації;
- доручати Організації представництво своїх інтересів і захист прав відповідно до статутних мети і завдань Організації;
- отримувати інформацію про діяльність Організації;
- бути присутніми на засіданнях керівних органів Організації;
- вийти з членства в Організації, письмово попередивши Правління Організації за 1 місяць.

4.6. Члени Організації зобов'язані:

- дотримуватись у своїй діяльності вимог Статуту Організації;
- виконувати рішення, прийняті керівними органами Організації, а також виконувати обов'язки, покладені відповідно до розподілу та доручення керівних органів Організації;
- утримуватись від діяльності, що може завдати шкоду Організації;
- дотримуватись морально-етичних принципів Організації, прийнятих за рішенням Правління Організації, не вести діяльності, що їм суперечить;
- виступаючи від імені Організації та висловлюючи свої особисті думки та міркування, що розбігаються з положеннями та рішеннями, які було затверджено Загальними Зборами та Правлінням Організації, робити особливе зауваження, що ці думки та міркування є особистими та не співпадають з положеннями та рішеннями Організації;
- у будь який час припинити членство в Організації подавши відповідну письмову заяву в довільній формі до Правління Організації. Членство в Організації припиняється в день подання такої заяви та не потребує додаткових рішень

4.7. Членство може бути припинене у наступних випадках:

- виходу з членів Організації на підставі поданої письмової заяви;
- смерті члена Організації;
- виключення з членів Організації.

4.8. Підстави для виключення з членів Організації:

- неодноразові порушення Статуту;
- вчинки чи діяння, які Правління визнає несумісними з метою та завданнями Організації, які компрометують Організацію чи завдали їй матеріальну або моральну шкоду;

- неучасть в діяльності Організації особисто або через представника протягом принаймні 6 (шести) місяців;

- несплати членських внесків протягом 3 (трьох) місяців.

4.9. Засновники Організації є Почесними членами Організації. Фізична особа, яка має особливі заслуги в науці, освіті чи в активній громадській діяльності та бере участь у роботі Організації, може бути іменована Почесним членом Організації. Рішення про це приймається Загальними зборами простою більшістю голосів за ініціативою Правління Організації.

4.10. Почесні члени Організації залучаються до здійснення експертизи проєктів і програм, які здійснює або фінансує Організація, вступують керівниками, кураторами та координаторами програм та заходів, що здійснюються під егідою Організації.

4.11. Почесні члени мають право вирішального голосу за поділу голосів на Загальних зборах Організації. Почесні члени Організації можуть брати участь у засіданнях Правління Організації з правом дорадчого голосу.

4.12. Виключення з членів Організації здійснює Правління.

4.13. Рішення про виключення з членів Організації, як і відмова у прийнятті в члени, можуть бути оскаржені Загальним збором на їх черговому (позачерговому) засіданні.

5. ПОРЯДОК УТВОРЕННЯ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ

5.1. Загальні збори

5.1.1. Вищим керівним органом Організації є Загальні збори її членів, які скликаються Головою Організації не рідше, ніж 1 (один) раз на рік. Позачергово Загальні збори Організації скликаються за рішенням Правління Організації з ініціативи Голови Організації, Правління.

5.1.2. Загальні збори правомочні, якщо на їх засіданні присутні не менше двох третин членів Організації.

5.1.3. До складу Загальних зборів входять всі члени Організації, кожен з яких при прийнятті рішень володіє одним голосом.

5.1.4. На Загальних зборах головує Голова Організації, або за його дорученням Заступник Голови Організації.

5.1.5. Чергові Загальні Збори скликаються Правлінням щорічно. Загальні Збори розглядають питання, винесені на їх розгляд Правлінням, Головою Організації, а також членами Організації.

5.1.6. Позачергові Загальні Збори скликаються при наявності обставин, що зачіпають суттєві інтереси Організації Правлінням чи Головою Організації, а також в інших випадках, передбачених даним Статутом та законодавством України.

5.1.7. Не менш як одна десята частина членів Організації мають право ініціювати перед Правлінням скликання позачергових Загальних зборів. Якщо вимога членів Організації про скликання загальних зборів не виконана, ці члени мають право самі скликати загальні збори.

5.1.8. Дата, місце проведення та порядок денний **Загальних зборів** повідомляється членам Організації Правлінням Організації за 30 днів до їх проведення. Пропозиції щодо порядку денного **Загальних зборів** члени Організації надсилають до Правління не пізніше, ніж за 15 днів до їх проведення. Рішення про включення питань до порядку денного приймає Правління Організації. В надзвичайних випадках за рішенням Загальних зборів на їх засіданні можуть розглядатись і не включені до порядку денного питання. .

5.1.9. До компетенції **Загальних зборів** належить вирішення будь-яких питань статутної діяльності Організації. Загальні збори можуть делегувати Правлінню свої права та повноваження з вирішення всіх питань крім питань, що належать до їх виключної компетенції.

5.1.10. До виключної компетенції Загальних зборів належить:

- затвердження, внесення змін та доповнень до Статуту Організації;
- визначення основних напрямків статутної діяльності та розвитку Організації;
- затвердження програм та проектів Організації;
- перше обрання Голови Організації; Заступників Голови Організації;
- відкликання Голови Організації, Заступників Голови Організації;
- обрання та відкликання складу Правління;
- обрання та відкликання членів Наглядової ради;
- заслуховування і затвердження звітів Голови та Правління;
- заслуховування та затвердження висновків, рішень і звітів Наглядової ради;
- розгляд і затвердження бюджетів, поданих Правлінням Організації;
- оскарження рішень, дій, бездіяльності керівних органів Організації ;
- розгляд скарг щодо рішень, дій, бездіяльності керівних органів Організації;
- прийняття рішення про реорганізацію чи ліквідацію Організації.

5.1.11 Рішення на Загальних зборах приймаються простою більшістю голосів. Рішення про внесення змін до статуту товариства, відчуження майна Організації на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна Організації, та про ліквідацію Організації приймаються більшістю не менш як у 3/4 голосів, якщо інше не встановлено законом.

5.1.12. Результати Загальних зборів та прийняті ними рішення фіксуються у протоколах. Протоколи **Загальних зборів** підписуються Головою Організації та секретарем Організації, якні призначається Головою Організації з числа її членів.

5.1.13. Рішення, прийняті Загальними зборами, набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо інше не визначено Загальними зборами.

5.2. Голова Організації, Заступник Голови Організації

5.2.1. Голова Організації обирається терміном на 4 (чотири) роки. Перше обрання Голови здійснюється Загальними зборами Організації, усі наступні - Правлінням Організації.

