

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

на тему: Удосконалення роботи громадських організацій Запорізького регіону в сучасних умовах господарювання

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-18-1мз

Спеціальності: 281 Публічне управління та адміністрування
(код і назва спеціальності)

Освітньої програми: Публічне управління та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

Токар С.М.
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.н. держ. упр, Ажажа М.А.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент, к.п.н., Венгер О.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
 Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
 Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
 Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)
 Освітня програма Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«10» 09 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Токар Сергію Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту): Удосконалення роботи громадських організацій Запорізького регіону в сучасних умовах господарювання

керівник роботи: Ажажа Марина Андріївна, доцент, к. н. дер. упр.

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

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
- 2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні засади вдосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання. Аналітико-дослідницькі виміри роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання на прикладі Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України. Напрями удосконалення роботи запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України в сучасних умовах господарювання.
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Громадські об'єднання що підлягають легалізації (офіційному визнанню). Найбільш поширені різновиди громадські організації. Громадські об'єднання за територією діяльності. Організаційно-управлінської структури Запорізької ОО ТСО України.

5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Ажажа М.А доцент, к.е.н.,	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Ажажа М.А доцент, к.е.н.,	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

6 Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження діяльності громадських організацій	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем організаційної роботи громадської організації	01.11.2019 року	
6.	SWOT- аналіз громадської організації в сучасних умовах господарювання	15.11.2019 року	
7.	Основні шляхи удосконалення роботи громадської організації в сучасних умовах господарювання	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування напрямів удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації щодо удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання	16.12.2019 року	

Студент

(підпис)

С.М. Токар

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

М.А. Ажажа

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

АНОТАЦІЯ

Токар С.М. Удосконалення роботи громадських організацій Запорізького регіону в сучасних умовах господарювання.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020р.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади вдосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання. Розглянуто особливості роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання на прикладі Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України. Певна увага приділяється виявленню напрямків удосконалення роботи Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ, РИНОК, МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНТИ, ВЕБІНАР, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, SWOT-АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Tokar S.M. Thrillingly robots of huge organizations of the Zaporizhzhya region in the present minds of the state giving.

Qualification of the robot for the health level of health and safety for the specialty 281 Public administration and administration, science curriculum M.A. Azhazha. Zaporizhzhya national university. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management Organization and Project Management, 2020r.

Theoretical and methodological ambushes in the robotics are ambushed to the side robots of huge organizations in the present minds of the state giving. The special robots of large organizations in the ordinary minds of state grants were shown on the

application of the Zaporizhzhya regional organization organization of the Ukrainian Defense Association. Songs of respect come to you directly and indirectly with robots of the Zaporizhzhya regional organization of goods.

Key words: COMPETITION, METHODOLOGY, SYSTEM PIDKHD, HUMAN ORGANIZATION, RINOK, MARKETING, COMPETITION, WEBINAR, EFFICIENCY MANAGEMENT, SWOT – ANALYSIS.

АННОТАЦИЯ

Токарь С.М. Совершенствование работы общественных организаций Запорожского региона в современных условиях хозяйствования.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А. Ажажа. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020г.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы совершенствования работы общественных организаций в современных условиях хозяйствования. Рассмотрены особенности работы общественных организаций в современных условиях хозяйствования на примере Запорожской областной организации Общества содействия обороне Украины. Определенное внимание уделяется выявлению направлений совершенствования работы Запорожской областной организации Общества содействия обороне Украины в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: КОНКУРЕНЦИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, РЫНОК, МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНТЫ, ВЕБИНАРЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, SWOT-АНАЛИЗ.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	8
ВСТУП.	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	15
1.1. Методологія роботи громадських організацій	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання	27
1.3. Зарубіжний досвід роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання	31
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОБОТИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРИСТВА СПРИЯННЯ ОБОРОНИ УКРАЇНИ	43
2.1. Організаційно-управлінська структура Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України	43
2.2. Діагностика проблем організаційної роботи громадської організації	68
2.3. SWOT- аналіз громадської організації в сучасних умовах господарювання	70
Висновки до розділу 2	75

Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ	76
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРИСТВА	
СПРИЯННЯ ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
ГОСПОДАРЮВАННЯ	
3.1. Основні шляхи удосконалення роботи громадської	76
організації в сучасних умовах господарювання	
3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення	91
роботи громадських організацій в сучасних умовах	
господарювання	
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення роботи	109
громадських організацій в сучасних умовах господарювання	
Висновки до розділу 3	121
ВИСНОВКИ.	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.	127
ДОДАТКИ	134

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ГО	Громадська організація
ГР	Громадська рада
ГС	Громадське суспільство
ДУНБ	Державне управління національною безпекою
ЗС України	Збройні сили України
ЄС	Європейський Союз
ІГС	Інститут громадського суспільства
НУО	Неурядові громадські організації
ОГС	Організації громадського суспільства
ОДВ	Органи державної влади
РНБОУ	Рада національної безпеки і оборони України
СЗНБ	Система забезпечення національної безпеки

ВСТУП

В умовах розбудови в Україні ринкової економіки соціального спрямування відносини між державними органами та інститутами громадянського суспільства, як ключові і визначальні для розвитку громадянського суспільства, перебувають у зтяжньому, перехідному, законодавчо, системно і методично невизначеному стані. З одного боку, вже накопичилася значна кількість позитивних тенденцій: зростає рівень самоорганізації та активності громадських об'єднань, запроваджено процедури залучення громадськості в процеси розробки і впровадження державної політики, серед державних службовців зростає усвідомлення необхідності громадського втручання, аналізу та контролю дії владних рішень. Однак через відсутність механізму систематичного розповсюдження знань про ці відносини заради обміну досвідом, якісного навчання громадських організацій випробуваними формами, засобами і процедурами впливу на діяльність органів влади, призводить до відсутності якісного соціального діалогу між трьома секторами суспільства – державного, підприємницького та громадського. Виникла потреба у інформаційно-аналітичному та консультативно-методичному врегулюванні вибіркового, ін'єкційного втручання з метою активізації розвитку громадських інституцій.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом стало віхою, з якою пов'язується новий поштовх розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. До положень, тимчасове застосування яких вже розпочалося, віднесений і р. 26 «Співробітництво з питань громадянського суспільства». У ст. 2 Розділу I «Загальні принципи» зазначається: «Повага до демократичних принципів, прав людини та основоположних свобод, а також повага до принципу верховенства права повинні формувати основу внутрішньої та зовнішньої політики Сторін і є основними елементами цієї Угоди». Угода передбачає активізацію

громадської участі в різних галузях співробітництва, й зокрема, участь незалежних громадських експертів та їх об'єднань, у т.ч. громадських організацій, у діяльності всіх двосторонніх органів, що утворюються для інституціонального забезпечення дієвості названої Угоди. Окрім того, перед Україною стоїть завдання подальшого наближення вітчизняного законодавства до відповідних європейських стандартів, тому, на порядку денному стоїть питання створення сприятливих правових та організаційних умов для діяльності інститутів громадянського суспільства, зокрема, для заохочення залучення громадян та їх участі у процесах прийняття державних рішень.

Права і свободи людини і громадянина є надбанням сучасного світу, закріпленим у міжнародних документах та конституціях цивілізованих держав. Конституція України гарантує їх у розділі II. Одне з таких прав – право на об'єднання у громадські організації, яке гарантується статтями 36, 37. Норми Конституції деталізуються у спеціальному законодавстві, для вдосконалення якого не так давно було прийнято новий закон – Закон України «Про громадські об'єднання», який вступив у дію з 1 січня 2013 р. Роки його застосування показали, що він не позбавлений недоліків та потребує удосконалення.

Діяльності громадських організацій та політичних партій приділяють значну увагу у зв'язку з розвитком демократичного врядування. Свої дослідження проводять аналітичні центри, зокрема, Український центр економічних і політичних досліджень ім. О.Разумкова, Фонд “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва, Центр політико-правих реформ та Український незалежний центр політичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень. Використані фундаментальні праці вітчизняних науковців із різних аспектів державного управління, зокрема: В.Авер'янова, В.Бакуменка, О.Валевського, В. Воронкової, Л.Гаєвської, В.Князева, Ю.Ковбасюка, Н.Нижник, А.Рачинського, А.Семенченка, Г.Ситника, В.Скуратівського, Ю.Сурміна, В.Тертички та ін.

Важливими для виявлення основних проблем, що визначили зміст даної роботи, є наукові напрацювання вітчизняних науковців щодо: становлення та розвитку громадянського суспільства в Україні (Е.Афонін, М.Ажажа, Р.Войтович, Н.Грицяк, А.Колодій, О.Пухкал); взаємодії між інститутами громадянського суспільства та органами державної влади (О.Бабінова, Т.Бельська, Т.Бутирська, Т.Василевська, Л.Гонюкова, І.Ібрагімова, К.Козлов, О.Корнієвський, О.Крутий, О.Тинкован); участі неурядових організацій у процесі європейської інтеграції (В.Бодров, М.Канавець, С.Серьогін); формування громадянського суспільства та здійснення діалогової комунікації (В.Гошовська, О.Петрос, В.Трощинський, С.Хаджирадева); участі громадських інститутів у державному управлінні (Г.Дмитренко, Т.Пахомова, Л.Пашко, А.Савков, В.Удовиченко) громадсько-політичної організації суспільства (К.Ващенко, Д.Неліпа, С.Телешун) і зарубіжних авторів – Г.Гегеля, Т.Гоббса, Р.Даля, Р.Дарендорфа, Ж.-Ж.Русо, А.Токвіля та ін.

Різні аспекти діяльності громадських об'єднань представлені у дослідженнях Г.Алмонда, Е.Арато, Ю.Габермаса, Р.Дарендорфа, М.Кеннеді, Дж.Кіна, Р.Патнема тощо. В Україні громадсько-політичні об'єднання під різними кутами зору досліджують представники різних наук, зокрема, Р.Балабан, В.Бебик, В.Головенько, А.Колодій, О.Корнієвський, І.Кресіна, Б.Кухта, М.Лациба, М.Обушний, С.Рябов, С.Тимченко, В.Якушик та інші.

Проте проблеми взаємовідносин органів державної влади з громадсько-політичними об'єднаннями у процесі формування державної політики демократичного суспільства і сьогодні залишаються актуальними і визначають мету даної роботи. Наявність ефективної мережі інститутів громадянського суспільства сьогодні перетворилася на невід'ємну умову стабільного суспільного розвитку і злагоди. Громадяни України, об'єднання громадян є суб'єктами її забезпечення, а зріле громадянське суспільство, його демократичні інститути відіграють важливу роль у захисті та просуванні національних інтересів України. Ігнорування владою суспільно корисних

ініціатив, відсутність механізмів участі громадськості й об'єднань громадян у процесі ухвалення доленосних рішень призводять до стагнації суспільства, зростання корупції, створюють загрозу демократичному розвитку країни.

Державне управління національною безпекою має враховувати особливості функцій, організаційних форм, спрямованість та характер діяльності громадських об'єднань, їх реальні й потенційні можливості. Саме поєднання зусиль держави, суспільства і соціально відповідальних осіб спроможне гарантувати безпеку держави та її громадян. Віддаючи належне науковим здобуткам у галузі державного управління щодо функціонування інститутів громадянського суспільства, слід зазначити, що питання взаємодії органів державної влади та неурядових громадських організацій України комплексно не досліджувалася. Незважаючи на значну кількість ідей, пропозицій та узагальнень, які опрацьовані в науковій літературі з цих питань, розробка системного підходу та дієвих методів координації зусиль і визначення напрямів взаємодії органів державної влади з неурядовими громадськими організаціями залишається актуальним, що і зумовило вибір теми дослідження.

Мета дослідження – концептуалізація удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження - соціально-економічні закономірності удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання.

Формування цілей дослідження:

- з'ясувати методологію дослідження удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;
- сформуванню понятійно-категоріального апарату удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;

- розкрити зарубіжний досвід удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;
- розробити та удосконалити організаційно-управлінську структуру Запорізької обласної організації Товариства Сприяння обороні України;
- виявити діагностику проблем удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;
- розробити SWOT - аналіз удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;
- сформулювати механізми удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;
- здійснити економічне обґрунтування удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання;
- розробити практичні рекомендації удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання.

Методологія дослідження. Методологія дослідження удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання базується на міждисциплінарному підході, що включає сукупність знань з філософії, психології, адміністративного менеджменту, культурології, так як мова йде про вироблення певних цінностей корпоративної культури організації. Ми включаємо:

- 1) системний аналіз, тому що організація є системою, включаючи сукупне комплексне уявлення форми і структури організації, виявлення складових внутрішньої будови організації;
- 2) структурний аналіз, тому організація є відображенням внутрішнього складу організації конструкції її елементів та взаємозв'язків, виявлення складових внутрішньої будови організації;
- 3) синергетичного, в якій людина й економічна структура організації розглядаються як складні системи, що само організуються;
- 4) антропологічного, тому що в основі люди, з їх потребами та інтересами, мотивацією та цілеполаганням, відходу від того, коли людина

застосовується лише як засіб, і гуманістичною перспективою, в якій людина розглядається як кінцева мета виробництва, так як сприяє повному розкриттю творчих здібностей людини та її самореалізації;

5) процесний метод управління, в основу якого покладено творчість та креативність, що розуміється як свобода й відповідальність, створення умов для максимального розкриття творчого потенціалу співробітників, їх особистісного й професійного росту;

б) методи гнучкого (адаптивного) менеджменту, що включають методи самоорганізації складних соціальних систем, виходу з шляхів кризи (біфуркації) та досягнення стабільності завдяки гнучких підходів до адміністративної роботи та об'єднує найкращі ідеї у сфері складних адаптивних систем, гнучкого керування й ощадливого виробництва.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що удосконалення роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання, які не досліджені стосовно організації, діяльність розглядається упровадження гнучкого менеджменту, проривних технологій та виходу на міжнародний рівень.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- III Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки розвитку науки» (28-29 грудня 2019 р., м Львів, <http://sci-conf.com.ua>.);

- XII щорічній науково-практичній інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро);

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, суспільство, освіта: актуальні питання та перспективи розвитку» (20-21 січня 2020 р., м. Харків).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
РОБОТИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Методологія роботи громадських організацій

В сучасному науковому дискурсі існує багато підходів до визначення поняття «громадська організація» [2]. Враховуючи це різноманіття узагальнено громадську організацію можна визначити як добровільне, незалежне, неприбуткове об'єднання громадян, яке засноване на спільності інтересів її членів і спрямоване на досягнення соціально значущих цілей, захист інтересів та вирішення гострих соціальних проблем суспільства, громад, соціальних груп та індивідів. Розгалужена мережа громадських організацій різного спрямування традиційно розглядається в якості однієї з ознак демократичного суспільства. За офіційними даними, кількість зареєстрованих громадських організацій в Україні з року в рік зростає.

Умова демократичного врядування, це розвинуте громадянське суспільство, оскільки його наявність полегшує захист індивідуальних і громадських інтересів громадян, стримує узурпацію влади, забезпечує підзвітність влади суспільству. Громадянське суспільство активно сприяє процесам політичної демократизації, набуття державою ознак правової, відстоюючи матеріальну і духовну незалежність людини від держави, домагаючись правової гарантії такої незалежності, захисту приватних і суспільних інтересів людей.

Прийнято вважати, що в основі розвинутого громадянського суспільства лежить активна діяльність громадських інститутів. При цьому, донедавна поняття інститутів громадянського суспільства було більше

філософською чи політологічною категорією.

У листопаді 2007р. розпорядженням Уряду №1035-р схвалено Концепцію сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства, постановою Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976 затверджено Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади. Зазначеними урядовими актами до інститутів громадянського суспільства віднесено: громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства. Таким чином, інститути громадянського суспільства (надалі також ІГС) були унормовані як система суб'єктів, наділених правами і обов'язками щодо відстоювання своїх легітимних інтересів у процесі подальшої розбудови громадянського суспільства в Україні та участі в управлінні державними справами, зокрема, у формуванні та реалізації державної правової політики.

На сьогодні в Україні діє відповідна нормативно-правова база, яка визначає правові засади створення, права та гарантії діяльності ІГС. Це Закони України "Про об'єднання громадян" (1992р.), "Про молодіжні та дитячі громадські організації" (1997р.), "Про благодійництво та благодійні організації" (1998р.), "Про професійних творчих працівників та творчі спілки" (1998р.), "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" (1999р.), "Про організації роботодавців" (2001), "Про асоціації органів місцевого самоврядування" та інші акти законодавства.

В Україні громадянами створена велика кількість інститутів громадянського суспільства (громадські організації, благодійні організації, профспілки і організації роботодавців, друковані засоби масової інформації тощо). Через фіксацію зростання чи зменшення кількості утворених і легалізованих об'єднань громадян, інших громадських формувань можна оцінити стан формування громадянського суспільства в Україні.

Органами юстиції в Україні легалізовано/zareєстровано близько 50 тис. громадських формувань. Із загальної кількості легалізованих/zareєстрованих в Україні громадських формувань 66 % становлять місцеві, всеукраїнські та міжнародні громадські організації, 0,3 % політичні партії, 31 % місцеві, всеукраїнські, та міжнародні благодійні організації.

Очевидно, що найвагоміша питома частка загалу легалізованих/zareєстрованих громадських формувань належить громадським організаціям. Із року в рік збільшується їх кількість.

Об'єднання громадян створюються для задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів їх членів.

З розширенням демократії і зростанням рівня політичної культури посилюється тенденція до урізноманітнення громадських об'єднань у соціально-політичному житті, їх впливовості в конкретно-історичних ситуаціях. Найбільш поширеними різновидами громадських організацій у сучасній Україні є: фізкультурно-спортивні (18%), професійного спрямування (15%), молодіжні (11%), ветеранів та інвалідів (9%), культурно-просвітницькі (7%), організації, створені на етнічній основі (5%), та правозахисні організації (5%).

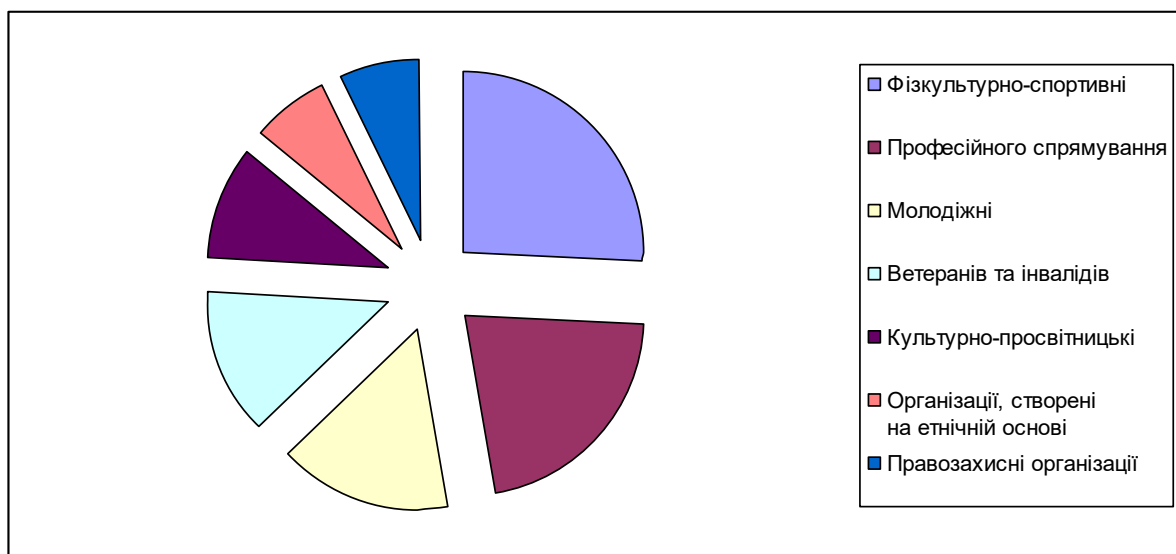


Рисунок 1.1. Найбільш поширені різновиди громадських організацій

Громадські формування мають різну мету, завдання, рівень повноважень, територію діяльності, проте їх соціально-політичне призначення полягає насамперед у тому, що вони допомагають людям у розв'язанні проблем повсякденного життя, відкривають широкі можливості для виявлення суспільно-політичної ініціативи, здійснення функцій самоврядування.

Громадські об'єднання можна класифікувати за кількома типами:

1. За необхідністю формалізації створення:

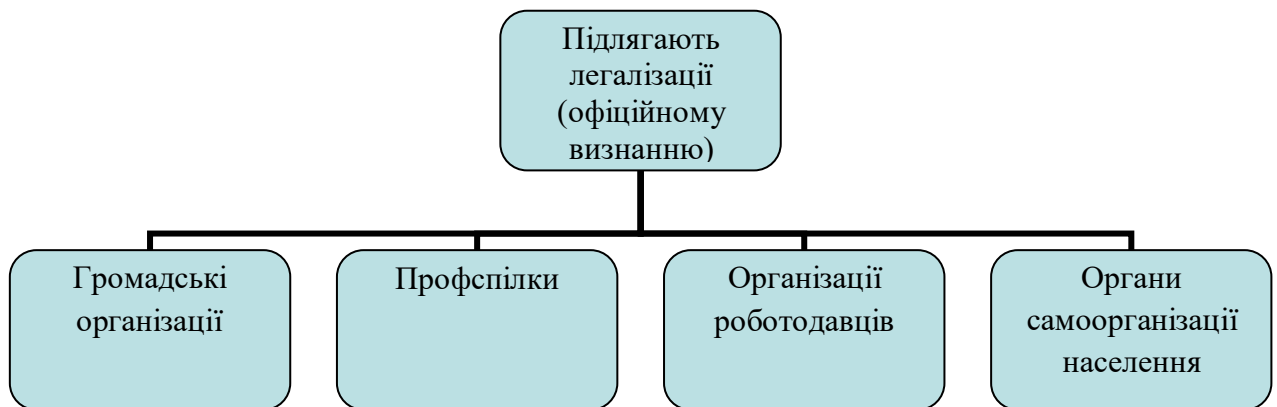


Рисунок 1.2. Громадські об'єднання що підлягають легалізації (офіційному визнанню)

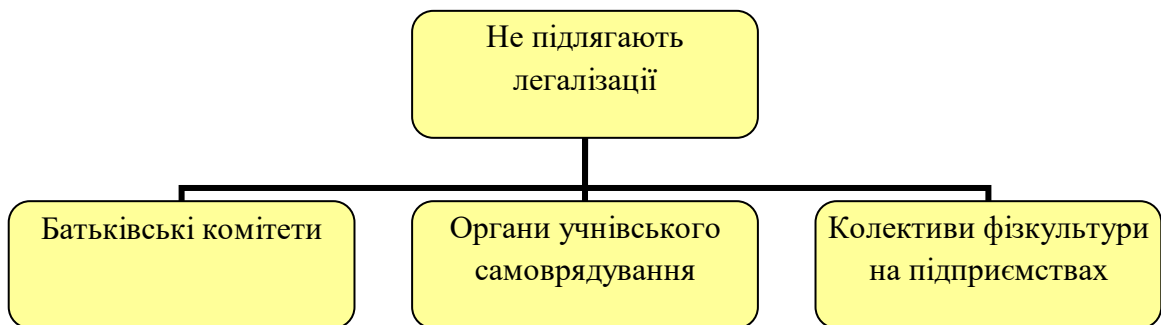


Рисунок 1.3. Громадські об'єднання що не підлягають легалізації

2. За метою і функціями:

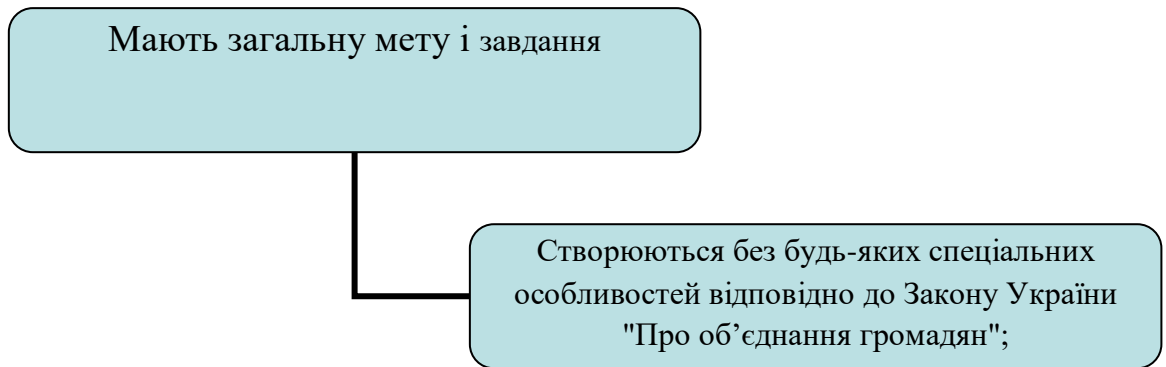


Рисунок 1.4. Громадські об'єднання що мають загальну мету і завдання

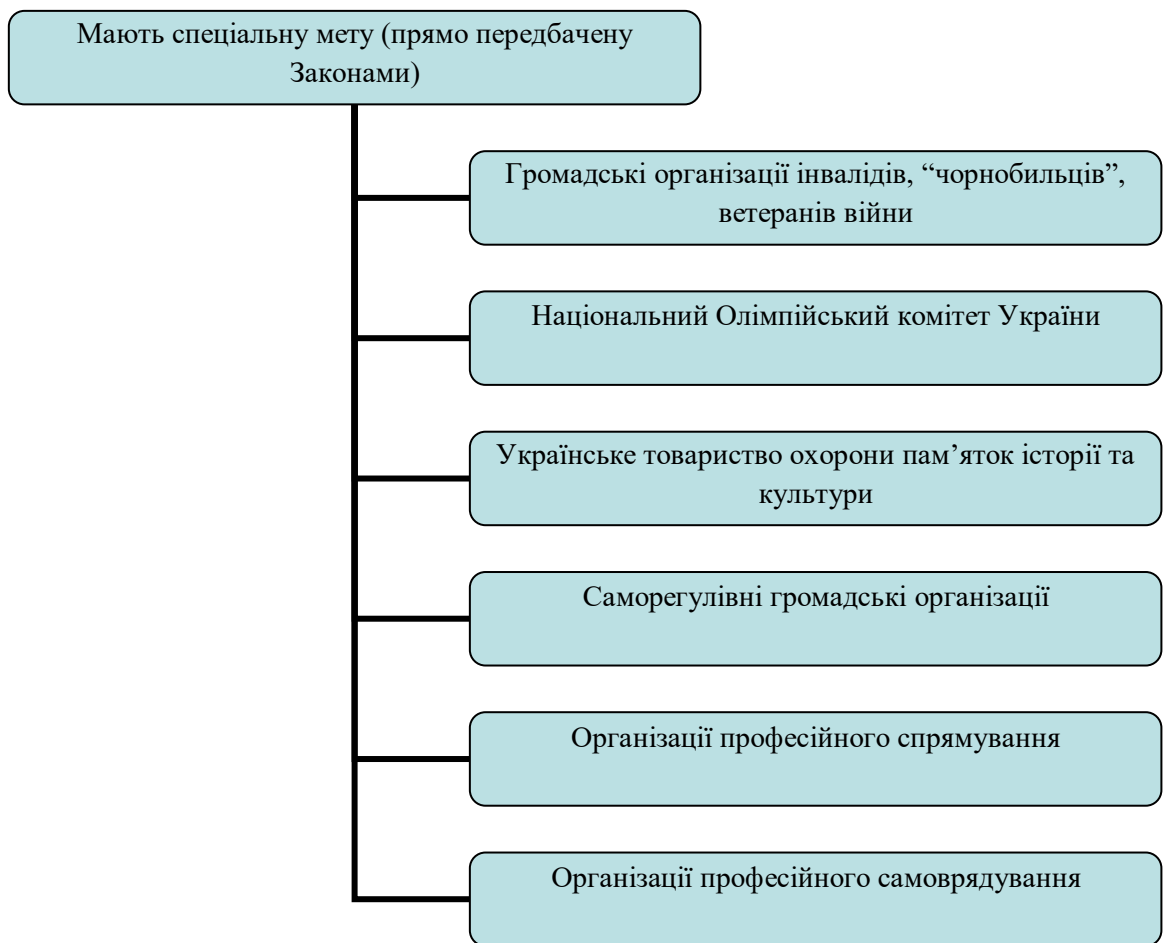


Рисунок 1.5. Громадські об'єднання що мають спеціальну мету (прямо передбачену Законами)

3. За характером повноважень:

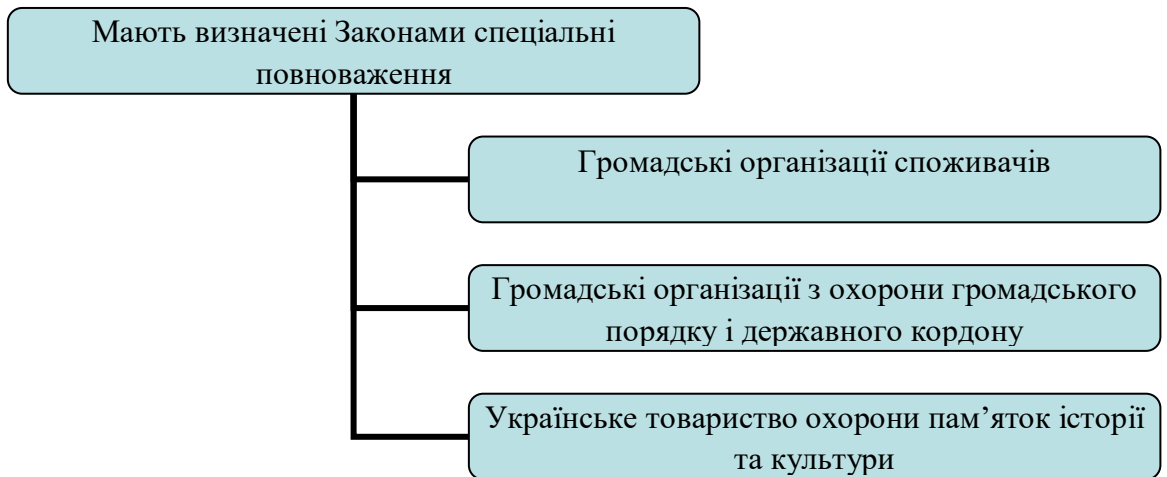


Рисунок 1.6. Громадські об'єднання що мають визначені Законами спеціальні повноваження



Рисунок 1.7. Громадські об'єднання що мають загальну мету і завдання

4. За територією діяльності:

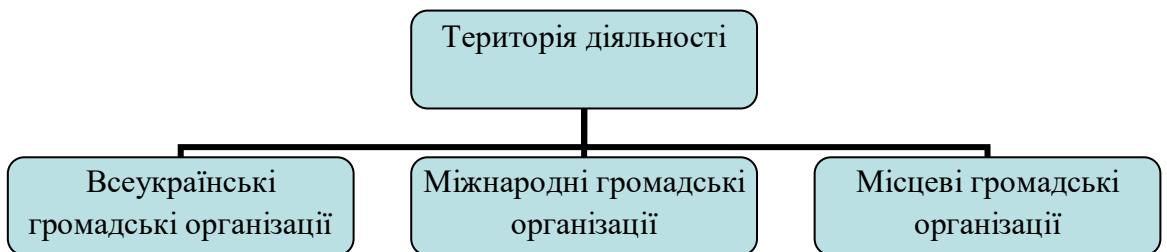


Рисунок 1.8. Громадські об'єднання за територією діяльності.

Кожне із громадських об'єднань охоплює своєю діяльністю певні сектори суспільного життя, які, на відміну від політичних партій чи

профспілок, не обмежуються політичною діяльністю чи захистом соціально-економічних прав працюючих. Їх діяльність також поширюється і на гуманітарну, інформаційну, екологічну, безпекову та інші сфери суспільного та державного життя України.

Прикладами такої діяльності може слугувати, зокрема: активна взаємодія та співпраця з громадськими організаціями, в т.ч. і міжнародними, з питань гендерної політики, сприяння розвитку проектів гуманітарної допомоги в Україні, з питань вирішення проблеми ВІЛ/СНІДу, маркетингу ринку нерухомості; культурно-просвітницька діяльність, проведення заходів, спрямованих на відродження та розвиток національних, історичних, духовних традицій; діяльність, спрямована на розвиток освіти, науки і техніки; діяльність у галузі охорони здоров'я та пропаганди здорового способу життя, у галузі екології.

Діяльність цих та інших активно діючих громадських організацій відіграє помітну роль у процесах, що відбуваються в суспільстві. Таким чином, розглядаючи громадянське суспільство як органічну систему, громадські організації можна визначити первинними і універсальними елементами, своєрідними "клітинами" цієї системи.

Законодавством України досить повно визначена адміністративна правосуб'єктність громадських організацій, що дає широкі можливості залучення громадських організацій до державного управління. Проте, самі інститути громадянського суспільства ці механізми майже не використовують; їм бракує солідарності, цілеспрямованості, ініціативності та усвідомлення власної значущості у досягненні завдань громадянського суспільства. Для прикладу, статистична кількість легалізованих органами юстиції громадських організацій не відповідає кількості фактично функціонуючих організацій. Як свідчать результати контролю органів юстиції, що здійснюються на підставі статті 25 Закону України "Про об'єднання громадян", під час перевірок громадських організацій не знаходяться за юридичною адресою близько 20% всеукраїнських та

міжнародних та місцевих громадських організацій; у діяльності 20% громадських організацій виявляються порушення законодавства України та статуту; більше 20% перевірених організацій органами юстиції щорічно виносяться попередження.

Органи виконавчої влади приділяють увагу правоосвітній роботі з інститутами громадянського суспільства, щоб допомогти їм використовувати створені державою механізми їх залучення до правотворчої, правозастосовчої та правоохоронної діяльності держави.

Сучасним українським нормотворцям важливо сформувати належне правове поле для усунення перешкод у створенні та функціонуванні інститутів громадянського суспільства. Приміром, на сьогодні правові та організаційні основи реалізації права на свободу об'єднання регулюються Законом України "Про об'єднання громадян", який не гарантує дотримання європейських стандартів у сфері діяльності громадських організацій. Чинне законодавство про громадські організації консервує ряд серйозних проблем, а саме: зберігає ускладненість процедури державної реєстрації громадських організацій, обмежує діяльність громадських організацій за територіальною ознакою (чим осяжніше територія статутної діяльності - тим складнішим є порядок її реєстрації), обмежує види діяльності за змістом (наприклад, обмеження щодо захисту прав інших осіб тощо), встановлює обмеження щодо їх безпосередньої господарської діяльності тощо. Ці та інші архаїзми українського законодавства про громадські організації, а також його неузгодженість із міжнародними зобов'язаннями нашої країни, мають загалом негативний вплив на міжнародний імідж України як демократичної, соціальної та правової держави.

Потребує удосконалення ще досить широкий спектр актів законодавства, що регулюють цю сферу життєдіяльності суспільства, зокрема, щодо:

- урегулювання підприємницької діяльності інститутів;
- створення умов для розвитку благодійництва і меценатства;

- запровадження механізму державного замовлення на надання інститутами окремих послуг на конкурсних засадах;
- підтримка суб'єктів господарювання та громадян, які надають фінансову допомогу чи здійснюють добровільні пожертвування інститутам для розв'язання проблем, що мають важливе суспільне значення;
- розвиток волонтерського руху;
- спрощення вимог до установчих документів інститутів та ліцензування їх діяльності з надання соціальних послуг;
- сприяння удосконаленню механізму участі територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення;
- удосконалення правового регулювання участі інститутів у прийнятті рішень органами виконавчої влади, діяльності громадських рад та інших консультативно-дорадчих органів, здійснення органами виконавчої влади моніторингу громадської думки з питань їх діяльності;
- створення правових умов для забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів виконавчої влади, публічності всіх етапів підготовки і прийняття рішень, доступу до інформації про діяльність та рішення зазначених органів.