5.2.2. Голова Організації у межах своєї компетенції:

- без доручення діє від імені Організації;
- здійснює загальне керівництво та забезпечення виконання статутних завдань Організації;
- представляє Організацію у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, а також підприємствами, установами організаціями незалежно від форм власності та фізичними особами;
- видає доручення, відкриває рахунки в установах банків, підписує документи від імені Організації, укладає від імені Організації угоди, контракти;
- видає накази, розпорядження, затверджує інструкції та інші обов'язкові для виконання членами Організації документи;
- здійснює господарське управління майном та коштами Громадської Організації;

- приймає на роботу та звільняє працівників Організації, визначає їх посадові обов'язки;
- керує роботою членів та працівників Організації;
- скликає чергові Загальні збори, ініціює скликання позачергових Загальних зборів, пропонує порядок денний Загальних зборів, підписує прийняті ними рішення;
- готує звіти про діяльність організації та виносить їх на затвердження Загальними зборами;
- виконує доручення Загальних зборів;
- приймає до розгляду скарги щодо рішень, дій, бездіяльності керівних органів Організації;
- має право передавати частину своїх прав та обов'язків посадовим особам Організації;
- вирішує інші питання, пов'язані з діяльністю Організації, що не віднесені до компетенції Загальних зборів.

5.2.3. Голова Організації одночасно є Головою Правління Організації та головує на його засіданнях.

5.2.4. Голова може бути відкликаний з посади за рішенням Загальних зборів за ініціативою не менше половини складу членів Правління до закінчення строку, на який він обирався, у випадках:

- за власним бажанням на підставі поданої письмової заяви;
- при неодноразовому порушенні вимог Статуту Організації;
- якщо своїми діями він завдав матеріальну чи моральну шкоду Організації.

5.2.5. **Заступник Голови Організації** є одночасно Заступником Голови Правління Організації. **Заступник Голови Організації** виконує обов'язки Голови Організації на час його відсутності або неможливості виконувати ним свої обов'язки. Заступник Голови Організації діє за дорученням Голови Організації та виконує окремі повноваження Голови за його дорученням чи за дорученням Правління Організації.

5.2.6. У разі, якщо Голова Організації не може приступити до своїх обов'язків протягом більш як 2 (двох) місяців Заступник Голови за дорученням Правління скликає позачергові Загальні збори Організації для обговорення становища та питань про керівництво Організацією.

5.3. Правління Організації

5.3.1. Вищим постійно діючим керівним органом Організації в період між Загальними зборами є Правління Організації. Персональний склад Правління обирається Загальними зборами в складі не менше трьох осіб строком на 2 роки і збирається не рідше ніж 1 (один) раз на 2 (два) місяці. На письмову вимогу будь-якого члена Правління Голова Правління скликає позачергове засідання Правління протягом 5 днів.

5.3.2. Заміщення і призначення нових членів Правління здійснюють Загальні збори. Якщо член Правління подає у відставку, втрачає здатність виконувати свої обов'язки, Правління може призначити нового члена Правління за поданням Голови Правління до закінчення строку повноважень Правління, але не пізніше ніж до чергових Загальних зборів.

5.3.3. Засідання Правління є правомочним за умови присутності не менше половини його членів. Рішення Правління приймаються шляхом голосування простою більшістю голосів. Кожен член Правління має один голос. За поділу голосів вирішальним є голос Голови Правління. Прийняття рішення може відбуватися шляхом одночасного голосування через засоби електронного зв'язку або письмової згоди, яку висловили всі члени Правління.

5.3.4. Правління очолює Голова Правління, який одночасно є Головою Організації. В разі відсутності Голови Правління на засіданнях Правління обов'язки Голови Правління виконує Заступник Голови Правління, який одночасно є Заступником Голови Організації.

5.3.5. Голова Правління відповідає за підготовку і ведення засідань Правління, а також зберігання документації Правління. Штатні працівники Організації не можуть бути членами Правління Організації.

5.3.6. Правління Організації у межах своєї компетенції:

- здійснює поточне колегіальне керівництво Організацією; забезпечує організацію та виконання рішень Загальних зборів;
- затверджує зразки печаток, штампів, емблем, бланків, символіки Організації;
- обирає Голову Організації; Заступників Голови Організації;
- розробляє план проведення та заходи з організації, проведення та виконання заходів, проєктів, програм Організації;
- готує річні звіти з діяльності Організації, в тому числі про залучення і використання коштів і майна Організації; звіти з виконання програм та проєктів Організації та подає їх на затвердження Загальних зборів;
- затверджує бюджет Організації, бюджети програм та проєктів Організації та звіти з їх виконання і подає їх на затвердження Загальних зборів;
- визначає короткотермінові стратегічні напрями та пріоритети діяльності Організації;
- визначає морально- етичні принципи Організації, затверджує процедурні та інші внутрішні документи Організації, затверджує Положення про відокремлені підрозділи (філії та представництва) Організації;
- встановлює механізм сплати членських внесків, затверджує розмір членських внесків;
- скликає позачергові Загальні збори та готує їх проведення; готує проведення чергових Загальних зборів;
- приймає рішення про вступ нових членів Організації та припинення членства в Організації; розробляє та затверджує зразок посвідчення члена Організації; ініціює іменування Почесних членів Організації;
- повідомляє членів Організації про дату, місце проведення та порядок денний Загальних зборів за 30 днів до їх проведення;
- приймає рішення про включення питань до порядку денного Загальних зборів, які надійшли у вигляді пропозицій від членів Організації не пізніше, ніж за 15 днів до їх проведення;
- затверджує структуру та штатний розпис Організації; посадові обов'язки працівників і умови оплати їх праці;
- визначає основні напрями залучення та використання майна і коштів Організації;
- сприяє залученню коштів, веде пошук фінансових ресурсів задля забезпечення діяльності Організації;
- приймає рішення щодо вступу Організації в асоціацію, спілку або в спільний проєкт з іншими особами чи організаціями, а також щодо створення або закриття підприємств, установ чи організацій;
- надає за запитами членів Організації, Загальних зборів, Голови, Наглядової ради та Ревізійної комісії інформацію щодо діяльності Організації;
- розглядає скарги членів організації щодо рішень, дій, бездіяльності керівних органів Організації;
- приймає рішення про створення та ліквідацію представництв Організації, консультативних комітетів з технічних, фінансових та інших питань; готує та затверджує положення про їх діяльність;

- розглядає та приймає рішення з інших питань, що не належать до виключної компетенції Загальних зборів або інших керівних органів Організації згідно зі Статутом.

5.3.7 Порядок звітування Правління Організації перед членами Організації:

- Правління організації звітує перед членами Організації на Загальних зборах Організації
- Правління Організації подає звіт про поточну діяльність в період між Загальними зборами Організації на письмову вимогу члена організації.
- Процедура та форма звітування затверджується окремим положенням Правління Організації

5.4. Наглядова рада

5.4.1. Контролюючим органом Організації є Наглядова рада, яка складається із відомих науковців, політиків, громадських та суспільних діячів. Наглядова рада не є колегіальним органом. Кожен з її членів контролює діяльність Організації незалежно від інших.