Світовий досвід свідчить про те, що належна підтримка державою громадських (неприбуткових) організацій має позитивний політичний, соціальний та економічний ефект.

Досвід економічно розвинених країн, і, ще більшою мірою, тих країн, яким вкрай необхідно здійснити економічний «прорив», свідчить про вирішальне значення людського капіталу, необхідність формування ефективних механізмів соціального захисту особи та суспільства, створення можливостей для реалізації соціальної ініціативи шляхом самоорганізації і саморегулювання людського соціуму. Це означає, що передусім повинна сформуватися відповідна парадигма суспільствознавства, а також громадські та державні інститути, здатні забезпечити такий перехід. Здійснення цього, можливо тільки в разі наявності інституцій самоорганізації суспільства на

мікросоціальному рівні та громадських інституцій на загальносуспільному рівні – таких, що здатні захистити людину від проявів вузького корпоративізму та бюрократизму, які особливо розквітли в умовах перехідного періоду [15, с. 317-318].

Аналогічної думки дотримується В.Новиков, який пише, що в числі першочергових завдань у посткризовий період - розвиток недержавної соціальної інфраструктури, що матиме найближчі і віддалені позитивні наслідки для адаптації не тільки населення, а й бюджетних установ і громадських організацій до умов ринкової економіки. Це передбачає розширення кола суб'єктів соціальної політики і становлення інститутів громадянського суспільства, здатних визначити і реалізувати сучасні напрями соціального самозабезпечення і самоврядування [22, с. 285].

У колективній монографії вчених Інституту регіональних досліджень НАН України «Регіональні суспільні системи» неприбуткові організації розглядаються в контексті розвитку місцевого самоврядування. Щодо суспільної діяльності різних видів (економічної, соціальної, наукової, релігійної та ін.) це проявляється у самоорганізації суб'єктів кожного виду діяльності, яка веде свою історію від традиційних середньовічних цехових братств, лицарських орденів тощо. Так, інституціями самоорганізації економічної діяльності виступають різного роду підприємницькі громадські організації та об'єднання (наприклад, коопераційні спілки), комітети підприємств і навіть політичні партії [10, с.449].

Поділяючи в цілому цю думку, зауважимо, що насправді перелік громадських організацій є значно ширшим, до того ж зберігається чітка тенденція до їх кількісного зростання. Із цього слідує висновок, що по мірі становлення громадянського суспільства в Україні розвиток зазначених організацій матиме позитивну динаміку, оскільки вони акумулюють значний мобілізаційний потенціал залучення найширшого кола громадян до безпосередньої участі у прийнятті та реалізації рішень з питань соціально-економічного, культурного розвитку територій та інших місцевих програм.

Зроблений висновок базується на тому, що уже сьогодні організації, які презентують структуру громадянського суспільства є дуже різноманітними, як за організаційною структурою, так і за функціональними параметрами. [6]

Органи самоорганізації населення, що в агрегованому виді можуть бути зведені до чотирьох груп, утворюють недержавний сектор соціальної організації суспільства, або, як їх ще називають, «третю силу», яка здійснює вагомий вплив на процеси життєдіяльності на мікросоціальному рівні.

Питання участі неприбуткових громадських організацій, особливо тих, що функціонують у сфері економіки та реалізації соціальної політики (незалежні профспілки, об'єднання роботодавців, бізнес асоціації, комітети захисту прав споживачів, екологічні організації, моніторингові установи, ОСББ та інші) набуває сьогодні особливої значимості.

Проблема соціального партнерства як важливий компонент економічної самоорганізації є слабо розробленою в теоретичному плані. Фундаментальні дослідження цієї сфери соціально-економічних відносин, за незначним винятком, суттєво відстають від реальних економічних процесів, хоча потреба в них нагальна. В першу чергу необхідні науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення дієвості переговорного процесу. Цілком очевидно, що межі існуючої нині трьохсторонньої системи соціального партнерства по осі держава - роботодавці - трудові колективи повинні бути суттєво розширені за рахунок залучення у переговорний процес незалежних профспілок, бізнес асоціацій та інших недержавних інституцій. У цьому контексті важливим завданням є чітке визначення представництва сторін, їх статусу, меж компетенції, створення локальних рад соціального партнерства. Без такого важливого елемента як «система участі» соціальне партнерство як інструмент гармонізації інтересів всіх суб'єктів економічних відносин приречене на неефективність. [12]. Його подальше вдосконалення лежить у площині нормативно-правового регулювання, що вимагає прийняття Закону України «Про соціальний діалог в Україні», Трудового кодексу України, внесення змін до Закону України « Про органи самоорганізації населення».

Введення в дію цих законів могло б ослабити державну «монополію» у прийнятті рішень у сфері соціальної та економічної політики через механізм контролю з боку асоціацій підприємців та громадських інституцій над розробленням, прийняттям та виконанням рішень органів державної влади всіх рівнів, шляхом обов'язкового систематичного залучення цих недержавних структур органами законодавчої та виконавчої влади до вироблення рішень з урахуванням норм Конвенції Міжнародної організації праці. [28].

Соціальна держава, якою проголосила себе Україна, повинна захищати своїх громадян в усіх сферах життєдіяльності, забезпечуючи економічну і соціальну стабільність у суспільстві, створити умови для динамічного розвитку національного господарства шляхом використання різних елементів організаційно-економічного механізму його функціонування [34, с. 522]. Зазначене підтверджується світовим досвідом, який незаперечно доводить , що в ринковій економіці цього можна досягти через систему суспільних інституцій

Важливим структурним компонентом некомерційних організацій є громадські недержавні організації. На рівні регіону їх ядро формують незалежні профспілки, творчі спілки, кредитні спілки, об'єднання роботодавців, житлово-будівельні кооперативи, екологічні організації, організації культури, освіти, науки, спорту, благодійні фонди. Перелік суб'єктів неприбуткових організацій підводить до висновку, що основними сферами їх діяльності є реалізація соціальних та господарських функцій шляхом залучення широких верств населення до активної участі у розв'язанні соціально-економічних проблем. Незважаючи на важливість виконуваних функцій, сьогодні немає належного аналізу їх ролі неприбутковими організаціями. В останні роки це знаходить відображення в контексті обговорення концепції становлення й розвитку громадянського суспільства [6]. Існуючий нігілізм у ставленні до діяльності некомерційних організацій вимагає наукового аналізу причин, що гальмують їх розвиток.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання

Для тисяч діючих в Україні громадських організацій головною подією законотворчості 2012 року стає прийняття ВРУ нового Закону України “Про громадські об’єднання” від 22 березня 2012 року № 4572-VI, який починає діяти з 1 січня 2013 року та докорінно змінює правові та організаційні основи створення, діяльності та припинення діяльності громадських об’єднань [18].

Врешті решт ліквідована норма, яка дозволяла громадським організаціям захищати лише інтереси своїх членів, тепер ГО можуть захищати будь-які інтереси, котрі вважають суспільнозначимими; скасовано державний контроль статутної діяльності громадських організацій; змінено принципи діяльності об’єднань громадян; визначено засади утворення і діяльності громадських об’єднань на основі добровільності, самоврядування, вільного вибору території діяльності, рівності перед законом, відсутності майнового інтересу їх членів (учасників), прозорості, відкритості та публічності.

Законом надається тлумачення основного змісту кожного з цих принципів, що в цілому, на нашу думку, є позитивним, оскільки з їхнім роз’ясненням нерідко виникали проблеми в правозастосовчій практиці.

Зокрема, добровільність, передбачає право особи на вільну участь або неучасть в громадському об’єднанні, в тому числі в його утворенні, вступ до такого об’єднання або припинення членства (участі) в ньому; самоврядування передбачає право членів (учасників) громадського об’єднання самостійно здійснювати управління діяльністю громадського об’єднання відповідно до його мети (цілей), визначати напрями діяльності, а також невтручання ОДВ та ОМС у діяльність громадського об’єднання, крім випадків, визначених законом; вільний вибір території діяльності передбачає право громадських об’єднань самостійно визначати територію своєї

діяльності, крім випадків, визначених законом; рівність перед законом передбачає, що громадські об'єднання рівні у своїх правах і обов'язках відповідно до закону з урахуванням організаційно-правової форми, виду та (або) статусу такого об'єднання; відсутність майнового інтересу передбачає, що члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання і не відповідають за його зобов'язаннями, доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні потреби); прозорість, відкритість передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, в тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення і здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ; публічність означає, що громадські об'єднання інформують громадськість про свою мету діяльності. Тож, законодавче закріплення змісту цих принципів сприяє реалізації та захисту прав членів об'єднань громадян, а їх дотримання не є складним для реально діючих і дійсно громадських, демократичних організацій [27].

Новий закон розширює права громадських організацій і деталізує їх. До вже існуючих прав Законом додається право громадських об'єднань зі статусом юридичної особи здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені у порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню. Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадським об'єднанням включаються до Реєстру громадських об'єднань. Втім, питання про оподаткування доходів від такої діяльності залишається відкритим. Отож, положення Закону створюють умови демократичних засад утворення

та діяльності ІГС, оскільки у ньому враховуються українські традиції та кращі зарубіжні практики у цій сфері.

Важливою новацією Закону України «Про громадські об'єднання» стає скасування плати за реєстрацію об'єднань. Окрім того, ст. 7 Закону передбачається, що засновниками громадської організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації – 14 років. Засновниками громадської спілки можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи. Проте політичні партії не можуть створювати громадські спілки. Вони також не можуть бути юридичні особи, щодо яких прийнято рішення щодо їх припинення або які перебувають у процесі припинення. У діючому сьогодні Законі відсутня норма про класифікацію статусу громадського об'єднання: всеукраїнський, місцевий і міжнародний. Закон визначає можливість існування громадських об'єднань з “дитячим”, “молодіжним” і “всеукраїнським” статусом, але значення всеукраїнського статусу істотно відрізняється від визначеного попереднім законодавством.

Особливо важливим є те, що Закон України “Про громадські об'єднання” фактично забороняє державний контроль здійснення статутної діяльності громадських об'єднань – органи виконавчої влади та самоврядування не мають права перевіряти зміст їх діяльності.

Тож, узагальнюючи положення ЗУ “Про громадські об'єднання” № 4572-І від 22 березня 2012 року, виділимо 10 його переваг, отже:

- 1) скасовано територіальні обмеження діяльності (громадське об'єднання може поширювати свою діяльність на всю територію України. Закон усуває обов'язковий поділ об'єднань громадян за територіальним статусом всередині країни. Громадські об'єднання самостійно визначають територію своєї діяльності);

- 2) захист інтересів усіх громадян (ліквідовано норму, котра дозволяла ГО захищати лише інтереси своїх членів, тепер громадські об'єднання

можуть захищати будь-які права і свободи та сприяти задоволенню суспільних інтересів);

3) безкоштовна реєстрація (Закон скасовує плату за державну реєстрацію об'єднань громадян);

4) зменшена мінімальна кількість засновників (кількість засновників громадського об'єднання зменшена до двох осіб, адже раніше, щоб зареєструвати громадську організацію зі всеукраїнським статусом потрібно було 42 фізичні особи у 14 областях);

5) засновниками громадського об'єднання можуть бути юридичні особи (Закон передбачає, що громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод. Фізичні особи можуть бути засновниками громадських організацій; юридичні особи – громадських спілок);

6) термін реєстрації – 7 робочих днів (раніше реєстрація могла тривати до 30 робочих днів);

7) спрощення реєстрації (Закон визначає чіткий перелік документів для реєстрації громадського об'єднання, вказує вичерпний перелік підстав, які можуть стати причиною відмови у реєстрації громадського об'єднання чи повернення документів на доопрацювання. Реєстрація об'єднань громадян відбувається за місцем знаходження, тобто в міських або районних управліннях юстиції. Орган реєстрації перевіряє статут виключно на відповідність Конституції та деяким законам України. Раніше відбулася перевірка статутних документів і на відповідність підзаконним нормативним актам);

8) право здійснювати підприємницьку діяльність (ГО зі статусом юридичної особи мають право здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її

досягненню);

9) доступ до Єдиного реєстру громадських об'єднань (Закон гарантує вільний доступ до Єдиного реєстру громадських об'єднань, який містить інформацію про види діяльності об'єднань, їх контакти та органи управління. На сьогодні реєстр Міністерства юстиції не включає відомості про громадські організації, зареєстровані органами місцевого самоврядування або легалізовані шляхом повідомлення);

10) скасування державного контролю статутної діяльності (органи виконавчої влади не матимуть права перевіряти зміст діяльності громадських об'єднань).

Таким чином, новий закон “зрушує кригу” в площині пострадянського правового регулювання діяльності об'єднань громадян і, незважаючи на деякі прогалини, істотно удосконалює законодавство в даній царині, роблячи реалізацію конституційного права на свободу об'єднання більш доступною, впорядкованою і багатогранною.

1.3. Зарубіжний досвід роботи громадських організацій в сучасних умовах господарювання

На сьогоднішній час багато з розвинених демократичних країн мають значний досвід щодо взаємодії органів публічної влади з громадськістю, використовують різноманітні технології та методики організації цього процесу. Приклади діяльності із зазначеної проблематики органів влади тих країн, що визнані світовими лідерами щодо демократії та взаємодії влади з громадськістю, а саме: Великобританія, Франція, Канада, Німеччина, США. Досвід зазначених країн був не тільки позитивним, а й негативним тому, що в процесі впровадження та вдосконалення методик залучення громадськості до співпраці з органами влади ці країни також мали і проблеми і невдачі.

Громадські організації Великобританії беруть активну участь у сферах освіти, культури, відпочинку та соціальних послуг [28]. Тільки на освіту припадає 42% всіх витрат третього сектору. Це є свідченням довгої традиції британських “публічних шкіл” і незалежних університетів, а також трансформації урядових коледжів та політехнічних інститутів у приватні навчальні заклади, яка має місце в сьогоднішній Великобританії. 21% неприбуткових витрат йде на культуру й відпочинок, до того ж більшість - на клубну та спортивну діяльність. У сфері соціальних послуг третій сектор виконує функцію правового захисту і надання суспільно-важливих послуг. Третій сектор відіграє значну роль у наданні міжнародної допомоги, а також житловому питанні, де він має міцну традицію житлових товариств й житлових об’єднань для робітників [4 с. 78]. Узагальнюючи, можна сказати, що у Великобританії ГО історично були основою широкого спектру суспільних рухів, якими залишаються і нині.

З державного сектора надходить майже 40% всіх доходів ГО Великобританії. Цікава ситуація у сфері вищої освіти: держава надає навчальним закладам фінансову підтримку з метою забезпечення громадянам більшого доступу до освіти, але університети функціонують як приватні неприбуткові установи. [17].

Третій сектор Сполученого Королівства зберігає традиційно високий рівень приватної благодійної підтримки. Загалом вона становить 12% загальних надходжень, а в таких сферах, як охорона здоров’я, соціальні послуги та охорона навколишнього середовища, коливається між 25 і 40% [4, с. 96; 5, с 157].

Основним чинником впливу на сучасний розвиток третього сектора Великобританії є еволюція його відносин з державою. Прем’єре-міністр Великобританії Тереза Мері Мей переклала значну частину суспільно значущих проблем на приватний сектор та ГО, внаслідок цього сталися зміни в системі охорони здоров’я, а найбільш сприятливі зміни відбулися в ГО. Більшість змін були сприятливими для ГО, але виникли й нові проблеми.

Найкращим прикладом може слугувати перехід від системи грантів для ГО, що надавали суспільно-важливі послуги, до контрактної системи оплати певних послуг, який може призвести до зростання залежності громадських організацій від урядових структур [6, с. 34]. Отже, можна зробити висновки, що третій сектор змушений більш активно шукати підтримку приватних структур з метою збереження належного рівня незалежності. [25].

Деякі аспекти досвіду Франції (укладання контрактів у сфері надання послуг). Франція визнана одним із світових лідерів демократії, яка має досить багато спільних рис з Україною та її системою державного управління. Перші реформи в незалежній Україні базувалися саме на досвіді цієї країни.

Реформа структури французької адміністрації, яка почалася 23 лютого 1989 року зі створення так званих “центрів відповідальності” розвивалась у двох напрямках: залучення та участь громадськості та “контрактування” як форма партнерства громадськості і влади. Законодавство передбачало, що керівники зазначених центрів повинні об'єднати політику на національному рівні з особливостями регіонів при постійної участі громадськості для того, щоб оптимізувати свою діяльність та здійснення реформи [7]. “З технічної точки зору, засновуючи “центри відповідальності”, необхідно було скласти договірні угоди як між центральними органами влади і приєднаними до них центральними урядовими агентствами, так і між цими агентствами та Міністерством державної служби і бюджету Франції. При нагоді, ці документи були доповнені відповідно до контрактів із щорічними цілями, наприклад у межах Міністерства Суспільних справ. У таких випадках зазначені угоди нагадували список дій, які сторона, що їх підписала, погоджується виконувати протягом наступного року. Повноваження та відповідальність у цих угодах були розміщені в ієрархічній послідовності, яка йде від директора до керівників департаментів, і потім від керівників департаментів до начальників відділів. Ця діяльність перш за все почалась із встановлення та розробки відповідної національної політики” [8, с. 116].