5.4.2. Персональний склад Наглядової ради обирається Загальними зборами в складі не менше двох осіб. Відкликання членів Наглядової ради здійснюється Загальними зборами Організації.

5.4.3. Член Наглядової ради має право:

- отримувати документи, що стосуються діяльності Організації
- заслуховувати та отримувати письмові пояснення від посадових осіб Організації щодо діяльності Організації та дій посадових осіб;
- вносити на розгляд Загальних зборів будь-які питання, що стосуються результатів проведених ним перевірок.

5.4.4. Члени Наглядової ради можуть брати участь у засіданнях Правління Організації, інших органів Організації з правом дорадчого голосу, розглядати пропозиції, скарги та заяви членів Організації.

5.5. Ревізійна комісія

5.5.1. Ревізійна комісія здійснює фінансовий контроль за діяльністю Організації. Персональний склад Ревізійної комісії обирається Загальними зборами з числа членів Організації терміном на 2 роки. Голова Ревізійної комісії обирається Загальними зборами. До Ревізійної комісії не можуть входити члени Правління Організації.

5.5.2. Ревізійна комісія підзвітна Загальним зборам Організації та подає їм на затвердження результати проведених перевірок.

5.5.3. Збори Ревізійної комісії скликаються її Головою двічі на рік, або протягом десяти днів на вимогу Загальних зборів, Правління або Голови Організації. Збори Ревізійної комісії можуть приймати рішення, якщо на них присутня більшість членів. Рішення з будь-якого питання ухвалюються простою більшістю голосів. Кожен член Ревізійної комісії має один голос. За поділу голосів вирішальним є голос Голови Ревізійної комісії.

5.5.4. Ревізійна комісія у межах своєї компетенції має право:

- вимагати та отримувати від посадових осіб Організації, її членів та працівників надання всіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів, а також особистих пояснень про фінансову діяльність Організації, в тому числі про залучення і використання коштів і майна;
- складати висновки і звіти з перевірки фінансової діяльності Організації та подавати їх на затвердження Загальних зборів;
- залучати аудиторів та інших експертів до аудиту фінансової діяльності Організації;
- складати ліквідаційний баланс Організації.

5.5.5. Ревізійна комісія зобов'язана вимагати скликання Правління, якщо виникла суттєва загроза інтересам Організації, або інтересам її членів, а також у разі виявлення порушень норм цього Статуту або зловживання з боку посадових осіб Організації чи її членів.

5.6 Порядок оскарження рішень керівних органів Організації

5.6.1 Рішення, дії, бездіяльність керівних органів Організації можуть бути оскаржені членом (членами) Організації.

5.6.2. Скарги на рішення, дії, бездіяльність Голови Організації та інших членів Правління Організації можуть бути подані до Правління Організації або винесені на розгляд Загальних Зборів. У разі не згоди із рішенням Правління Організації щодо скарги, або інші рішення, дії, бездіяльність Правління член (члени) можуть бути оскаржені до Загальних Зборів.

6. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ

6.1. Організація у відповідності з своїми статутними завданнями, має право на здійснення міжнародних зв'язків та діяльності у порядку, передбаченому цим Статутом, чинним законодавством України

6.2. Міжнародна діяльність організації здійснюється шляхом участі у міжнародних проектах, роботі міжнародних організацій, а також інших формах, що не суперечать законодавству України, нормам і принципам міжнародного права.

6.3. При здійсненні міжнародної діяльності Організація користується повним обсягом прав і обов'язків юридичної особи.

6.4. Організація:

- організовує обмін делегаціями, організовує за участю іноземних партнерів змагання, конференції, виставки, ярмарки, відряджає своїх представників для участі у відповідних заходах за межами України;
- проводить спільно з іноземними організаціями дослідження у відповідності з напрямками своєї діяльності, публікує їх результати;
- реалізовує інші спільні програми та проекти за участю іноземних партнерів та міжнародних організацій, що не суперечить чинному законодавству України.

7. ВІДОКРЕМЛЕНІ ПІДРОЗДІЛИ ОРГАНІЗАЦІЇ[1]

7.1. Організація може утворювати в установленому законодавством порядку філії, представництва, інші відокремлені структурні підрозділи.

7.2. Рішення про утворення чи припинення діяльності відокремлених підрозділів приймається Загальними Зборами.

7.3. Філія Організації є відокремленим підрозділом, що розташований поза місцезнаходженням Організації та здійснює всі або частину функцій Організації.

7.4. Представництво Організації є відокремленим підрозділом, що розташований поза місцезнаходженням Організації та здійснює представництво і захист інтересів Організації.

7.5. Керівники відокремлених підрозділів Організації призначаються і діють на підставі довіреності.

8. МАЙНО ТА КОШТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. У власності Організації можуть бути кошти, цінні папери та інше майно, майнові та немайнові права, матеріальні та нематеріальні активи та інше майно, що є необхідними для виконання статутної діяльності.

8.2. Організація самостійно й незалежно здійснює права володіння, користування та розпорядження належним їй майном, коштами, майновими та немайновими правами через свої статутні органи в межах їх компетенції.

8.3. Організація не несе відповідальності за зобов'язаннями членів. Члени не несуть відповідальності за зобов'язаннями Організації, якщо інше не передбачено законом.

8.4. Майно Організації формується за рахунок:

- передачі коштів та іншого майна, майнових прав засновниками, членами або державою;
- членських внесків членів Організації;
- безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертв, в тому числі внески від спонсорів;
- благодійної (в тому числі гуманітарної) та міжнародної технічної допомоги, грантів українських, зарубіжних підприємств, установ та організацій чи фізичних осіб;
- майна та коштів, набутих внаслідок господарської та іншої комерційної діяльності, створених Організацією установ, організацій, заснованих підприємств;
- інших джерел, не заборонених законом.

8.5. Кошти Організації спрямовуються на виконання статутних завдань, утримання питатного апарату, закупівлю обладнання та інвентарю, іншого майна та майнових прав, нематеріальних та інших активів для забезпечення статутної діяльності Організації.

8.6. Організація, засновані нею підприємства, створені установи та організації зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну, фінансову та іншу звітність, зареєструватись в органах державної податкової адміністрації та сплачувати до бюджету платежі у порядку й розмірах, передбачених законодавством.

8.7. Організація подає звіти та іншу інформацію про свою діяльність відповідно до законодавства; оприлюднює звіти про джерела залучення коштів і майна та про напрями їх використання відповідно до законодавства не рідше одного разу на рік.

8.8. Організація звітує перед благодійниками та жертводавцями про використання коштів і майна, одержаних від них, за цільовим призначенням, а також на користь окремих набувачів благодійної допомоги. Організація звітує перед благодійниками, жертводавцями про використання коштів і майна, одержаних від них без вказівки на цільове призначення за їх письмовий запит.

8.9. Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників, членів Організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування Єдиного соціального внеску), членів органів Правління та інших пов'язаних з ними осіб.

9. ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Припинення діяльності Організації здійснюється шляхом її ліквідації або реорганізації.

9.2. Питання, пов'язані з реорганізацією Організації, вирішуються Загальними зборами, якщо за це проголосувало не менш, ніж 3/4 членів (їх представників) Загальних зборів Організації. При реорганізації Організації відбувається перехід прав та обов'язків, що належать Організації, до її правонаступників.

9.3. Організація може бути ліквідована за рішенням, прийнятим Загальними зборами більшістю у 3/4 голосів або за рішенням суду. Ліквідація Організації здійснюється ліквідаційною комісією, що призначається органом, який прийняв рішення про ліквідацію.

9.4. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно Організації, розраховується з державою та кредиторами, складає ліквідаційний баланс і подає його на затвердження до органу, що її призначив.

9.5. Майно та кошти Організації, що залишилися після припинення діяльності, не можуть перерозподілятися між її членами, а використовуються для виконання статутних цілей або передається подібним несприбутковим організаціям, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за рішенням суду спрямовуються в дохід держави.

9.6. Організація не може бути реорганізована в юридичну особу, метою діяльності якої є одержання прибутку.

10. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

10.1. Зміни та доповнення до цього Статуту приймаються Загальними зборами.

10.2. Зміни та доповнення до цього Статуту вважаються прийнятими, якщо за них проголосувало не менш ніж 3/4 членів Організації, присутніх на засіданні Загальних зборів.

10.3. Зміни і доповнення до Статуту оформляються у письмовій формі. Організація повідомляє орган реєстрації про прийнятті зміни та доповнення до Статуту у шістдесятиденний термін.

11. ПОРЯДОК РОЗГЛЯДУ ПИТАНЬ, НЕПЕРЕДБАЧЕНИХ СТАТУТОМ

11.1. При розгляді питань, які не передбачені цим Статутом, рішення з цих питань приймаються Загальними зборами Організації

Зінько Ю.Р. 3/4
Петрик І.В. 01
Зуєв О.Т. 30

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Громадська організація "Зелена Коробка" (далі - Організація) є громадською організацією, яка створена на основі єдності інтересів членів Організації для досягнення мети і виконання завдань, передбачених цим Статутом.

1.2. Організація поширює свою діяльність на територію України.

1.3. Організація у своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України "Про громадські об'єднання", іншим чинним законодавством України та цим Статутом.

1.4. Організація створюється і діє на засадах добровільності, рівноправності своїх членів, законності, виборності та підзвітності органів управління, гласності в роботі.

1.5. Повне найменування Організації українською мовою - Громадська організація "Зелена Коробка".

1.6. Повне найменування Організації англійською мовою - Non-governmental organization "Green Box".

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація набуває статусу юридичної особи з моменту її державної реєстрації, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових та немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у судах, мати у власності кошти та інше майно, має самостійний баланс та рахунки в установах банків.

2.2. З моменту державної реєстрації Організація має виключне право на використання своєї назви.

2.3. Організація має бланки, печатки та штампки зі своїм найменуванням та символікою, зразки яких затверджуються Загальними зборами Організації. Символіка Організації реєструється у встановленому законодавством порядку.

2.4. Організація здійснює свою діяльність без мети одержання прибутку.

2.5. Для досягнення своєї мети та виконання статутних завдань Організація у встановленому чинним законодавством порядку має право:

- здійснювати будь-яку не заборонену законом діяльність, яка необхідна для виконання статутних завдань Організації;
- виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права;
- представляти і захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх членів у державних та громадських органах, судах, правоохоронних органах, на підприємствах, в установах та організаціях всіх форм власності та підпорядкування;
- ідейно та організаційно підтримувати інші об'єднання громадян, організації, надавати допомогу в їх створенні; створювати установи та організації, брати участь у політичній та суспільній діяльності;
- проводити масові заходи (збори, мітинги, демонстрації, благодійні акції тощо); брати участь в організації і фінансуванні, а також самостійно проводити конференції, семінари та інші освітні та наукові заходи, пов'язані зі статутною діяльністю Організації;
- брати участь в організації і фінансуванні спільних програм і проектів з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями та установами;

ДОДАТОК 2. СТАТУТ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «АСОЦІАЦІЯ ВИПУСКНИКІВ УКУ»

Президент Організації

4.4. Організацію очолює Президент Організації, який також очолює Правління Організації та є вищою посадовою особою Організації і підзвітний Загальним Зборам Організації.

Президент Організації обирається Правлінням з числа членів Правління з терміном повноважень 2 роки.

4.4.1. Президент Організації:

- очолює Правління Організації, визначає порядок і зміст його роботи, головує на засіданнях Правління, організує ведення протоколів на засіданні Правління, контролює виконання рішень Загальних Зборів і Правління Організації;
- здійснює поточне управління діяльністю Організації, укладає трудові угоди (договори) з персоналом Організації;
- діє від імені Організації без довіреності, представляє її інтереси у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, науковими, культурно-просвітницькими установами, комерційними структурами, зарубіжними і міжнародними організаціями, підприємствами, окремими громадянами;
- має право підпису на документах, як перша особа, видає накази, довіреності, підписує рішення Правління;
- приймає рішення та видає накази, що стосуються внутрішнього розпорядку діяльності Організації;
- відповідає перед Загальними Зборами Організації за дотримання Статуту Організації та рішень Загальних Зборів Організації;
- звітує про проведену роботу перед Правлінням та Загальними Зборами Організації;
- розробляє та пропонує перспективні плани розвитку Організації;
- здійснює представницькі функції;
- підписує від імені Організації цивільно-правові договори та інші юридично правові документи пов'язані з її діяльністю, відкриває у банківських установах рахунки Організації;
- є розпорядником майна і коштів Організації;
- налагоджує контакти між Організацією та іншими організаціями та структурами;
- здійснює інші повноваження, які спеціально можуть бути дані йому Загальними Зборами чи Правлінням Організації.

Віце-Президент Організації

4.5. Віце-Президент Організації обирається Правлінням з числа членів Правління з терміном повноважень 2 роки.

4.5.1. Віце-Президент Організації:

- за дорученням Президента Організації здійснює поточне управління діяльністю Організації, укладає трудові угоди (договори) з персоналом Організації;
- представляє Організацію без довіреності в органах державної влади, перед підприємствами, установами і організаціями України та інших країн;
- приймає рішення та видає накази, що стосуються внутрішнього розпорядку діяльності Організації;
- підписує від імені Організації цивільно-правові договори та інші юридично правові документи пов'язані з її діяльністю, відкриває у банківських установах рахунки Організації;

- звітується про результати поточної діяльності Організації перед Правлінням Організації.

Наглядова Рада Організації

4.6. Контролюючі функції Організації здійснює Наглядова Рада Організації (надалі – Рада), яка обирається Загальними Зборами з числа членів Організації у складі Голови та двох членів Ради з терміном повноважень 2 роки.