Як зазначає Марсель Пошар “на 1 січня 1994 року у Франції було 207 центрів відповідальності, в яких були залучені майже 100 тисяч державних службовців... Створення центрів відповідальності сприяло запровадженню контрактних відносин між центральним урядом та окремими урядовими службами...” [9, с. 54]. Він також надає основні, на його погляд, переваги та недоліки реформи:

“Цей процес супроводжувався переформулюванням фундаментальних та виробленням нових принципів державного управління, таких як спрощення процедур, прозорість, інформування громадськості та потреба вдосконалення процедури реагування на потреби громадян при наданні послуг. Перевагами цього підходу були:

- об’єднані зусилля з модернізації та оновлення соціального діалогу;
- стратегія підзвітності, що базується на автономії управління;
- модернізація методів управління людськими ресурсами;
- оцінка державної політики.

Недоліками цього підходу були:

- ускладнення бюджетних процедур;
- адміністративний контроль” [9, с. 53].

З погляду на здійснення державної політики, досвід Франції щодо контрактів заслуговує на увагу у зв’язку з тим, що “контрактування” було розроблено як інструмент координації між органами влади центрального і місцевого рівнів та громадськістю у сфері надання послуг населенню, що значною мірою покращило їх якість. [30].

У 2001 р. Франція відзначала сторіччя Закону про асоціації 1901 р., його значення в історія цієї країни не може бути переоцінено. Цей закон показав реальні зміни у ставленні французького суспільства до практики створення асоціацій. Після введення в силу цього закону в країні почалося стрімке зростання кількості асоціацій та їх членів, а також сфер діяльності, в які ці асоціації було залучені.

Прийняття Закону 1901 р. є і на сьогоднішній день важливим для

розвитку громадських організацій Франції, його простота та відкритість були головними ознаками позитивного відношення до асоціацій, які характеризують сучасне суспільство. [19].

Участь громадськості у Франції використовується з метою активізації співробітництва між владою та громадськістю для виконання суспільної політики.

Активне залучення громадськості до державних справ розглянемо на досвіді Канади, яке почало розвиватись наприкінці 1960-х – початку 1970 років у двох основних сферах – землепланування та їх використання, а також планування розвитку громад. Державна політика була націлена на залучення громадськості до процесу прийняття рішень органами державної влади на центральному рівні та на рівні муніципалітетів і громад. Муніципалітети повинні були розробити програми широкої участі населенні в їх діяльності. Участь громадськості розглядалась як додаткове джерело інформації та інформування, що надало змогу підвищити ефективність діяльності муніципалітетів та результативність рішень, що ними приймалися. Залучення громадськості на ранніх етапах планування дозволило підвищити продуктивність використання часу та ресурсів. Місцеві органи влади зобов'язали канадські муніципалітети використовувати участь громадськості як необхідну складову усіх планів розвитку, що ними розроблялися та впроваджувалися. [19].

Впродовж 1960-1970 років федеральний уряд Канади, через надання грантів, активно сприяв процесам розвитку демократії та широкому залученню громадськості до діяльності органів місцевого самоврядування так і громадським об'єднанням, які займались питаннями розвитку громад. Процеси відкритості влади у той час в Канаді знайшли свій розвиток і на центральному рівні управління, що може слугувати прикладом для багатьох країн: вільний доступ громадян на засідання канадського Парламенту та можливість здійснювати громадську експертизу законопроектів, що там розглядаються. [18].

Органам державної влади Канади належить основна роль в організації процесу залучення громадськості до спільної роботи, у розвитку інноваційних шляхів співпраці влади з населенням для вирішення питань суспільного розвитку. У сучасній практиці управління стає все більше різних проблемних питань, до розв'язання яких залучається громадськість. Це допомагає владі краще зрозуміти як потреби населення, так і побачити саму проблему з точки зору громадськості і знайти взаємовигідне рішення, з урахуванням громадської думки. А населення, у цьому зв'язку, має можливість брати участь у процесі прийняття рішень з життєво важливих для нього питань, краще зрозуміти як проблеми, так і пов'язані з ними труднощі, а також через свою участь контролювати їх діяльність. На сьогоднішній час процес участі громадськості Канади в роботі органів публічної влади продовжує розвиватись на місцевому рівні. Громадяни країни залучаються до таких сфер як економічний розвиток і політична реструктуризація. [23].

Цікавим є досвід Німеччини. Однією з найважливіших визначальних особливостей соціальної системи Німеччини є “широка, всепроникаюча суспільно корисна діяльність добродійних спілок. Повсякденну роботу з виявлення соціальної підтримки та допомоги різним верствам населення здійснюють сотні суспільно корисних ГО. Вони мають багаторічний досвід роботи та відіграють важливу роль у рішенні задач побудови системи соціальної безпеки. Особливої уваги та вивчення заслуговує державний підхід до створення і функціонування таких організацій. Держава у даному питанні реалізує принцип надання громадянам можливості допомогти собі та іншим, намагаючись при цьому звести до мінімуму контрольні функції, віддаючи перевагу механізмам розвитку ініціативи та творчості у сфері соціальної діяльності. Про діяльність таких організацій розповідають стислі рекламні листівки, які можна побачити і у відділі соціального забезпечення, і в лікарні, і у бібліотеці [10, с. 274]”.

Німеччина має два типи неприбуткових організацій, які можуть бути залученими до діяльності, що загальним правом характеризується як

благодійна. Це асоціації (Verein) та фонди (Stiftung). Їхня діяльність регулюється цивільним правом та податковим законодавством.

Обмеження цивільного права, встановлені в Законі про асоціації (Vereinsgesetz), є в дійсності досить малими та стосуються зареєстрованих асоціацій з великою кількістю членів або асоціацій, у яких іноземні особи є членами або керівниками. У §14 Закону говориться, що асоціаціям з великою кількістю іноземців-членів або керівників заборонено брати участь у політичній діяльності, яка може завдати шкоди внутрішній або зовнішній безпеці або внутрішньому порядку Німеччини або її землям. [12].

Обмеження згідно з податковим законодавством обов'язкові для всіх корпоративних організацій, які залучені до корисної для суспільства діяльності. Цікаво, хоча німецькі благодійні організації не мають права підтримувати політичні партії, навпаки, політичним партіям дозволено підтримувати діяльність благодійних організацій. У дійсності кожна політична партія має благодійний фонд, який проводить велику роботу як в Німеччині, так і за її межами. [32].

Розумна й доцільна практика реалізації в Німеччині права кожного громадянина на участь у вирішенні соціальних завдань. Вона ґрунтується не на створенні бюрократичних, закостенілих соціальних служб, а на гнучкому використанні суспільно корисних організацій, які займаються соціальними проектами. Соціальні проекти – головний інструмент їх функціонування та своєрідний стимул подальшого існування. Це означає, що держава не просто фінансує ту чи іншу суспільно корисну організацію, а й виділяє кошти на проект, соціальну значимість якого необхідно довести. Таким чином, організації повинні постійно творчо працювати, створювати нові соціальні проекти. Кожна з таких організацій у відповідність зі своїми завданнями є членом однієї з добродійних спілок [11, с. 165-166].

Усі ці організації об'єднані такими паритетними принципами співробітництва:

- гуманітарна відповідальність та готовність надати допомогу;

- дотримання самостійності членів спілок;
- кожна організація-член має один голос незалежно від своєї чисельності;
- нейтралітет по відношенню релігії, ідеології та партійної політики;
- багатогранність, відкритість і толерантність [11, с. 166].

У третьому секторі Німеччини домінують шість великих “об’єднань безкоштовного соціального забезпечення”. Це ГО, створені за релігійним або класовим принципом чи просто спільними інтересами. Разом вони становлять дві третини неприбуткового сектору, на них припадає майже 60% всіх його операційних витрат [10, с. 78]. У сфері охорони здоров’я ГО акумулюють 34% всіх зайнятих, а у сфері соціальних послуг цей показник ще більший - 61%. Майже 70% фондів ГО надходить з державного сектору, половина з них - за схемами страхування соціальної безпеки та охорони здоров’я. ГО Німеччини отримують малу, порівняно з іншими розвиненими країнами, частку своїх фінансових надходжень від плати за надані послуги та членських внесків (28%) [12, с. 156].

Без державної підтримки третього сектору, німецькі ГО будуть активніше шукати допомогу в комерційних структурах.

В Новому світі та на Старому континенті формувались різні моделі громадянського суспільства. Найбільш класична схема спрацювала в Америці. Саме тут через діяльність громадян постало відповідне суспільство, а лише потім, з благословення громадянського суспільства, була утворена держава. Цей факт підтверджується текстом першої Конституції нової країни. "Ми, що підписалися нижче, зробивши це у славу Бога, для розповсюдження християнської віри і ухвалу нашої вітчизни, зробивши подорож з метою заснувати першу колонію на цих берегах, в цілковитій згоді між собою засвідчуємо, що вирішили об’єднатися в громадянський організм для кращого самоврядування... завдяки цій угоді ми вводимо закони, ордонанси та акти, а також створюємо адміністративні заклади, яким обіцяємо підкорятися" [13, 109].

Ідея самоврядування завжди була в Америці наріжним каменем будови громадянського суспільства. Згідно з сталою американською традицією, громадяни самі обирають посадових осіб і утримують їх за власний кошт. За такої моделі, адміністрація мусить звітувати лише перед своїми громадянами. На переваги цієї концепції розвитку звертає увагу, зокрема, американський політолог Джеймс Медісон. "Якщо влада, - слушно зауважує він, - буде витікати із суспільства і залежати від суспільства, саме суспільство поділиться на багато частин, інтересів і класів, то правам осіб та меншостей не буде загрожувати небезпека з боку більшості".

Інакше кажучи, множинність груп, організацій та асоціацій, створених громадянським суспільством за згаданою моделлю, забезпечує достатньо потужну систему взаємозалежностей і противаг, що скеровані проти будь-яких спроб узурпації влади. [39].

Стабільне громадянське суспільство було б неможливе без високого рівня самосвідомості американських громадян. Історично цей рівень забезпечується, не в останню чергу, різноманітними формами релігійності. [13, с. 48]. Дійсно, суспільне самоврядування як основа американської моделі громадянського суспільства, було створене глибоко віруючими, навіть фанатичними людьми. Релігійні засади стали духовно-нормативними підвалинами певної системи етики, яка в свою чергу, стимулювала формування буржуазно-протестанського "підприємницького духу", що відіграв важливу роль у становленні зрілого індустріального суспільства, де забезпечуються права громадян, чітко функціонує сфера недержавних структур та інституцій. [30].

Велика роль в розбудові американського громадянського суспільства належить правникам. Вони відпрацювали систему законів, яка розширила політичні і соціальні права громадян, позитивно вплинула на їх самосвідомість, сформувала феномен масової законоповаги.

Головною перевагою американського суспільства було те, що йому не було потрібно долати феодальні відносини та норми, формувати суспільство

в боротьбі зі старою державною машиною. Розбудова громадянського суспільства почалася тут на чистому соціальному просторі. Американське суспільство сильно відрізнялось від забюрократизованих європейських структур" [14, с. 13-14].

Під час переходу США від індустріального до постіндустріального суспільства відбувався процес різко зростаючої емансипації особистості від держави. [15, с. 6].

Вищезрозглянуті розвинені демократичні країни мають досвід щодо взаємодії влади з громадськістю та використовують різноманітні її форми і методи. Цей досвід може бути корисним для України, особливо при врахуванні тих проблем та перешкод, з якими стикалися ці країни, коли вони, як зараз Україна, знаходилися на етапі впровадження певних елементів взаємодії з громадськістю. Зарубіжний досвід свідчить, що на сучасному етапі розвитку суспільства органи влади усіх рівнів повинні тісно та взаємовигідно співпрацювати з громадськістю. Тільки спільно з громадськістю влада може вирішувати спільні соціальні проблеми.

Висновки до розділу 1

Особливістю розвитку України є те, що з одного боку, громадянське суспільство, що формується не може бути побудоване без реальних механізмів правового захисту інтересів громадських організацій, а з іншого – їх розвиток зобов'язує державу нормативно визначати статус, формування та діяльність ГО в інтересах забезпечення цілісності конституційного ладу, прав та свобод громадян. Співпраця органів виконавчої влади з об'єднаннями громадян є невід'ємним елементом демократичної політичної культури суспільства та країни в цілому. Наявність налагоджених ефективно діючих каналів взаємодії між цими інститутами виступає запорукою якісної державної політики, спрямованої на потреби суспільства, її підконтрольності суспільству, відповідності стратегічним національним інтересам.

Законодавство України з питань забезпечення національної безпеки є у

значній мірі застарілим, а закладені у ньому норми щодо взаємодії і координації дій органів державної влади і силових структур як у мирний час, так і у кризові періоди, не враховують особливості нового типу агресії, у ході якої широко використовується не лише традиційні військові операції, але й різноманітні невоєнні сили та засоби боротьби. Крім того, правові акти у цій сфері містять низку неузгодженостей, підходи до визначення певних термінів мають бути переглянуті, потребують запровадження сучасні механізми управління загрозами національній безпеці тощо.

Аналіз нормативно-правової бази показав, що організаційно-правові форми НУО, котрі беруть участь у забезпеченні національної безпеки, можна умовно розподілити за сферами, а саме: духовна, економічна, соціальна, воєнна, екологічна, інформаційна, внутрішньо та зовнішньополітична, міжнародна тощо.

Таким чином, ГО є вагомим суб'єктом Держави, а їх діяльність обумовлена об'єктивними та суб'єктивними факторами – зовнішніми умовами життєдіяльності людини та усвідомленою активністю громадян щодо впливу на ці умови.

Прийняття низки законодавчих актів дозволяє говорити про розширення правового поля для взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Водночас, наша держава перебуває в процесі напрацювання інструментів та практик взаємодії в цій сфері, адаптації законодавства до європейських стандартів, виконання конкретних зобов'язань.

Ефективної взаємодії між органами державної влади та ІГС слід очікувати за умови вирішення таких актуальних проблем: забезпечення належної імплементації вимог законодавства щодо консультацій із громадськістю та формування громадських рад; недопущення дискредитації процедур, використання громадських рад як лобістського інструменту для просування вузькогрупових інтересів, проведення фальсифікованих або заангажованих громадських обговорень, експертиз, слухань; включення

процедур залучення громадських рад до ухвалення рішень і консультацій із громадськістю до регламентів органів виконавчої влади; забезпечення повноцінного висвітлення результатів взаємодії з ІГС на веб-сайтах органів державної влади; посилення механізмів відповідальності органів державної влади та їх посадових осіб за перешкоджання участі ІГС, передусім у питаннях реального доступу до інформації, забезпечення своєчасного й повного оприлюднення інформації; дотримання вимог законодавства щодо врахування конструктивних пропозицій громадськості за результатами консультацій або надання обґрунтувань неврахування таких пропозицій

Ураховуючи позитивний світовий досвід, необхідно удосконалити механізми контролю суспільства за діяльністю органів влади. Так громадські ради зможуть забезпечувати належний зв'язок між суспільством і владою, представляти інтереси населення на всіх її рівнях у процесі вироблення державної політики, контролювати процес її реалізації й тим самим сприяти підвищенню рівня відповідальності та прозорості влади.

Без сутнісних змін у системі державного управління важко очікувати на ефективність взаємодії, довіру з боку ІГС та власне громадян. Пріоритетами слід вважати вдосконалення та закріплення практик системної участі ІГС у циклі формування державної політики, а також децентралізацію та делегування частини повноважень органів виконавчої влади у “третій сектор” (із запровадженням відповідних інструментів контролю за реалізацією таких повноважень). Якщо основним принципом роботи системи маркетингового менеджменту на підприємствах та в організаціях є узгодження інтересів сторін, тобто учасників ринку, то ключовими задачами та цілями маркетингу для громадського сектору є зміна поведінки представників цільових груп.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОБОТИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРИСТВА СПРИЯННЯ ОБОРОНІ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-управлінська структура Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України

Товариство сприяння обороні України є громадським об'єднанням, діючим за організаційно-правовою формою як всеукраїнська громадська організація добровільного об'єднання фізичних осіб для задоволення суспільних, зокрема соціальних та економічних інтересів у сфері оборонно-патріотичного і трудового виховання, сприяння розвитку технічних та інших неолімпійських видів спорту, захисту прав і свобод відповідно до цілей її діяльності.

У своїй діяльності ТСОУ керується Конституцією України, Законом України «Про громадські об'єднання», чинним законодавством та Статутом. Основною метою Товариства сприяння обороні України є здійснення та захист законних прав, задоволення соціальних і економічних інтересів членів Організації в органах державної влади, місцевого самоврядування, підприємствах, установах, робітничих і творчих колективах, професійних спілках, а також співробітництво з іншими громадським об'єднаннями відповідно до напрямів діяльності ТСОУ. [37].

Розпочало свою діяльність Товариство друзів авіації і повітроплавання України березні 1923 року. За його ініціативою трудящі України зібрали кошти на будівництво декілька десятків літаків, що поклало початок вітчизняному літакобудуванню.

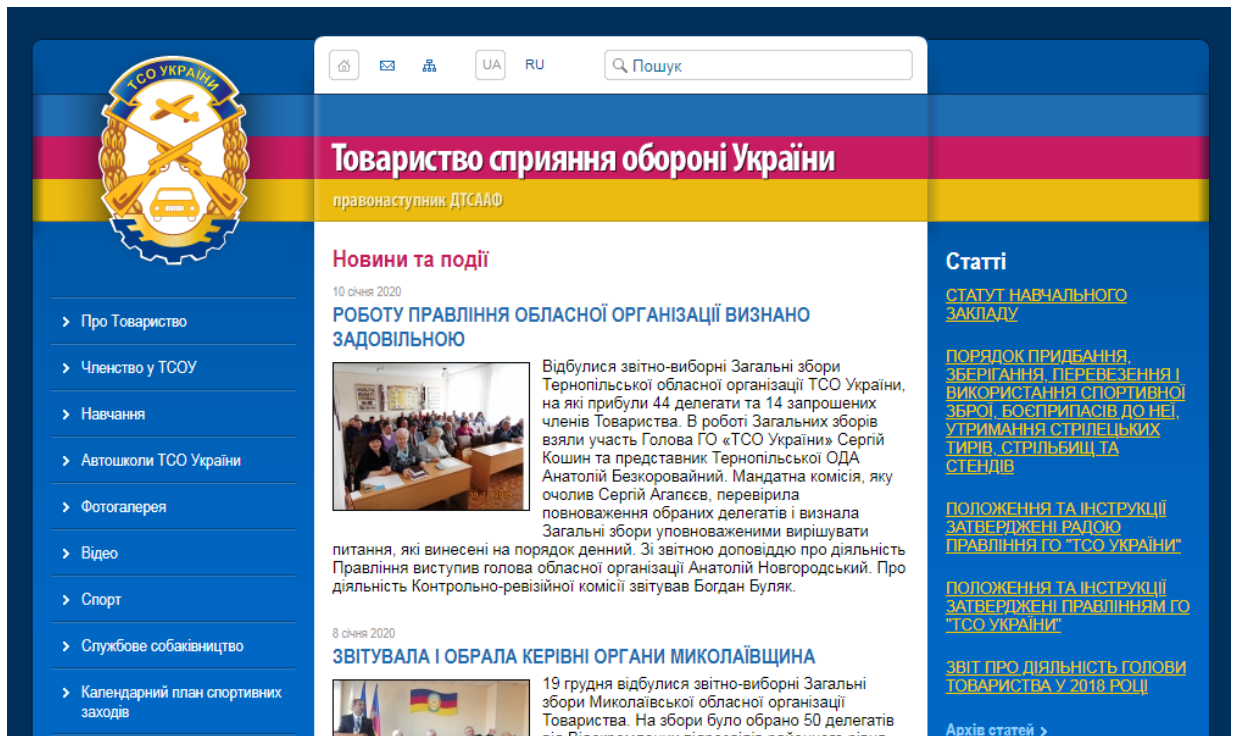


Рисунок 2.1. Сайт Товариства сприяння обороні України, <http://tsou.org.ua/>

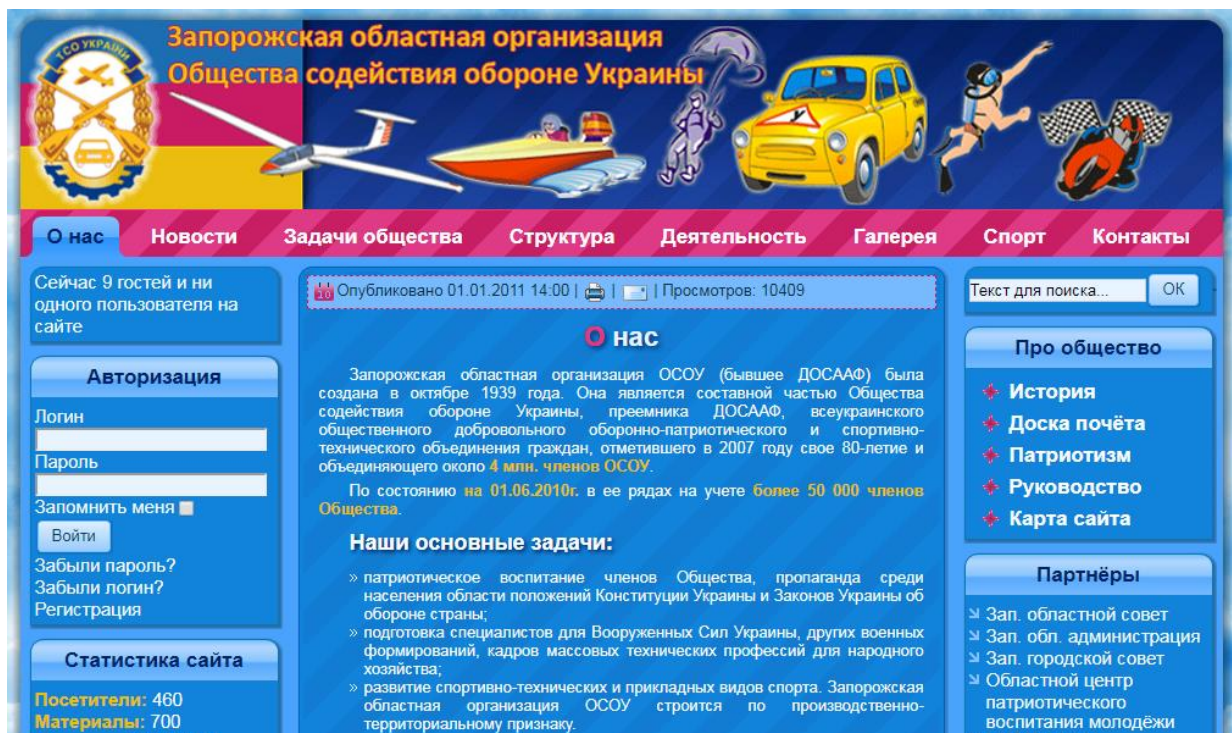


Рисунок 2.2. Сайт Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України, <http://tsou.com.ua/activity>

Діяльність організації припала на тяжкі роки другої світової війни.

Вклад Товариства в розгром фашистської навали важко переоцінити. За перші три місяці війни тільки в Полтавській області тсоавіахімівські організації підготували близько 30 тисяч стрільців, біля тисячі кулеметників, 220 мінометників, 264 автоматники, 1217 саперів-мінерів. До початку серпня українські аероклуби навчили і передали Наркомату оборони 677 пілотів, продовжували навчати ще 1233 курсанти. Тисячі і тисячі відважних синів і дочок України, вихованців оборонного Товариства, стали до військового строю, за свою мужність на полях битв отримали високі урядові нагороди.

Восени 1951 року після декількох реорганізацій було створено Добровільне Товариство Сприяння Армії, Авіації і флоту (ДТСААФ). Згідно із статутом зміст діяльності організації полягав у практичному втіленні комуністичних ідей та положень Програми КПРС, у реалізації принципу органічної єдності військово-патріотичного та інтернаціонального виховання трудівників, молоді з навчанням їх основам військової справи. Свою діяльність місцеві структури ДТСААФ провадили під керівництвом компартійних та радянських органів у тісному зв'язку з профспілковими, комсомольськими та спортивними організаціями.

Форми та методи військово-патріотичної діяльності організації визначалися рішеннями компартійних структур і полягали в організації оборонно-спортивних оздоровчих таборів, військово-патріотичних об'єднань, самодіяльних клубів „Майбутній воїн”, проведенні військово-спортивних ігор „Орлятко” та „Зірниця” тощо. Водночас розширювалася, оновлювалася та зміцнювалася матеріально-технічна база товариства. Майже у всіх обласних центрах були здані в експлуатацію «Будинки технічного навчання». Комітети товариства будують навчальні приміщення, укриття для техніки, гаражі, пункти технічного обслуговування, стрілецькі тири, автодроми та ін.

Протягом 80-х років у навчальних центрах ДТСААФ здійснювалася підготовка кадрів з 75 масових робітничих професій. Кожний другий водій країни навчався в автошколах та на курсах оборонного товариства.

Проголошення незалежності України сприяло набуттю ДТСААФ УРСР нового статусу. Після того, як український парламент проголосив Україну незалежною демократичною державою, постало питання визначення подальшої долі республіканської організації ДТСААФ. 26 вересня 1991 року на 7 позачерговому з'їзді було прийняте рішення про її реорганізацію у Товариство сприяння обороні України. У прийнятому Статуті відзначалось, що ТСО України є правонаступником ДТСААФ республіки, всеукраїнською громадською організацією. Відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян» ТСО України зареєстроване 10 жовтня 1991 року Міністерством юстиції як Всеукраїнська громадська оборонно-патріотична організація громадян. Її метою визнано – сприяння обороні і підготовці членів Товариства до праці і захисту Батьківщини.

Одними з основних завдань Товариства залишаються підготовка призовників з військово-технічних спеціальностей, участь в освітній діяльності та підготовці кадрів масових технічних професій згідно з законодавством України. Цей напрямок роботи є не тільки виконанням статутних завдань, але й головною складовою госпрозрахункової діяльності. Адже ТСО України не отримуємо жодних преференцій від держави і всі свої статутні зобов'язання виконує за рахунок відрахувань від саме цієї діяльності.

Після розпаду Радянського Союзу з його потужною системою ідеологічного виховання громадян цю справу було цілковито занедбано. Відсутність протягом більш як двох десятиріч цілісної державної програми національно-патріотичного виховання підростаючого покоління згубно відбилася на значній його частині. Тому ініціативу цілком закономірно перебрали на себе громадські організації та партії. Провідну позицію зайняло Товариство сприяння обороні України, другим пунктом статутних завдань якого визначене «патріотичне виховання членів Товариства, пропаганда серед населення Конституції і Законів України про захист Вітчизни».

7 грудня 2016 року делегати XIV (позачергового) з'їзду одноголосно

затвердили нову редакцію Статуту ТСО України, привівши його у відповідність до вимог Закону України «Про громадські об'єднання», який набрав чинності з 1 січня 2013 року.

Запорізька обласна організація ТСОУ (колишнє ДОСААФ) була створена в жовтні 1939 року. Статутні документи та положення допоможуть більш детально розібратись в організаційно-управлінській структурі.

ВПОР ТСО України. Запорізька обласна організація Товариства сприяння обороні України є відокремленим підрозділом обласного рівня всеукраїнської громадської організації «Товариство сприяння обороні України (ТСО України) та є добровільною і неприбутковою організацією. Відокремлений підрозділ є правонаступником Запорізького обласного комітету ДТСААФ УРСР. Відокремлений підрозділ здійснює свою діяльність на території Запорізької області, діє відповідно до Конституції України, чинного законодавства України.

Як сказано у статуті відокремлений підрозділ є юридичною особою, має: самостійний баланс, рахунки в установах банків, власні печатки, штампи, бланки та інші реквізити. Запорізька обласна організація ТСО України має право володіти, користуватись і розпоряджатися майном і засобами відповідно до Положення «Про порядок володіння, використання і розпорядження майном, що є у власності ТСО України», відкривати і закривати розрахункові та інші рахунки в установах банків, проводити по них грошово-розрахункові операції, укладати договори і угоди, видавати довіреності, бути позивачем і відповідачем в суді, мати інші права, не заборонені законом, мати печатку із зображенням емблеми Товариства зі своїм найменуванням.

Підпорядкування Відокремленого підрозділу здійснюється відповідно до структури, яка встановлюється Статутом Товариства (Схема №1). Відокремленому підрозділу підпорядковані та підзвітні, згідно з адміністративно-територіальним устроєм України, відповідні районні, міжрайонні, міські та об'єднані райміські організації зі статусом чи без

статусу юридичної особи, які складають організаційну основу Товариства. Рішення керівних органів Відокремленого підрозділу є обов'язковими для Відокремлених підрозділів районного рівня.

Станом на 1 січня 2019 року, за звітами Відокремлених підрозділів, налічуються 282 тисячі 108 членів Товариства. Всі вони стоять на обліку в 410 Відокремлених підрозділах районного рівня. Більшість з них об'єднані в 3466 груп (первинних організацій), створено 138 нових. Якщо узяти статистичні данні попередніх років, можна звернути увагу на те, що кількість членів Товариства значно зменшилась на протязі двох останніх років. Але це не свідчить про скорочення підрозділів. Справа в тому, що Закон України «Про громадські об'єднання» не передбачає наявності в громадських організаціях колективних членів. На початок 2019 року в організації ГО ТСО України працюють 4 927 штатних працівників.

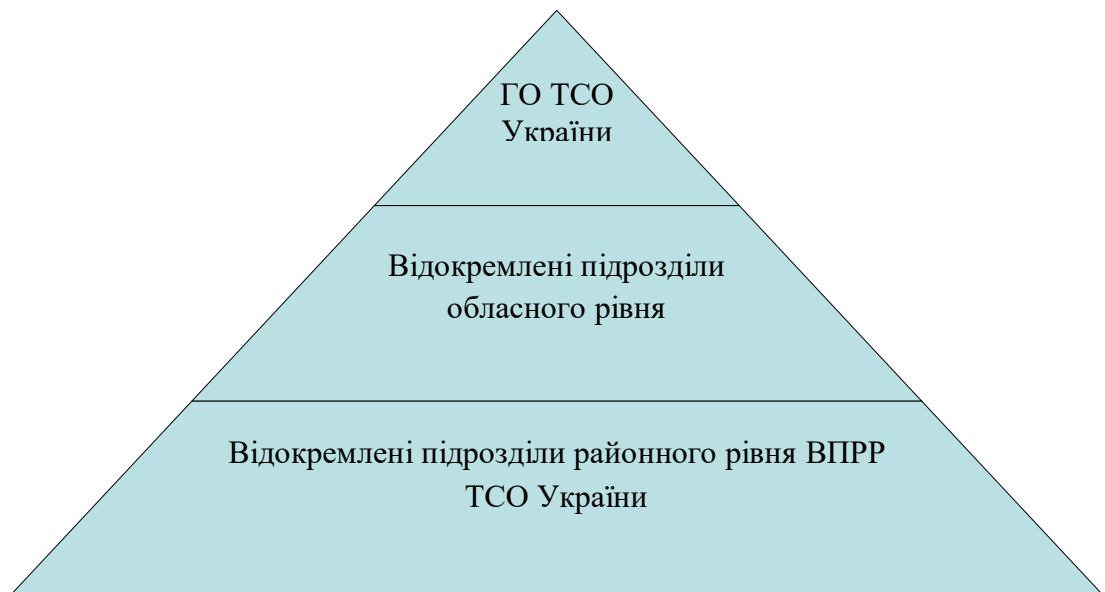


Рисунок 2.3. Спрощена структура ГО ТСО України

Згідно з даними єдиного державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, міністерства юстиції України, юридична адреса Відокремленого підрозділу :69057, м. Запоріжжя, проспект

Соборний, 158-б. Основний вид економічної діяльності юридичної особи Запорізька обласна організація Товариства сприяння обороні України, Код КВЕД 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н. в. і. у.

Головою Запорізької обласної організації є Павлей Ігор Володимирович. Відокремлений підрозділ здійснює свою діяльність на засадах вільного волевиявлення, рівноправності членів, самоврядування, законності та гласності, відкритості для суспільства та засобів масової інформації.

Завдання відокремленого підрозділу і напрями його діяльності

Під час дослідження статутних документів було визначено, що основні напрями діяльності і завдання Відокремленого підрозділу:

- а) національно-патріотичне виховання членів Товариства;
- б) освітня діяльність, в тому числі підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів робітничих професій та різні види курсової підготовки, участь в підготовці та перепідготовці, підвищенні кваліфікації робітничих кадрів згідно з законодавством України;
- в) сприяння розвитку серед членів Товариства авіаційних видів спорту, автомото, радіо, водних видів спорту, моделізму, стрілецького, багатоборства та інших видів спорту, а також службового собаківництва з усіма видами кінологічної діяльності;
- г) організація занять громадян з технічних, прикладних та інших видів спорту, виховання та навчання дітей, учнів і студентів авіаційним видам спорту, автомото, радіо, водномоторним, підводного плавання, греблі і вітрильного спорту, багатоборствам, стрілецькому спорту, моделізму, службовому собаківництву, усім видам кінологічної діяльності в секціях, спортивних клубах, школах, авіаційно-спортивних клубах та авіаційно-технічних спортивних клубах Товариства;
- г) сприяння місцевим органам влади, органам місцевого самоврядування у розвитку національно-патріотичного виховання населення;
- д) представлення і захист законних інтересів Відокремленого

підрозділу і членів Товариства у відносинах з місцевими органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами в досягненні статутних цілей;

е) підготовка на договірних засадах призовників та спеціалістів з військово-технічних спеціальностей для Збройних Сил України та інших законних військових формувань України;

є) розвиток у молоді інтересу до технічної творчості, винахідницької і раціоналізаторської діяльності;

ж) створення і вдосконалення власної навчально-матеріальної і спортивної бази (тири, аеродроми, радіополігони, плавальні басейни, водні бази та станції, автодроми, мотодроми, кордодроми та інші).

Структура відокремленого підрозділу.

Як стало відомо з статутних документів районні, міжрайонні, міські та об'єднані райміські організації є Відокремленими підрозділами Товариства районного рівня зі статусом чи без статусу юридичної особи, які складають організаційну основу Товариства. Відокремлені підрозділи районного рівня, які діють на території Запорізької області, підпорядковані та підзвітні Відокремленому підрозділу. Рішення керівних органів Відокремленого підрозділу є обов'язковими для Відокремлених підрозділів районного рівня.

Відокремлені підрозділи Товариства районного рівня створюються за рішенням Правління Товариства у порядку, передбаченому чинним законодавством та Статутом Товариства, у містах, районах, населених пунктах, а також за місцем роботи, навчання, проживання громадян.

Якщо не планується здійснювати господарську діяльність в рамках Відокремленого підрозділу районного рівня, орендувати офіс, наймати працівників то достатньо створити Відокремлений підрозділ районного рівня без статусу юридичної особи. Такий Відокремлений підрозділ повноцінно може справлятися з головним завданням – представляти і захищати інтереси своїх членів. Відокремлений підрозділ без статусу юридичної особи може подавати петиції і скарги, організовувати мітинги і брати участь в роботі

громадських рад. Відокремлений підрозділ без статусу юридичної особи може не подавати податкові звіти в податкову інспекцію та інформацію про підтвердження відомостей про підрозділ державному реєстратору. Відокремлений підрозділ без статусу юридичної особи не підлягає включенню до Реєстру неприбуткових установ та організацій.