4.6.1. Наглядова Рада Організації:

- проводить перевірку фінансової діяльності Організації;
- звітує про свою діяльність перед загальними Зборами Організації;
- розглядає скарги, листи, звернення і пропозиції громадян та організацій, що надійшли на адресу Організації;
- вирішує інші питання діяльності Організації в межах повноважень, наданих їй Загальними Зборами.

4.6.2. Наглядова Рада Організації проводить ревізію фінансової діяльності Організації не рідше одного разу на рік та звітує про свою діяльність перед Загальними Зборами Організації. Плани ревізій розробляються та затверджуються Наглядовою Радою Організації.

4.6.3. Рішення Наглядової Ради Організації приймаються колегіально на засіданнях Ради. На засіданнях Ради Організації ведеться протокол. Про результати проведених перевірок Рада робить висновки та подає їх на розгляд Правління Організації.

4.6.4. Засідання Ради скликаються перед початком ревізії або за її результатами, а також у випадку необхідності. Член Ради може вимагати скликання позачергового засідання Наглядової Ради Організації у випадку виявлення порушень, що вимагають невідкладного рішення Ради.

4.6.5. Рішення та висновки Наглядової Ради затверджуються простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів Ради. При рівній кількості голосів вирішальним є голос Голови Ради.

4.6.6. Член Наглядової Ради, який не погоджується з рішенням Ради, має право впродовж одного робочого дня з моменту закінчення засідання подати свою окрему думку, яка приєднується до протоколу засідання.

5. Порядок звітування органів управління Організації

5.1. Правління Організації на чолі з Президентом Організації зобов'язані періодично (1 раз на рік) звітувати перед членами Організації на Загальних Зборах Організації з питань, пов'язаних з реалізацією покладених на них повноважень та здійснення статутних завдань Організації.

5.2. Усі органи управління Організації (Президент Організації, Віце-Президент Організації, Правління Організації) мають у 30 денний термін надавати відповіді письмово або електронною поштою на запити членів Організації щодо їх діяльності та реалізації статутних завдань.

5.3. Усі органи управління Організації (Президент Організації, Віце-Президент Організації, Правління Організації) мають забезпечити для членів Організації вільний доступ до інформації про їх діяльність, у тому числі про прийняті рішення та про здійснені статутні завдання.

6. Порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності органів управління Організації та розгляду скарг

6.1. Члени Організації мають право оскаржити рішення, дії або бездіяльність іншого члена Організації, Наглядової Ради, Президента Організації, Віце-Президента Організації, Правління Організації шляхом подання письмової скарги, а саме:

- на дії, бездіяльність або рішення члена Організації - первинна скарга подається до Наглядової ради Організації, яка зобов'язана отримати письмові пояснення від особи, дії, бездіяльність або рішення якого оскаржується, та протягом 30 (тридцяти) робочих днів розглянути скаргу із письмовими поясненнями та повідомити про результати її розгляду скаржника. В разі відхилення скарги - повторна скарга подається до Правління Організації, яке зобов'язане розглянути скаргу на найближчому засіданні, із обов'язковим викликом члена Організації, який скаржиться, а також члена Організації, бездіяльність або рішення якого оскаржується. В разі відхилення скарги Правлінням - повторна скарга подається до Загальних Зборів Організації, які зобов'язані розглянути скаргу на черговому або позачерговому засіданні, із обов'язковим викликом члена Організації, який скаржиться, а також члена Організації дії, бездіяльність або рішення якого оскаржується;

- на дії, бездіяльність або рішення Наглядової Ради Організації - первинна скарга подається до Правління Організації, яка зобов'язана розглянути скаргу на найближчому засіданні, із обов'язковим викликом члена Організації, який скаржиться. В разі відхилення скарги Правлінням Організації - повторна скарга подається до Загальних Зборів Організації, які зобов'язані розглянути скаргу на черговому або позачерговому засіданні, із обов'язковим викликом члена, який скаржиться;

- на дії, бездіяльність або рішення члена Правління Організації - первинна скарга подається до Президента Організації, який зобов'язаний розглянути скаргу протягом 20 робочих днів, із обов'язковим викликом члена Організації, який скаржиться. В разі відхилення скарги Президентом Організації - повторна скарга подається до Загальних зборів, які зобов'язані розглянути скаргу на черговому або позачерговому засіданні, із обов'язковим викликом члена, який скаржиться;

- на дії, бездіяльність або рішення Президента Організації чи віце-Президента Організації - первинна скарга подається до Правління Організації, яка зобов'язана розглянути скаргу на найближчому засіданні, із обов'язковим викликом члена Організації, який скаржиться. В разі відхилення скарги Правлінням Організації - повторна скарга подається до Загальних зборів Організації, які зобов'язані розглянути скаргу на черговому або позачерговому засіданні, із обов'язковим викликом члена, який скаржиться;

- на дії, бездіяльність або рішення Загальних Зборів Організації – до суду відповідно до чинного законодавства України.

7. Джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна Організації

7.1. Організація може мати право власності, інші речові права на рухоме і нерухоме майно, кошти в національній та іноземних валютах, цінні папери, нематеріальні активи та інше майно, що не заборонено законом та сприяє статутній діяльності Організації.

7.2. Організація має право здійснювати щодо майна і майнових прав, які перебувають у її власності або на інших речових правах, правочини, що не суперечать законодавству та Статуту. Кошти і майно Організації використовуються для реалізації статутних завдань, оплати праці та соціальних заходів для працівників Організації.

7.3. Організація не несе відповідальності за зобов'язаннями членів Організації. Члени не несуть відповідальності за зобов'язаннями Організації, якщо інше не передбачено законодавством.

Організація не має права забезпечувати позики або кредити членам керівних органів Організації.

7.4. Джерелами формування коштів і майна Організації можуть бути:

1) членські внески;

- 2) добровільні грошові внески, благодійні пожертвування, в тому числі закордонні, матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, організацій, окремих громадян;
- 3) пасивні доходи;
- 4) дотації або субсидії з державного чи місцевих бюджетів, а також з державних цільових фондів;
- 5) благодійна допомога, гуманітарна та технічна допомога;
- 6) доходи від депозитних вкладів та цінних паперів;
- 7) доходи від дооцінок та відсотків за облігаціями;
- 8) доходи від позитивних курсових різниць та переоцінок іноземної валюти;
- 9) доходи від основної діяльності Організації відповідно до Статуту та законодавства;
- 10) інші джерела, не заборонені законодавством України.

7.5. Організація, створені нею підприємства, організації та установи ведуть оперативний і бухгалтерський облік, а також подають статистичну, фінансову та іншу звітність в порядку та обсягах, встановлених законодавством.

7.6. Організація не рідше одного разу на рік оприлюднює звіти та іншу інформацію про джерела залучення коштів і майна для здійснення статутної діяльності та про напрямки їх використання відповідно до законодавства України.

7.7. Від оподаткування звільнюються всі отримані доходи Організації з моменту її внесення до Реєстру неприбуткових установ та організацій.

7.8. Забороняється розподіляти отримані доходи (прибутки) або їх частини серед засновників, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

8. Порядок створення, діяльності та припинення діяльності відокремлених підрозділів Організації

8.1. Організація може мати відокремлені підрозділи, які утворюються за рішенням Правління Організації.

8.2. Рішення про створення відокремленого підрозділу приймається Правлінням Організації при наявності мінімум 3 (трьох) заяв від майбутніх членів відокремленого підрозділу.

8.3. Відокремлені підрозділи Організації не мають статусу юридичної особи.

8.4. Керівник відокремленого підрозділу призначається Правлінням Організації. Керівник відокремленого підрозділу повинен бути членом Організації.

8.5. Вищим керівним органом відокремленого підрозділу є Збори членів Відокремленого підрозділу Організації (надалі по тексту - Збори членів Відокремленого підрозділу).

8.6. Відокремлені підрозділи мають наступні повноваження:

- реалізують мету та завдання Організації відповідно до Статуту у певному населеному пункті в межах наданих рішенням Правління Організації повноважень;
- проводять роботу по залученню нових членів способами та засобами, не забороненими чинним законодавством України;
- представляють Організацію на території певної адміністративно-територіальної одиниці України.

8.7. Керівник відокремленого підрозділу:

- організовує діяльність членів Організації по виконанню Статуту Організації;
- веде облік членів, що приймаються до Організації Відокремленим підрозділом;
- виконує інші повноваження, надані органами управління Організації.

8.8. Керівник Відокремленого підрозділу зобов'язаний:

- дотримуватись вимог Статуту Організації;

- активно впроваджувати рішення органів управління Організації (прийнятих в межах Статуту Організації та чинного законодавства);

- не допускати дій спрямованих на порушення честі, гідності членів Організації.

8.9. Керівник Відокремленого підрозділу має право діяти від імені Організації на підставі довіреності, виданої Президентом Організації.

8.10. Діяльність Відокремленого підрозділу може бути припинено шляхом його закриття (ліквідації) відповідно до чинного законодавства України за рішенням Правління Організації або Загальних Зборів Організації, а також в судовому порядку.

8.11. Майно та кошти, яке було закріплене за Відокремленим підрозділом, передається безпосередньо до відання Правління Організації до прийняття рішення щодо розподілу майна та коштів Загальними Зборами Організації.

9. Міжнародні зв'язки Організації

9.1. Організація, у відповідності до своїх статутних завдань, має право здійснювати міжнародні зв'язки та діяльність у порядку, передбаченому чинним законодавством України, міжнародними угодами та цим Статутом.

9.2. Організація може засновувати або вступати в міжнародні організації, утворювати міжнародні спілки, підтримувати прямі міжнародні контакти та зв'язки з іноземними благодійними та іншими організаціями, укладати відповідні угоди, а також брати участь у здійсненні інших заходів, що не суперечать чинному законодавству України

10. Порядок внесення змін та доповнень до Статуту

10.1. Зміни та доповнення до цього Статуту приймаються Загальними Зборами Організації.

10.2. Зміни та доповнення до цього Статуту вважаються прийнятими, якщо за них проголосувало не менш ніж 2/3 членів Організації, присутніх на засіданні Загальних Зборів Організації.

10.3. Зміни і доповнення до Статуту оформляються у письмовій формі. Організація повідомляє орган реєстрації про прийняті зміни та доповнення до Статуту у визначеному законом порядку.

11. Припинення діяльності Організації

11.1. Припинення діяльності Організації може бути проведено шляхом її реорганізації або ліквідації.

11.2. Рішення Загальних Зборів Організації з питань припинення діяльності Організації приймаються із дотриманням вимог Статуту Організації.

11.3. Загальні Збори Організації встановлюють порядок та форми проведення її реорганізації. При реорганізації всі права та обов'язки переходять до її правонаступників.

11.4. Ліквідація Організації може проводитись за рішенням Загальних Зборів Організації, або за рішенням суду у випадках, передбачених законодавством України.

11.5. Ліквідація Організації здійснюється Ліквідаційною комісією, що призначається Загальними Зборами або органом, що став ініціатором ліквідації. До Ліквідаційної комісії, з моменту її призначення, переходять усі права та обов'язки щодо управління справами та майном Організації.

11.6. Ліквідаційна комісія оцінює майно та кошти Організації, складає ліквідаційний баланс і доводить до відома Загальні Збори Організації.

11.7. У випадку ліквідації або реорганізації Організації її активи повинні бути передані іншій неприбутковій організації відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.

1. Загальні положення

1.1. Громадська організація "Асоціація Випускників Українського католицького університету" (далі - Організація) є недержавною, неприбутковою, неполітичною, нерелігійною громадською організацією, яка на добровільних засадах об'єднує випускників Львівської Богословської Академії (ЛБА), Львівської Духовної Семінарії (ЛДС), Українського католицького університету (УКУ), у своїй діяльності Організація керується Конституцією України, Законом України «Про громадські об'єднання», чинним законодавством України та цим Статутом.

Найменування Організації:

- повне найменування: **Громадська організація «Асоціація Випускників Українського католицького університету»**
- скорочене найменування: **ГО «Асоціація Випускників УКУ», ГО «АВ УКУ»**
- повне найменування англійською мовою: **Ukrainian Catholic University Alumni Association**
- скорочене найменування англійською мовою: **UCU Alumni Association**

1.2. Організація є неприбутковою організацією та не ставить за мету отримання прибутку та його перерозподіл між своїми членами. Доходи або майно Організації не підлягають розподілу між її членами і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена Організації, його посадових осіб, крім оплати праці і відрахувань на соціальні заходи та статутну діяльність.

1.3. Організація є юридичною особою з моменту її державної реєстрації, що проводиться у відповідності до чинного законодавства має самостійний баланс, власну символіку, печатки, штампи та бланки з своєю символікою та інші необхідні атрибути, зразок яких затверджується Правлінням Організації і реєструється згідно чинного законодавства; володіє, користується і розпоряджається власним майном; має поточний, валютний та інші рахунки в банках.

1.4. Організація здійснює свою діяльність на засадах гуманності, спільності інтересів і рівності прав її членів, прозорості, публічності, добровільності, вільного вибору території діяльності та самоврядування.

2. Мета, завдання та напрями діяльності Організації. Права Організації

2.1. Метою діяльності Організації є забезпечення налагодження контактів між УКУ та випускниками, а також між самими випускниками, задля підтримки місії УКУ, всебічного розвитку випускників, та реалізації суспільно важливих проєктів.

2.2. Напрямами діяльності Організації є:

- піднесення духовного, морального й освітнього рівня населення шляхом залучення його до освітніх програм;
- розробці та реалізації регіональних, місцевих та міжнародних молодіжних програм, які спрямовані на покращення соціального й економічного становища молоді та її розвитку;
- сприяння збереженню полікультурного розмаїття та сприяння розвитку транскордонної та міжнетічної співпраці між соціально-орієнтованими недержавними організаціями.