Також стало відомо що до складу відокремленого підрозділу обласного рівня входять такі відокремлені підрозділи районного рівня зі статусом юридичної особи:

1. Бердянська міська організація
2. Василівська районна організація
3. Веселівська районна організація
4. Вільнянська районна організація
5. Гуляйпільська районна організація
6. Жовтнева районна організація
7. Заводська районна організація
8. Кам'янка-Дніпровська районна організація
9. Комунарська районна організація
10. Куйбишевська районна організація
11. Ленінська районна організація
12. Мелітопольська міська організація
13. Михайлівська районна організація
14. Орджонікідзевська районна організація
15. Оріхівська районна організація
16. Пологівська районна організація
17. Приморська районна організація
18. Токмацька міськрайонна організація
19. Шевченківська районна організація
20. Якимівська районна організація

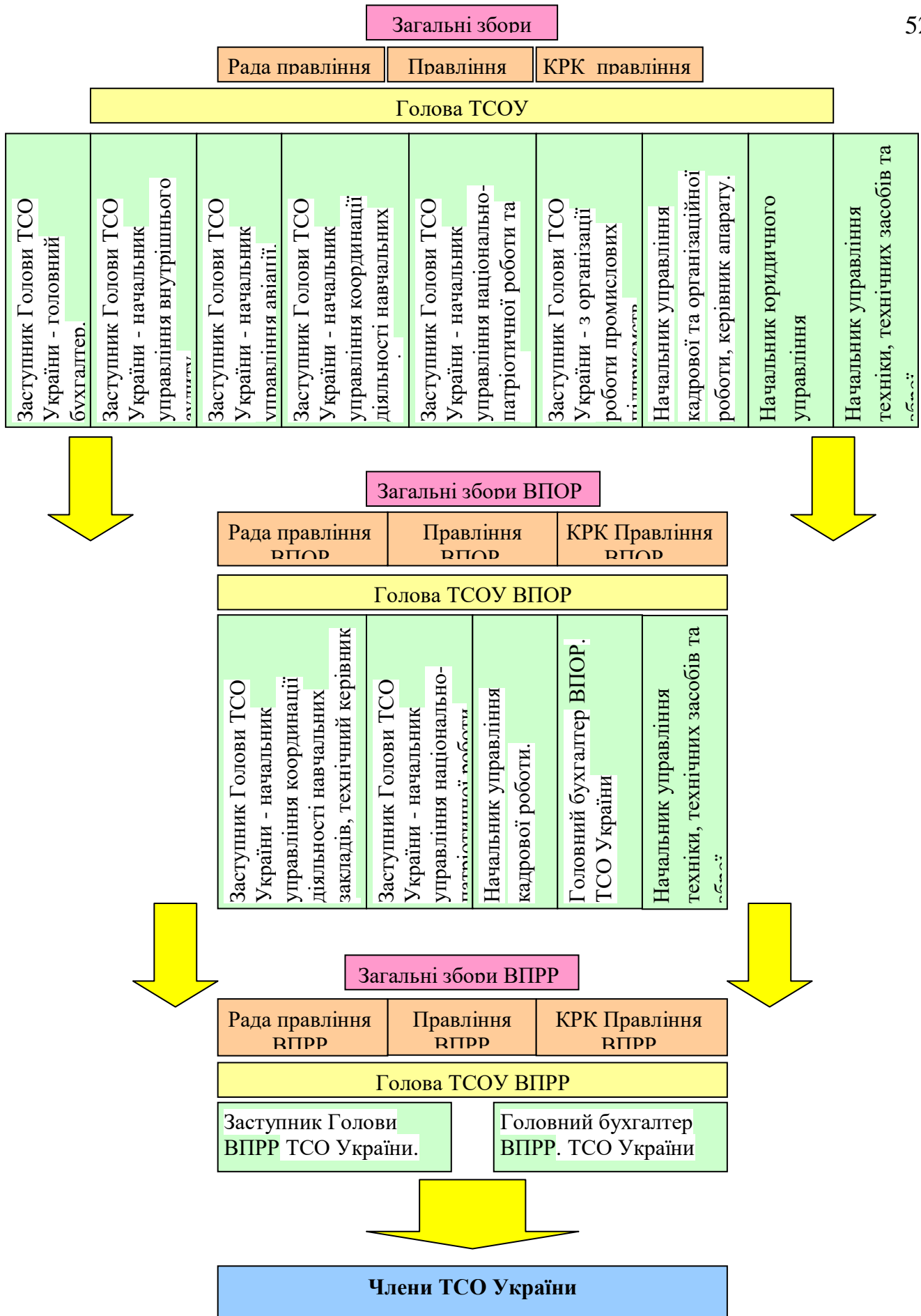


Рисунок 2.4. Організаційно-управлінської структури Запорізької ОО ТСОУ

Порядок утворення і діяльності керівних органів відокремленого підрозділу.

Керівними органами Відокремленого підрозділу є керівні органи Товариства, Загальні збори, Правління, Рада Правління Відокремленого підрозділу. Вищим керівним органом Відокремленого підрозділу є Загальні збори Відокремленого підрозділу. Загальні збори Відокремленого підрозділу скликаються Правлінням Відокремленого підрозділу не рідше одного разу на чотири роки. Дата проведення, норми представництва і порядок обрання учасників (делегатів) Загальних зборів Відокремленого підрозділу встановлюються Правлінням Відокремленого підрозділу не пізніше ніж за один місяць до їх проведення. Учасники (делегати) Загальних зборів Відокремленого підрозділу обираються на Загальних зборах підпорядкованих йому Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня.

Про дату, час, місце проведення, порядок денний засідання чергових Загальних зборів голова Відокремленого підрозділу повідомляє голів підпорядкованих йому Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня не пізніше ніж за 20 (двадцять) робочих днів до їх проведення. Повідомлення здійснюється шляхом направлення відповідного листа засобами зв'язку.

Загальні збори Відокремленого підрозділу вважаються правомочними, якщо на них присутні більше половини обраних делегатів. Рішення на Загальних зборах Відокремленого підрозділу приймаються простою більшістю голосів делегатів, присутніх на Загальних зборах, а рішення щодо внесення змін до Положення Відокремленого підрозділу приймаються не менш як 3/4 голосів від обраних делегатів. Усі рішення, в тому числі про обрання керівних органів Відокремленого підрозділу, за рішенням учасників Загальних зборів приймаються відкритим або таємним голосуванням, про що робиться відповідний запис у протоколі.

Позачергові Загальні збори Відокремленого підрозділу можуть бути скликані на підставі рішення Правління Відокремленого підрозділу, на

вимогу не менш ніж 1/10 членів Товариства, які обліковуються у Відокремленому підрозділі, а також у разі отримання письмової вимоги не менше однієї третини Правління, підпорядкованих йому Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня. Правління Відокремленого підрозділу повідомляє про час, місце, порядок денний засідання позачергових Загальних зборів не пізніше ніж через 20 (двадцять) робочих днів після прийняття відповідного рішення або одержання письмової вимоги про їх скликання, але не пізніше ніж за 20 (двадцять) робочих днів до проведення засідання Загальних зборів.

До компетенції Загальних зборів Відокремленого підрозділу належить:

а) заслуховувати і затверджувати звіт Правління, Контрольно-ревізійної комісії Відокремленого підрозділу, приймати постанови, оцінювати роботу Правління, голови Контрольно-ревізійної комісії Відокремленого підрозділу;

б) визначати основні напрями, чергові завдання, найважливіші питання життя і діяльності Відокремленого підрозділу;

в) приймати Положення Відокремленого підрозділу на основі типового Статуту, зміни і доповнення до нього з подальшим затвердженням Радою Правління Товариства;

г) обирати Правління, Контрольно-ревізійну комісію Відокремленого підрозділу.

Правління Відокремленого підрозділу:

Правління Відокремленого підрозділу обирається на чотири роки з членів Товариства, які обліковуються Відокремленим підрозділом. Персональний та кількісний склад визначається рішенням Загальних зборів Відокремленого підрозділу. До складу Правління входять за посадою голови підпорядкованих йому Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня. На першому засіданні Правління Відокремленого підрозділу обирає голову, Раду Правління Відокремленого підрозділу, а також, за пропозицією голови, за необхідності, першого заступника і заступників голови Відокремленого підрозділу. Голова, перший заступник, заступники голови

Відокремленого підрозділу, за їхнім бажанням, можуть виконувати свої обов'язки як на платній основі, так і безоплатно на громадських засадах. Засідання Правління Відокремленого підрозділу скликаються Радою Правління Відокремленого підрозділу не рідше одного разу на рік. Члени Правління Відокремленого підрозділу повідомляються про таке засідання шляхом направлення їм через голів підпорядкованих йому Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня повідомлення. Позачергові засідання Правління Відокремленого підрозділу скликаються Радою Правління Відокремленого підрозділу або за ініціативою не менше ніж третини членів Правління Відокремленого підрозділу. Ініціатива оформлюється збором підписів членів Правління Відокремленого підрозділу.

Голова Відокремленого підрозділу зобов'язаний в 10-денний термін повідомити членів Правління Відокремленого підрозділу про місце, час, дату проведення засідання Правління Відокремленого підрозділу, але не пізніше ніж через 15 днів після отримання зібраних підписів. У разі невиконання даних умов головою Відокремленого підрозділу скликати засідання Правління може будь-який член Правління Відокремленого підрозділу. Засідання Правління Відокремленого підрозділу є правомочним, коли у ньому бере участь більше половини його затвердженого кількісного складу.

Рішення Правління Відокремленого підрозділу приймаються простою більшістю голосів осіб, які беруть участь у голосуванні, але більше половини від загального кількісного складу Правління Відокремленого підрозділу. Порядок голосування (відкрито чи таємно) визначається Правлінням Відокремленого підрозділу простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів Правління Відокремленого підрозділу. Рішення Правління Відокремленого підрозділу оформлюються протоколом та засвідчуються підписами головуючого та обраного секретаря засідання Правління Відокремленого підрозділу.

До компетенції Правління Відокремленого підрозділу належить наступне:

а) вирішувати будь-які питання діяльності Відокремленого підрозділу крім тих, вирішення яких належить до компетенції керівних органів Товариства та інших керівних органів Відокремленого підрозділу, за виключенням делегованих повноважень;

б) обирати, припиняти повноваження (звільняти з роботи) голову, першого заступника та заступників голови Відокремленого підрозділу, членів Ради Правління Відокремленого підрозділу;

в) приймати рішення про делегування частини своїх повноважень голові, Раді Правління Відокремленого підрозділу та керівним органам підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня;

г) розглядати скарги та приймати відповідні рішення на дії чи бездіяльність голови Відокремленого підрозділу чи голів підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня;

г) відміняти рішення Ради Правління, голови Відокремленого підрозділу, які суперечать Статуту Товариства, цьому Статуту та/або чинному законодавству;

д) розглядати проекти змін і доповнень до Статуту Відокремленого підрозділу для прийняття на Загальних зборах Відокремленого підрозділу;

е) приймати рішення про скликання Загальних зборів Відокремленого підрозділу, пропонувати порядок денний та проекти рішень Загальних зборів Відокремленого підрозділу.

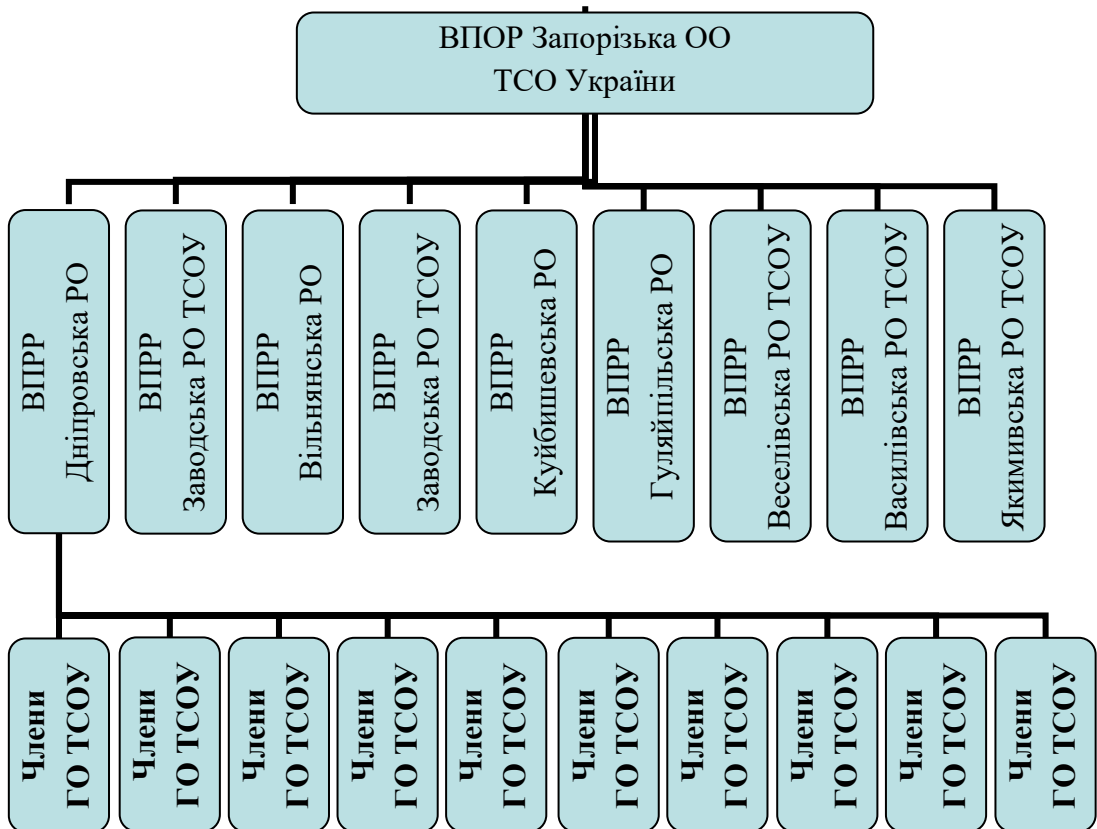
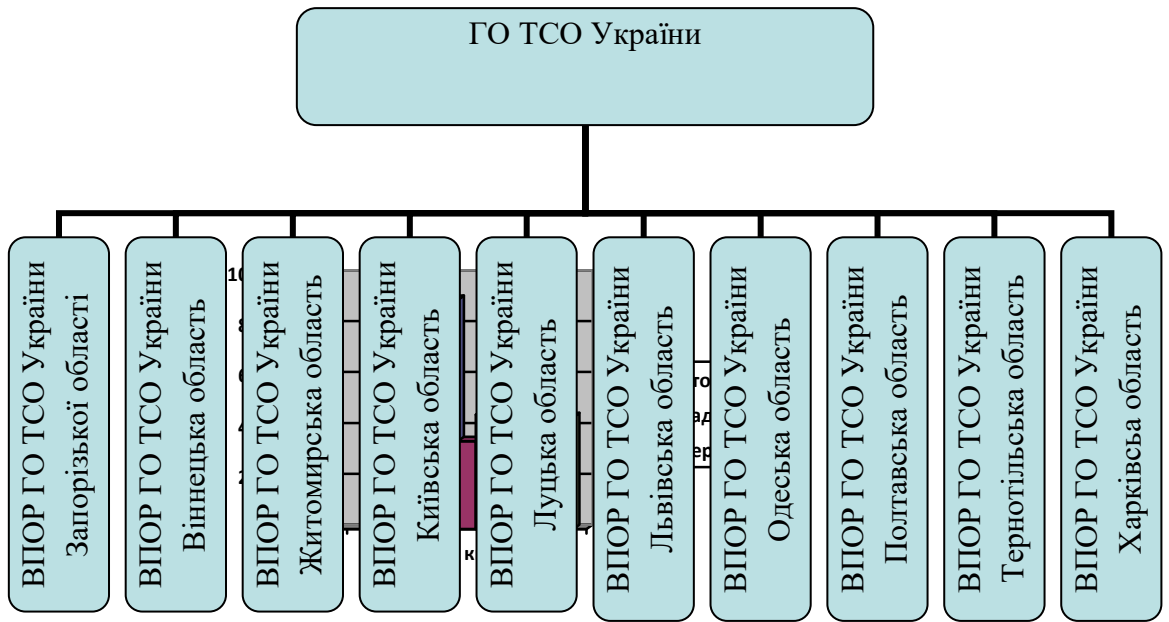


Рисунок 2.5. Організаційно-управлінська структура ГО ТСО України
(ГО ТСО України – ВПОР ТСО України)

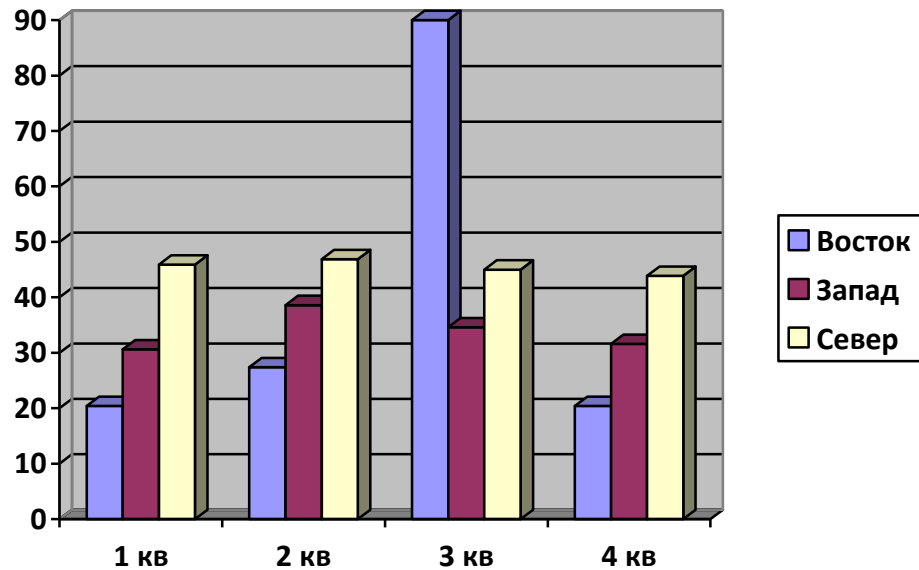


Рисунок 2.6. Організаційно-управлінська структура ГО ТСО України
(ВПОР ТСО України – ВППР ТСО України)

Рада Правління Відокремленого підрозділу

Для вирішення питань статутної діяльності, керівництва структурними підрозділами, контролю і перевірки виконання прийнятих рішень керівних органів Правління Відокремленого підрозділу обирає Раду Правління Відокремленого підрозділу. Кількісний склад Ради визначається Правлінням Відокремленого підрозділу. Голова Відокремленого підрозділу входить до складу Ради за посадою. Рада скликається за необхідності головою Відокремленого підрозділу або за ініціативою однієї третини членів Ради Правління Відокремленого підрозділу, але не рідше одного разу на три місяці. Ініціатива оформлюється підписами членів Ради Правління Відокремленого підрозділу. Голова Відокремленого підрозділу зобов'язаний у 5-денний термін скликати Раду Правління Відокремленого підрозділу. У випадку невиконання вимоги головою Відокремленого підрозділу функції по скликанню Ради Правління Відокремленого підрозділу може виконати будь-який з членів Ради Правління Відокремленого підрозділу.