2.3. Завданнями Організації є:

- формування зв'язку між УКУ та випускниками УКУ;
- підтримання зв'язків та налагодження співпраці між випускниками ЛБА, ЛДС, УКУ;
- надання моральної, матеріальної, фінансової та інформаційної допомоги, а також безкорисливих послуг випускникам ЛБА, ЛДС, УКУ (членам Організації), які потребують підтримки в усіх заходах, що відповідають цілям Організації;
- представництво інтересів членів Організації перед церковними, державними органами влади, громадськими, благодійними й релігійними організаціями, та іншими особами;
- заохочування випускників до волонтерських ініціатив;

- розробка та реалізація регіональних, місцевих та міжнародних молодіжних програм, які спрямовані на поліпшення соціального економічного становища молоді (членів Організації) її розвитку;
- сприяння створенню нових робочих місць для членів Організації;
- сприяння розвитку охорони здоров'я, масової фізичної культури, спорту і туризму, пропагування здорового способу життя серед членів організації;
- створення необхідних умов молоді (членів Організації) для реалізації своїх здібностей у житті, забезпечення свого майбутнього;
- співпраця з громадськими, благодійними та релігійними організаціями; ідейна, організаційна та матеріальна підтримка у їх створенні та діяльності;
- громадська підтримка, внесення пропозицій та правових ініціатив до державних структур з метою створення цивілізованого соціального простору для збереження та втілення у суспільство християнських цінностей;
- допомога у проведенні широкого екуменічного діалогу між традиційними церквами в Україні; з усіма християнськими церквами та згромадженнями на основі спільних та приватних освітніх і навчальних ініціатив та проектів;
- організація та проведення семінарів, лекцій, нарад, конференцій, симпозіумів, літніх шкіл, круглих столів, телеконференцій, виїзних засідань, виставок, презентацій, авторських та творчих зустрічей, переглядів кінофільмів і фото колекцій, літературних і музичних вечорів, олімпіад і конкурсів та інших форм науково-освітньої й культурної роботи в галузі освіти, науки й культури для духовного та інтелектуального задоволення потреб членів Організації;
- проведення реколекцій; зустрічей з представниками Організації; благодійних заходів; рекламних кампаній; конкурсів; літніх християнських таборів; літніх навчальних таборів;
- співпраця з державними органами освіти та культури у досягненні цілей Організації;
- організація та проведення поїздок до дитячих будинків, інтернатних закладів;
- виготовлення футболок, сумок, папок, ручок, іншої сувенірної та рекламної продукції, з логотипом Організації, з метою поширення інформації про Організацію;
- купівля та продаж власного рухомого та нерухомого майна;
- купівля та продаж автотранспорту;
- організація та проведення іншої діяльності, не забороненої законом.

2.4. Для виконання своїх статутних завдань Організація має право у встановленому порядку:

- набувати майнові та особисті немайнові права, нести зобов'язання, виступати позивачем та відповідачем у суді, господарському та третейському суді;
- укладати договори в Україні та за її межами та інші юридичні акти з вітчизняними та іноземними юридичними та фізичними особами;
- представляти та захищати свої законні інтереси та інтереси членів Організації у державних та громадських органах;
- засновувати засоби масової інформації, підприємства та організації зі статусом юридичної особи в порядку передбаченому законодавством;
- одержувати від органів державної влади та управління і органів місцевого самоврядування дані та інформацію, необхідну для реалізації своїх цілей та завдань;
- відкривати та розпоряджатися своїми банківськими рахунками у національній та іноземній валюті;
- входити на правах колективного члена до складу громадських, благодійних та інших неприбуткових організацій, об'єднуватися у спілки, асоціації та інші об'єднання, що створюються на добровільній основі і сприяють виконанню статутних завдань Організації;
- поширювати інформацію про завдання та діяльність Організації і пропагувати свої ідеї та цілі;

- приймати благодійні пожертви та гуманітарну допомогу від українських та іноземних юридичних і фізичних осіб;
- обмінюватись інформацією та спеціалістами з відповідними організаціями зарубіжних країн;
- мати власну символіку, популяризувати своє ім'я (назву), символіку;
- мати інші права згідно з законодавством України.

3. Члени Організації. Права та обов'язки. Набуття і припинення членства

- 3.1. Членами Організації можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, яким виповнилося 18 років, які закінчили ЛБА, ЛДС, УКУ (захистили диплом), визнають та виконують вимоги Статуту Організації, сплачують членські внески. Розмір та порядок сплати членських внесків встановлює Правління Організації.
- 3.2. Ніхто не може бути примушений до вступу в Організацію або виходу з неї.
- 3.3. Прийом до складу Членів Організації здійснюється Правлінням Організації на підставі письмової заяви претендента у формі, яка визначається Президентом Організації, та у відповідності до цього Статуту.
- 3.4. Рішення про прийняття до складу Членів Організації приймається Правлінням Організації.
- 3.5. Кожен із Членів Організації у будь-який момент може прийняти рішення про вихід із складу Організації.
- 3.6. Член Організації, який бажає вийти з Організації, подає на ім'я Президента Організації письмову заяву про вихід.
- 3.7. Рішення про вихід Членів з Організації приймаються Правлінням Організації.
- 3.8. З моменту прийняття Правлінням Організації рішення про вихід Члена із складу Організації він втрачає усі права і звільняється від усіх обов'язків як Член Організації.
- 3.9. Член Організації може бути виключений зі складу Організації у випадку:
- умисного невиконання положень цього Статуту, Положень Організації, вимог Загальних Зборів Організації;
 - систематичної несплати членських внесків;
 - неучасті в діяльності Організації;
 - неодноразового порушення вимог Статуту;
 - вчинення дій або бездіяльності, що завдають майнову або немайнову шкоду Організації;
 - грубого порушення морально-етичних норм, якими керується в своїй діяльності Організація.
- 3.10. Рішення про виключення Членів з Організації приймаються Правлінням Організації кількістю у 2/3 голосів членів Правління Організації.
- 3.11. Скарги на рішення, дії або бездіяльність органів управління, пов'язані із набуттям та припиненням членства, правами та обов'язками членів, можуть бути оскаржені до Загальних Зборів Організації.
- 3.12. Кожен із Членів Організації володіє однаковими правами та обов'язками.
- 3.13. Члени Організації мають право:
- брати участь у статутній діяльності та заходах Організації;
 - брати участь у Загальних Зборах, обирати і бути обраним до органів управління Організації;
 - вносити пропозиції, заяви та скарги на розгляд органів управління Організації;
 - отримувати інформацію та пояснення стосовно діяльності Організації;
 - мати доступ до фінансових та інших звітів Організації, за умови захисту конфіденційної інформації та персональних даних;
 - добровільно припинити членство в Організації.

1.14. Члени Організації зобов'язані:

- виконувати вимоги Статуту та рішення органів управління, пов'язані з виконанням статутних завдань Організації;
- пропагувати ідеї, мету, статутні завдання та діяльність Організації;
- всебічно сприяти Організації у її діяльності та розвитку;
- сплачувати членські внески.

4. Органи управління Організації

4.1. До органів управління Організації належать:

- Загальні Збори Організації;
- Правління Організації;
- Президент Організації,
- Віце-Президент Організації;
- Наглядова Рада Організації.

Загальні Збори Організації

4.2. Вищим керівним органом Організації є Загальні Збори Організації, які скликаються Правлінням Організації не рідше одного разу на рік. Позачергові Загальні Збори Організації можуть бути скликані за вимогою Правління Організації а також у разі отримання письмової згоди не менше 1/3 членів Організації.

4.2.1. Загальні Збори Організації скликаються не рідше одного разу на рік і є правомочними у випадку, коли на них присутні більше 1/2 від загальної кількості членів Організації.

4.2.2. Голосування на Загальних Зборах Організації проводиться за принципом: один член Організації - один голос.

4.2.3. Рішення Загальних Зборів Організації є правочинними, якщо за нього проголосувало більше 1/2 присутніх на Загальних Зборах членів Організації.

4.2.4. Загальні Збори здійснюють загальне керівництво Організацією.

До виключної компетенції Загальних Зборів Організації належить:

- визначення мети, завдання та форми діяльності Організації;
- прийняття і затвердження Статуту Організації, внесення до нього змін та доповнень;
- обрання та відкликання членів Правління Організації;
- обрання та відкликання членів Наглядової Ради Організації;
- затвердження символіки Організації;
- заслуховування та затвердження звітів Президента Організації та Наглядової Ради;
- реалізація права власності на майно та кошти Організації;
- вирішення питання про вхід Організації на правах колективного члена до складу інших громадських, благодійних організацій, спілок, асоціацій та інших об'єднань, інших юридичних осіб;
- прийняття рішення щодо реорганізації та ліквідації Організації.

4.2.5. Рішення Загальних зборів Організації, що стосуються змін та доповнень до цього Статуту, прийняття його у новій редакції, а також питань реорганізації та припинення діяльності Організації, приймаються кількістю у 2/3 голосів і за умови участі у голосуванні не менше 2/3 членів Організації.

4.2.6. Можливе прийняття Загальними Зборами Організації рішення шляхом використання засобів зв'язку (електронної пошти), методом опитування. У цьому разі проект рішення або питання для голосування Голова Загальних Зборів надсилає членам Організації електронною

поштою на адресу, вказану у відповідній заяві про прийняття до складу Організації. Учасник повинен у письмовій формі сповістити Голову Загальних Зборів щодо свого рішення по питанням для голосування протягом 5-ти днів з дати їх відправлення. Засідання шляхом використання засобів зв'язку є правомочним, якщо в прийнятті рішень взяло участь не менше 1/2 складу Організації. Рішення методом опитування вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість членів, що беруть участь у голосуванні. Після закінчення 5-денного строку для голосування, Голова Загальних Зборів оформлює прийняте Загальними Зборами рішення складенням протоколу та надсилає його усім членам Організації, що прийняли участь в голосуванні.

Правління Організації

4.3. Правління Організації (надалі – Правління) є керівним органом Організації в період між Загальними Зборами, складається з Президента Організації (Голова Правління), Віце-Президента Організації та членів Правління Організації загальною кількістю 7 осіб з терміном повноважень 2 роки.

Формою діяльності Правління є його засідання, які скликаються Президентом Організації, але не рідше одного разу на пів року і є правомочними, якщо у них беруть участь більше 1/2 його членів Правління Організації. Рішення приймаються простою більшістю голосів присутніх на засіданні Правління Організації і підписуються Президентом Організації.

4.3.1. Можливе прийняття Правлінням рішення шляхом використання засобів зв'язку (електронної пошти) методом опитування. Засідання Правління шляхом використання засобів зв'язку є правомочним, за умови участі більше половини членів складу Правління. У цьому разі проект рішення або питання для голосування Голова Правління надсилає членам Правління електронною поштою на адресу, вказану у відповідній заяві про прийняття до складу Організації. Член Правління повинен у письмовій формі сповістити Голову Правління щодо свого рішення по питанням для голосування протягом 3-х робочих днів з дати відправлення на його адресу питань для голосування. Рішення методом опитування ухвалюються простою більшістю голосів. Після закінчення 3-денного строку для голосування, Голова Правління оформлює прийняте Правлінням рішення складенням протоколу та надсилає його усім членам Правління.

4.3.2. Правління Організації:

- організовує виконання рішень Загальних Зборів Організації;
- затверджує положення з окремих питань діяльності Організації;
- заслуховує звіти Президента та Віце-Президента Організації;
- обирає та відкликає Президента;
- обирає та відкликає Віце-Президента;
- вирішує питання створення відокремлених підрозділів Організації;
- затверджує керівні органи новоутворених відокремлених підрозділів Організації;
- робить заяви з актуальних питань церковно-суспільного життя;
- розробляє та пропонує перспективні плани розвитку Організації;
- встановлює розміри та порядок сплати членських внесків для членів Організації;
- здійснює прийом та виключення членів Організації;
- затверджує зразки печатки, штампів та інших реквізитів Організації;
- вирішує поточні організаційні питання, що забезпечують фінансово-господарську діяльність;
- приймає рішення, що стосується внутрішнього розпорядку діяльності Організації;
- вирішує питання про кількість делегатів від відокремлених підрозділів Організації на Загальних Зборах Організації;
- вирішує інші питання діяльності Організації в межах своєї компетентності.

ДОДАТОК 3. ПИТАЛЬНИК ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ГЛИБИННИХ ІНТЕРВ'Ю

1. Розкажіть, будь ласка, про ієрархічну структуру організації і як поділені «ролі» та обов'язки
2. Чи всі проекти та напрями в організаційні мають КРІ, які є чіткі, об'єктивні та математичні (можна порахувати)? Чому так?
3. Чи прописана в організації операційна стратегія? Якщо так – на скільки часу і що в ній є?
4. Розкажіть, будь ласка, про те, як приймаються рішення в команді? Чи ці рішення не «нав'язані» керівником? Чи переглядаєте перед рішенням статистики та різні аналітики?
5. Чи всі рішення та проекти відповідають місії, візії та статутній діяльності?
6. Чи вважаєте Ви за необхідне опубліковувати відкриті та повні звіти проектної та фінансової діяльності організації? Чому?
7. Розкажіть, будь ласка, про написання статуту. Чи намагались окреслити якомога більше чинників? Чи писали виключно «бо треба»?

Примітка: питання можна ставити не у відповідній послідовності. Якщо інтерв'юер вважає, що потрібно ще глибше «розкрити» якесь питання – він/вона може задавати уточнюючі питання.