Засідання Ради Правління Відокремленого підрозділу можуть

проводитися як за безпосередньої участі членів цього органу, так і за допомогою засобів зв'язку. Рішення про дату, місце та форму проведення такого засідання приймає голова Відокремленого підрозділу та повідомляє членів Ради Правління не пізніше ніж за 5 днів до визначеної дати проведення засідання. Будь-яке засідання керівних органів оформлюється протоколом, в якому обов'язково вказується про форму засідання. Якщо засідання відбувається за допомогою засобів зв'язку, в протоколі обов'язково фіксується за допомогою якого засобу зв'язку відбувалось засідання.

У статуті вказано що до компетенції Ради Правління Відокремленого підрозділу належить:

а) розглядати та затверджувати перспективний план та основні напрями діяльності Відокремленого підрозділу на поточний рік;

б) здійснювати контроль за виконанням вимог Статуту та Статуту Відокремленого підрозділу, рішень керівних органів Товариства, керівних органів Відокремленого підрозділу;

в) розглядати проекти документів, що виносяться на розгляд Правління Відокремленого підрозділу;

г) клопотати перед Радою Правління Товариства про створення та/або ліквідацію вищих навчальних закладів в межах Запорізької області;

г) приймати рішення про створення, ліквідацію та реорганізацію навчальних закладів, спортивно-технічних клубів, підприємств, комерційних та інших установ та організацій та інших юридичних осіб в межах Запорізької області, з обов'язковим попереднім погодженням з Радою Правління Товариства;

д) заслуховувати голів підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня, керівників створених Відокремленим підрозділом юридичних осіб про їх діяльність;

е) відмінити рішення керівних органів підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня, якщо вони суперечать Статуту або рішенням керівних виборних органів Товариства і Відокремленого

підрозділу;

є) затверджувати Статути та зміни до них підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня та створених Відокремленим підрозділом юридичних осіб;

ж) розглядати і затверджувати фінансові плани підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня та юридичних осіб, створених Відокремленим підрозділом;

з) розробляти і подавати на затвердження Раді Правління Товариства фінансовий план Відокремленого підрозділу;

и) встановлювати норми надання безповоротної фінансової допомоги від юридичних осіб, створених Відокремленим підрозділом, у вигляді відрахувань з урахуванням норм, встановлених Радою Правління Товариства;

і) розглядати та затверджувати кандидатів на посади голів Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня.

Голова відокремленого підрозділу Товариства

Голова Відокремленого підрозділу обирається Правлінням Відокремленого підрозділу з числа затверджених Радою Правління Товариства кандидатів. Голова Відокремленого підрозділу та його заступники обираються Правлінням Відокремленого підрозділу строком на 4 (чотири) роки. Повноваження голови Відокремленого підрозділу та його заступників можуть бути припинені достроково за рішенням Правління Відокремленого підрозділу, якщо за таке рішення проголосує більше половини членів Правління Відокремленого підрозділу від чисельності, затвердженої на Загальних зборах Відокремленого підрозділу. Підставою для розгляду Правлінням Відокремленого підрозділу дострокового припинення повноважень голови Відокремленого підрозділу може бути: його заява; нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності; смерть; завдання рішенням, діями або бездіяльністю значної майнової або немайнової шкоди Товариству або Відокремленому підрозділу; рішення Правління, Загальних зборів

Відокремленого підрозділу. Після закінчення строку повноважень, на який голова Відокремленого підрозділу був обраний, він виконує обов'язки як виконуючий обов'язки голови Відокремленого підрозділу до обрання нового голови. Якщо голова Відокремленого підрозділу або його заступники обрані в період між Загальними зборами Відокремленого підрозділу, то термін їх повноважень визначається до дати чергових Загальних зборів Відокремленого підрозділу.

Голова Відокремленого підрозділу здійснює керівництво поточною діяльністю Відокремленого підрозділу відповідно до чинного законодавства України, Статуту та рішень керівних органів Товариства, Статуту Відокремленого підрозділу. Голова Відокремленого підрозділу діє від імені Відокремленого підрозділу без довіреності, в межах своїх повноважень і має право видавати іншим особам довіреності на вчинення юридичних дій від імені Відокремленого підрозділу. У випадку, коли голова Відокремленого підрозділу тимчасово не може виконувати свої обов'язки, його обов'язки виконує перший заступник або один з його заступників. Свої рішення голова Відокремленого підрозділу оформлює у вигляді наказів та/або розпоряджень по Відокремленому підрозділу.

Голова Відокремленого підрозділу має наступні повноваження та обов'язки:

- а) організувати роботу по виконанню статутних завдань Товариства;
- б) організувати роботу по виконанню рішень керівних органів Товариства, керівних органів Відокремленого підрозділу;
- в) організувати співпрацю з органами державної влади та місцевого самоврядування;
- г) організувати та проводити засідання Ради Правління Відокремленого підрозділу і забезпечувати реалізацію її повноважень між засіданнями;
- г) здійснювати контроль за діяльністю керівних органів Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня, створених Відокремленим

підрозділом юридичних осіб по виконанню статутних завдань і рішень керівних органів Товариства та Відокремленого підрозділу, заслуховувати їх звіти;

д) розробляти і затверджувати штатну структуру апарату Правління Відокремленого підрозділу, обов'язки першого заступника і заступників голови Відокремленого підрозділу, працівників апарату Правління;

е) приймати і звільняти з роботи штатних працівників апарату Правління Відокремленого підрозділу;

є) призначати (за погодженням з Головою Товариства), звільняти з посади (звільняти з роботи) керівників юридичних осіб, створених Відокремленим підрозділом, притягувати їх до дисциплінарної відповідальності, заохочувати;

ж) розпоряджатися коштами у межах затвердженого Радою Правління Товариства фінансового плану і в порядку, передбаченому Статутом та рішенням Правління Товариства, виконувати делеговані Радою Правління Відокремленого підрозділу повноваження;

з) укладати і припиняти договори з юридичними та фізичними особами, іншими громадськими об'єднаннями в порядку, обсягах та межах, визначених Радою Правління Товариства;

и) контролювати правильність і ефективність використання майна та коштів Товариства, закріплених за Відокремленим підрозділом;

і) організувати контроль за ефективним використанням майна та коштів Товариства, які знаходяться у володінні, користуванні, розпорядженні Відокремленого підрозділу та створених ним юридичних осіб;

ї) розглядати скарги на дії чи бездіяльність Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня та вживати заходів щодо дотримання Відокремленими підрозділами Товариства районного рівня вимог Статуту, рішень керівних органів Товариства та Відокремленого підрозділу;

й) мати право підпису фінансово-господарських та бухгалтерських документів, пов'язаних із забезпеченням діяльності Відокремленого

підрозділу;

к) укладати договори оренди майна, яке знаходиться у володінні, користуванні, розпорядженні Відокремленого підрозділу;

л) представляти та захищати перед будь-якими державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними, фізичними особами та громадськими об'єднаннями інтереси Відокремленого підрозділу.

Контрольно-ревізійна комісія Відокремленого підрозділу.

Контрольно-ревізійна комісія Відокремленого підрозділу обирається Загальними зборами Відокремленого підрозділу на 4 (чотири) роки у складі не менше трьох членів, які обирають голову і секретаря. Члени інших керівних органів і працівники апарату Правління Відокремленого підрозділу не можуть бути членами Контрольно-ревізійної комісії Відокремленого підрозділу. Контрольно-ревізійна комісія Відокремленого підрозділу підзвітна Загальним зборам Відокремленого підрозділу, керується в своїй діяльності Статутом, рішеннями керівних органів Товариства, рішеннями керівних органів Відокремленого підрозділу та Положенням про Контрольно-ревізійну комісію Відокремленого підрозділу, яке затверджується Загальними зборами Відокремленого підрозділу. Контрольно-ревізійна комісія Відокремленого підрозділу скликається її головою не менше ніж два рази на рік, а також протягом 10 діб на письмовий запит Правління Відокремленого підрозділу або надходження скарг на дії Правління, Ради Правління, голови Відокремленого підрозділу, Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня. Рішення Контрольно-ревізійної комісії Відокремленого підрозділу приймаються простою більшістю голосів її членів.

До компетенції Контрольно-ревізійної комісії Відокремленого підрозділу належить:

а) здійснювати перевірку фінансово-господарської діяльності Відокремленого підрозділу, підпорядкованих Відокремлених підрозділів Товариства районного рівня, результати перевірок направляти для розгляду на засідання керівних органів Відокремленого підрозділу;

б) вносити пропозиції щодо фінансової діяльності та використання активів Товариства;

в) складати звіт про фінансову діяльність та використання активів Товариства, закріплених за Відокремленим підрозділом, до затвердження Радою Правління Відокремленого підрозділу річних бюджетів, фінансових та інших звітів керівних органів Відокремленого підрозділу;

г) складати висновки з інших питань за поданням керівних органів Відокремленого підрозділу;

г) розглядати скарги на рішення, дії чи бездіяльність Ради Правління, Правління та/або голови Відокремленого підрозділу, звітувати перед Загальними зборами Відокремленого підрозділу про кількість, суть та результати розгляду отриманих скарг;

д) проводити періодичні та спеціальні перевірки фінансової діяльності та використання активів Відокремленого підрозділу, залучати до них незалежних експертів.

Джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна.

Відокремлений підрозділ є неприбутковим, основною метою його не є одержання прибутку. Для здійснення своїх програмних та статутних цілей і завдань Відокремлений підрозділ має право володіти, користуватися і розпоряджатися коштами та іншим майном, яке, відповідно до закону, набуто Відокремленим підрозділом Товариства та створеними Відокремленим підрозділом юридичними особами у спосіб, що не забороняється чинним законодавством України, або передане Товариством у володіння, користування та розпорядження Відокремленому підрозділу. Користування та розпорядження таким майном здійснюється у відповідності до Положення, затвердженого Загальними зборами Товариства. Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед членів Відокремленого підрозділу, працівників (крім оплати праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших, пов'язаних з ними, осіб. Відокремлений підрозділ може орендувати необхідне рухоме і нерухоме

майно.

Грошові кошти та майно Відокремленого підрозділу формуються за рахунок:

а) членських внесків;

б) коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань та відрахувань;

в) пасивних доходів;

г) коштів або майна, які надходять від господарської діяльності створених Відокремленим підрозділом юридичних осіб для фінансування видатків на утримання Товариства і Відокремленого підрозділу, для реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом Товариства та цим Статутом;

г) дотацій або субсидій, отриманих із державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів, грантів, технічної, благодійної, гуманітарної допомоги, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги;

д) операцій по передачі в оренду тимчасово вільних приміщень або їх частини;

е) операцій з продажу техніки;

є) інші надходження, не заборонені законодавством.

Грошові кошти Відокремленого підрозділу можуть витратитись для фінансування видатків на утримання Товариства, Відокремленого підрозділу, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, передбачених Статутом Товариства та цим Статутом, в тому числі:

а) на оплату праці, заохочення працівників;

б) на сплату податків, зборів, інших обов'язкових платежів, сплату нарахувань єдиного соціального внеску;

в) на придбання майна та техніки;

г) на забезпечення інформаційно-пропагандистської та видавничої діяльності;

г) на оплату вартості цивільно-правових та господарських угод і договорів;

д) на фінансування заходів, пов'язаних зі статутною діяльністю Відокремленого підрозділу;

е) утримання та вдосконалення матеріально-технічної бази Відокремленого підрозділу, будівництво нових об'єктів;

є) на інші цілі, в тому числі волонтерські та благодійні, пов'язані із забезпеченням діяльності Відокремленого підрозділу та не заборонені чинним законодавством України;

ж) на виплату матеріальної допомоги.

Управління майном і коштами Відокремленого підрозділу та створених ним юридичних осіб здійснюється керівними органами Товариства та Відокремленого підрозділу в порядку, передбаченому Статутом Товариства та цим Статутом. Відчуження майна Відокремленого підрозділу здійснюється відповідно до Положення, затвердженого Загальними зборами Товариства. Майно та кошти Відокремленого підрозділу (повністю або в певній частині) не підлягають розподілу серед засновників (учасників), членів Товариства, працівників, членів керівних органів та інших, пов'язаних з ними, осіб. Відокремлений підрозділ не несе відповідальності по зобов'язаннях своїх членів, а члени Товариства не несуть відповідальності за зобов'язаннями Відокремленого підрозділу. Відокремлений підрозділ, створені ним юридичні особи зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватись у державних фіскальних органах та вносити до бюджету платежі в порядку й розмірах, передбачених законодавством. Збитки, завдані Відокремленому підрозділу в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами, органами державної влади та місцевого самоврядування, відшкодовуються у передбаченому законодавством порядку. Майно, доходи (прибутки) Відокремленого підрозділу використовуються виключно для фінансування видатків на утримання Товариства і Відокремленого підрозділу, реалізації мети (цілей,

завдань) та напрямків діяльності, визначених установчими документами Товариства і Відокремленого підрозділу.

Оплата праці в організації згідно положень

Систему оплати праці, її структуру, строки і періодичність виплати заробітної плати, інші питання оплати праці працівників ГО «ТСО України» визначає положення про систему та умови оплати праці працівників громадської організації «Товариство сприяння обороні України (ТСО України)» Затверджене Постановою Ради Правління ГО «ТСО України» протокол № 01 від 23 січня 2018 р. Положення про оплату праці розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Господарського кодексу України, Закону України «Про оплату праці», чинного законодавства України, Статуту та рішень керівних органів ГО «ТСО України».

Системами оплати праці є тарифна та інші системи, що формуються на оцінках складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників. Колективним договором, а якщо договір не укладався – актом роботодавця, виданим після погодження з виборним органом первинної профспілкової організації, а вразі відсутності первинної організації – з вільно обраними та уповноваженими представниками (представником) працівників, можуть встановлюватися інші системи оплати праці (ст. 96 КЗпП із змінами та доповненнями).

З метою матеріального стимулювання працівників організацій за сумлінне і якісне виконання поставлених перед ними завдань, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни в організації запроваджується преміювання. Преміювання працівників організацій здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати праці за підсумками роботи за місяць, квартал, рік. В окремих випадках, за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних та святкових дат, працівникам може бути виплачена одноразова премія. За результатами роботи за місяць, квартал, рік для визначення розміру премій враховується: ініціативність у роботі; якість виконання завдань, визначених посадовою

інструкцією, а також дорученнями керівництва; терміновість виконання завдань; виконання додаткового обсягу завдань.

Положення про преміювання працівників громадської організації «Товариство сприяння обороні України (ТСО України)» затверджене постановою ради правління ГО «ТСО України» протокол № 01 від 23 січня 2018 р.

2.2. Діагностика проблем організаційної роботи громадської організації

Одна з найбільш поширених проблем, яка стосується мабуть більшість громадських організацій є фінансування як діяльності, так і фінансування різного роду заходів, що є важливою ланкою роботи Громадських організацій. Робота громадської організації Товариство сприяння обороні України побудована наступним чином.

Грошові кошти та майно Відокремленого підрозділу формуються за рахунок: членських внесків; коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань та відрахувань; пасивних доходів; коштів або майна, які надходять від господарської діяльності створених Відокремленим підрозділом юридичних осіб для фінансування видатків на утримання Товариства і Відокремленого підрозділу, для реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом Товариства та цим Статутом; дотацій або субсидій, отриманих із державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів, грантів, технічної, благодійної, гуманітарної допомоги, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги; операцій по передачі в оренду тимчасово вільних приміщень або їх частини; операцій з продажу техніки; інші надходження, не заборонені законодавством. Але з усього перерахованого основні надходження відбуваються за рахунок господарської

діяльності створених Відокремленим підрозділом юридичних осіб для фінансування видатків на утримання Товариства і Відокремленого підрозділу, для реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом Товариства.

Одним з прикладів таких юридичних осіб є Дніпровський районний спортивно-технічний клуб Товариства сприяння обороні України. Як вказано в статуті Дніпровського РСТК ТСО України, він є професійно-технічним навчальним закладом першого атестаційного рівня, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я.

Головним завданням Ленінського РСТК є забезпечення права громадян України на професійне навчання відповідно до їх покликання, інтересів і здібностей з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках.

До основних повноважень і напрямів діяльності Дніпровського РСТК належить: Організація навчально-виховного процесу, обрання форм та методів навчання; Навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та виробничо-комерційна діяльність; Розроблення робочих навчальних планів і програм на основі типових навчальних планів і програм, визначення регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти, які затверджуються в установленому порядку;

Розробка правил прийому слухачів (курсантів) до РСТК на основі типових правил прийому; Атестація педагогічних працівників; Організація стажування педагогічних працівників на підприємствах, в установах, організаціях; Здійснення професійного навчання незайнятого населення, в тому числі професійна підготовка призовників і військово службовців, які проходять службу за контрактом та резервістів з військово-технічних спеціальностей (професій); Організація виробничого навчання слухачів (курсантів) на виробництві та у сфері послуг; Забезпечення з охорони праці

слухачів (курсантів), працівників; Матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу; Забезпечення належної якості професійного навчання та виховання слухачів (курсантів), в тому числі патріотичного виховання з метою формування у них постійної готовності до захисту України, високої моралі, національної свідомості; Розвиток і популяризація технічних і прикладних видів спорту, організація та участь в змаганнях, проведення спортивно-масових заходів, в тому числі платних. Підготовка спортсменів, тренерів та суддів з технічних і прикладних видів спорту.

Згідно з даними єдиного державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, міністерства юстиції України, юридична адреса Відокремленого підрозділу : м. Запоріжжя, вулиця Добролюбова будинок 3. Основний вид економічної діяльності юридичної особи Дніпровський РСТК ТСО України,

Код КВЕД 85.32 Професійно-технічна освіта (основний); Код КВЕД 85.53 Діяльність шкіл із підготовки водіїв транспортних засобів;

Основою господарської діяльності Відокремлених підрозділів є надання послуг з навчання

2.3. SWOT-аналіз громадської організації в сучасних умовах господарювання

Для аналізу відповідності організаційної структури управління Товариства сприяння обороні України вимогам, що ставляться, у статті проведено SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Зазначений метод дослідження дозволить визначати стан реалізації поточної стратегії відомства за наявною організаційною структурою, одержати якісну оцінку сил та можливостей і мати адекватне уявлення щодо ситуації про розподілення чинників, що діють у зовнішньому і внутрішньому середовищі,

та визначити послідовність кроків, що приведуть до вибору стратегії удосконалення організаційної структури громадської організації. [34].

Основні етапи аналізу здійснювались за відомою методикою [9, 10], а результати відображені у табл. 2.1.

На підґрунті результатів SWOT-аналізу стратегічні напрями діяльності Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України на період до 2020 року з баченням до 2022 року наступні, а саме:

- залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих проектів для сприяння діяльності ГО ТСО України;
- виконання періодичного аналізу ефективності діяльності громадської організації;
- виконання постійного аналізу ефективності та систематичного моніторингу проектів, які сприяють розвитку ГО;
- постійний збір нових ідей для майбутніх програм, які задовільнятимуть напрями діяльності ГО ;
- розширена діяльність по підвищенню іміджу організації – «PR»;
- постійне інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація;
- опрацювання програм по залученню коштів на постійне фінансування ГО;

Стратегічні цілі Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України до 2020 року:

- забезпечення дієвого захисту законних прав та інтересів ГО ТСОУ – членів Організації;
- діяльність у правовій, економічній, соціальній та інших сферах, представництво інтересів ГО ТСОУ на місцевому, регіональному, галузевому, всеукраїнському рівнях;
- вивчення громадської думки щодо діяльності ГО ТСОУ;
- підвищення соціальної відповідальності членів ГО ТСОУ;

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз громадської організації

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - Унікальність, дружня команда, взаємодоповнення всередині команди, бажання розвиватися; - Статут ГО відповідає чинному законодавству; - В Статуті ГО чітко прописані мета та напрями діяльності Організації; - Фінансова діяльність ГО відповідає чинному законодавству; - Розуміння правління ГО щодо необхідності постійного підвищення кваліфікації членів організації; - Активна участь у семінарах-тренінгах як у місцевих так і в обласних; - Відрядження по перейманню досвідом більш розвинутих ГО; - Присутність Організації в соцмережах (фейсбук); - Прозорість та відкритість у діяльності ГО, наявність річного звіту про діяльність ГО; - Хороша репутація серед цільових аудиторій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Не виконується взагалі аналіз ефективності діяльності громадської організації; - Відсутній аналіз ефективності та систематичний моніторинг проектів, які сприяють розвитку ГО; - Відсутній збір ідей для майбутніх програм, які задовільнятимуть напрями діяльності ГО ; - На даному етапі діяльності ГО відсутнє залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих та наукових проектів для сприяння діяльності ГО; - Недостатній рівень кваліфікації членів ГО, що злучається для виконання проектів; - Відсутнє підвищення іміджу організації – «піар»; - Недостатнє інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація; - Інформація в соцмережах оновлюється час від часу; - Недостатньо поширюються інформаційні матеріали про діяльність ГО, відсутня PR- діяльність ГО; - Недостатнє планування поточної діяльності; - Відсутність постійного фінансування ГО; - Недостатньо ресурсів для адміністративних витрат; - Відсутність диверсифікація різних джерел фінансування; - Фадрейзингова діяльність відсутня взагалі.

Продовження таблиці 2.1

Сприятливі можливості :	Загрози :
<ul style="list-style-type: none"> -Розробляти нові та інноваційні проекти; -Участь у партнерських проектах; -Залучення експертів для підвищення якості послуг під час реалізації проектів; - Збільшення залучення фінансування з різних джерел; -- Започаткування нових актуальних програм та проектів в громаді; - Підвищення якості розробки та реалізація міжнародних проектів із залученням закордонних партнерів; - Підтримка діяльності ГО серед влади, бізнесу та громади; - Охоплення широкого кола цільової аудиторії ГО; - Долучення до формування місцевих політик; - Участь в підготовці, спільно з владою, проектних пропозицій; - Можливість впливати на формування громадської думки; - Стати фінансовонезалежними; - Стати найкращою ГО в Україні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня співпраця з українськими та міжнародними донорськими організаціями; - Відсутня робота з бізнес структурами; - Недостатня співпраця із ЗМІ; - Зменшення кількості донорських міжнародних програм в Україні; -Втрата потенційно можливих джерел фінансування; - Втрата іміджу через недостатнє інформування про діяльність ГО.

- розвиток партнерства та втілення ефективних форм співпраці Організації з органами представницької та виконавчої влади всіх рівнів, органами місцевого самоврядування;

- удосконалення форм і методів роботи Організації, посилення комунікацій між всіма членами Організації з метою прийняття узгоджених рішень;

- посилення рівня впливовості та авторитету Організації, як провідної через інформаційно-комунікативну діяльність з метою підвищення її іміджу.

Шляхи ресурсного забезпечення діяльності Організації:

- постійний пошук джерел фінансування поточної та перспективної діяльності Організації;

- співпраця з донорськими організаціями та грантодавцями;

- членські та добровільні внески;

- пасивні доходи;

- господарська діяльність соціальних підприємств, засновником яких виступає Організації.

Критерії успішності досягнення стратегічних цілей:

- зростання авторитетності та впливовості Організації, її відокремлених підрозділів;

- розвиток Організації, збільшення кількості відокремлених підрозділів організації та членів Організації, що обліковуються в них;

- самодостатність (фінансова та професійна) Організації та її відокремлених підрозділів;

- наявність комунікацій та сталого зв'язку керівних органів Організації та її відокремлених підрозділів;

- запровадження новітніх підходів до організації освітньо-просвітницької діяльності, поширення знань у сфері законодавства;

- реалізація нових проектів та програм за рахунок власних та залучених коштів;

- збільшити кількість партнерських недержавних та громадських

організацій, що співпрацюють з Організацією;

- збільшення кількості та якості послуг, що надаються членам Організації;

- залучення інвестицій в розвиток Організації.

В ході контролю за реалізацією Стратегії розвитку Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України здійснюється періодичний моніторинг реалізації Стратегії у відповідності до критеріїв успішності досягнення стратегічних цілей. Готуються відповідні аналітичні звіти щодо результатів моніторингу, а також пропозиції щодо можливого внесення змін до плану заходів з реалізації Стратегії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано організаційно-управлінську структуру удосконалення адміністративної роботи в сучасних умовах; виявлено діагностику проблем роботи Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України в сучасних умовах господарювання; обґрунтовано SWOT-аналіз удосконалення адміністративної роботи в сучасних умовах розвитку Запорізької обласної організації Товариства Сприяння обороні України.

Розділ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРИСТВА СПРИЯННЯ ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Кар'єрна орієнтація як основний напрямки удосконалення громадської організації в сучасних умовах господарювання

Кар'єрна орієнтація громадської організації в сучасних умовах господарювання вимагає активного управління, інакше великий шанс, що ви не особливо в ній досягнете успіху. У сучасній Україні співробітник за великим рахунком вірний лише самому собі, своїм навикам і, частково, професії, але ніяк не своєму тимчасовому працедавцеві.

Кар'єра – ширше поняття, ніж просто просування по службових сходах в процесі роботи громадської організації. Сучасна кар'єра включає серію різних робіт, що виконуються в результаті переміщення між різними організаціями. Кар'єра вимагає активного управління, інакше великі шанси, що ви не особливо в ній досягнете успіху.

Кожному індивідові, щоб досягти успіху в надконкурентному середовищі, потрібно виробити свою персональну стратегію розвитку кар'єри. Усвідомивши її, ви можете прийняти правильне рішення, наприклад, якщо вам не подобається те, що ви робите, перестаньте це робити зараз. Відкладати перехід від справи, що обридає, до улюблених занять на потім – це все одно що відкладати секс на похилі пенсійні роки.

Планування розвитку кар'єри в громадській організації в сучасних умовах господарювання завжди було важливе, але сьогодні аналітики західних країн говорять, що воно придбало особливе значення, і сам характер управління кар'єрою сильно змінився. Для України зміни особливо очевидні.

В період соціалістичного будівництва існувала тенденція пропагувати, що особливо хороша кар'єра, якщо людина працює в одній організації протягом 20-30 років: вершина успіху – протягом 30 років закручувати одну і ту ж гайку на конвеєрі. Тепер все більша кількість людей усвідомлює, що кар'єра може охоплювати широкий діапазон робіт, організацій, галузей і професій.

Враховуючи тенденції модернізації стосунків між керівництвом і співробітниками, на персонал покладається все більше відповідальності. Організація не є повністю відповідальною за управління вашою кар'єрою. Ситуація ускладнюється тим, що у багатьох випадках вирушає в минуле традиційне уявлення про просування вгору як єдиному способі розвитку кар'єри. Сьогодні дорога кар'єри більш характеризується горизонтальним і діагональним переміщенням по організації, і ви маєте більше варіантів вибору, причому не лише управлінських посад.

Основні напрями успішного управління кар'єрою громадської організації в сучасних умовах господарювання.

1. Ознаки проблем у кар'єрі. Раніше ви могли визначити, що кар'єра знаходиться під загрозою, коли переставали отримувати підвищення по службі. Тепер такий вивід зробити важче, і потрібно звернути увагу на наступні моменти:

- ви нездібні продовжувати вчитися;
- ви відстаєте з опануванням нових навиків;
- ви не вносите регулярний вклад до успіху вашої організації;
- вам нікуди більше піти на роботу.

2. Постановка завдання. Спочатку ви повинні зрозуміти, де ви зараз знаходитесь, потім вирішити, куди хочете рухатися, а потім необхідно не просто визначити мету, але і постаратися сформулювати і прямо-таки накреслити дорогу, по якій ви туди доберетеся, тобто встановити цілі кар'єри і виявити, як ви їх досягнете. Слід брати до уваги, що існують відомі обмеження планування кар'єри, оскільки багато чинників майбутнього є практично непередбачуваними.

Проте ви можете провести власний swot-аналіз, виявивши свій нинішній рівень навиків і компетентності, тобто інструментів, які або приведуть вас до мети, або перешкоджають її досягати. Можливості визначаються при оцінці довкілля, тобто того, що є в наявності зараз і чого можна чекати в довгостроковому розрізі, за допомогою вивчення існуючих трендів. Погрози – перешкоди також виявляються в довкіллі, і їх розпізнавання дозволить вам мінімізувати ризики.

Далі треба визначити свої сильні сторони, те, що ви робите краще за інших, що забезпечує вам конкурентну перевагу на ринку праці. Але і для цього потрібен вклад з боку людей, що оточують вас. Виявлення сильних сторін має на увазі краще розуміння ваших інтересів і переваг: пам'ятаєте, що ви не досягнете успіху в роботі, яка вам не подобається.

На думку британського психолога Річарда Уайзмена, десять років поведінки «щасливчиків» і «невдах», що вивчала особливості, існують чотири правила, яких дотримуються всі удачливі люди:

- розширювати кругозір. Прагнути випробувати себе в чомусь новому, що хоч би побічно може бути корисним для просування вперед;
- довіряти власній інтуїції і не слухати песимістів;
- робити ставку на кращий результат, налаштовуватися на перемогу;
- бачити в будь-якому досвіді, навіть провальному, позитивні моменти.

Важче визначити власні слабкості, тобто області, де потрібне поліпшення ваших знань і навиків. Вам треба знати, які критичні чинники успіху у вибраній вами області, і удосконалити ті аспекти ваших знань і навиків, в яких ви слабкі.

3. Формування стратегії кар'єри. Після проведення ретельного аналізу ви повинні на його базі сформулювати стратегію своєї кар'єри. Варіанти вибору можуть включати наступне:

- збільшення відповідальності на існуючій посаді;
- горизонтальне переміщення;
- просування вгору на посаду з підвищеною відповідальністю;

- перепідготовка для опанування нового набору знань.

Альтернативні дороги розвитку кар'єри. Якщо у минулому дорога кар'єри зазвичай позначала рух вгору по управлінських посадах, то зараз існують додаткові варіанти, що надають можливості тим людям, які не зацікавлені в традиційній дорозі. Можна виділити декілька груп співробітників, що успішно розвивають свою кар'єру різними дорогами:

- лінійні менеджери, що просуваються вгору традиційною дорогою через управлінські посади. Тут особливу роль може зіграти здатність стратегічного бачення проблем організації;
- менеджери проектів, що вносять важливий вклад до успіху організації. Чим розвиненіша в компанії проектна форма організації робіт, тим більше значення мають люди, здатні ефективно керувати проектними командами;
- джерела ресурсів, співробітники, добувні фінансові і людські ресурси, необхідні для роботи організації. Чим більше всляких ресурсів потрібно для ведення бізнесу, тим більше значення мають люди, здатні налагодити ефективну взаємодію з постачальниками цих ресурсів;
- золотий фонд талантів, група співробітників, які реально виконують критично важливу роботу в організації (експерти, що володіють знанням, навиками і здатністю втілювати в життя стратегічні установки).

4. «Кар'єробудівництво». Не існує універсальних, придатних на всі випадки життя рецептів створення успішних кар'єр. Але є ряд принципів «кар'єробудівництва», які корисно прагнути дотримувати за будь-яких обставин:

- будьте унікальні, розвивайте ваші конкурентні переваги, знання і навички;
- визнавайте, що саме ви в першу чергу відповідальні за розвиток своєї кар'єри;

- знайте, куди ви рухаєтеся;
- налагоджуйте зв'язки, які можуть допомогти вашій кар'єрі;
- знайте, що потрібне для досягнення ваших цілей;
- визнавайте важливість політичних аспектів;
- знайдіть хорошого наставника, щоб він був вашим радником по розвитку кар'єри;
- зберігайте позитивний настрій.

5. Цілеспрямованість і розширення кругозору. В процесі кар'єробудівництва рано чи пізно встає питання, що робити з «непрофільними активами». Слідуючи фінансовій аналогії, профільними активами будуть ті навички і цінності, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю. Вважається, що успішний менеджер повинен вміти виділити свої профільні активи і концентруватися саме на їх розвитку. А як бути з непрофільними навичками і захопленнями? Чи слід від них позбавлятися?

На перший погляд – так: більшого успіху в житті досягає той, хто зосереджується на певній лінії розвитку, сфокусована на одній справі краще відбивається на його професійних досягненнях, та і кадровики з недовір'ям відносяться до людей, що кидаються по різних сферах. В той же час непрофільні активи можуть сильно мотивувати людину, розширювати його кругозір і сформувати те єдине, що зробить його унікальним професіоналом, ціна якого зростає багато разів.

Розумна диверсифікація допомагає мінімізувати ризики і в періоди криз, коли саме непрофільні активи можуть стати основою нового бізнесу. У сучасному бізнесі, коли всі ноу-хау живуть недовго, чим більше диверсифіковані погляди на бізнес і управління ним, тим більше шансів виграти в конкурентній гонці. Ця теза справедлива і для розвитку особових навичок. Орієнтуючись лише на узкопрагматичні цілі, чоловік збільшує ризик попадання в певну пастку.

Розвиток професійних навичок в певний момент може стати безплідним: людина досягає «меж компетентності» в своїй області,

переступити які йому може допомогти лише капітальний «ремонт» своїх знань і навиків, що супроводжується оновленням «фундаменту» своїх трудових досягнень.

Будь-яка невдача може зробити людину мудріше і сильніше. Як відомо, Едісон виконав понад тисячу невдалих дослідів, поки нарешті не народилася електрична лампочка. Але кожен з тисячі дослідів давав йому нові знання про електрику. Незабаром рішення стало настільки очевидним, що він просто не міг не знайти його. Бачення майбутнього, засноване на рішучості не відступати, зробило Едісона великим. Непохитна рішучість неможлива без оптимізму, без віри в кінцевий успіх.

Існує постійна потреба громадської організації в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи громадської організації є безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередньої обов'язки в процесі виробництва. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка персоналу являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу – означає навчання кваліфікаційних працівників із метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації персоналу – це процес удосконалювання

теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння передової техніки й технології, орієнтації праці, виробництва й керування.

Перепідготовка кадрів у багатьох випадках носила формальний характер, тому що підвищувати кваліфікацію працівники посилалися часто тому, що за планом треба було побувати на курсах один раз у 5 років.

Значення навчання й перепідготовки кадрів громадської організації широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- нестача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- соціальна відповідальність громадської організації за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно й корисно в наступних трьох основних випадках:

- коли працівник надходить в громадській організації;
- коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу;
- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Підготовка кадрів в громадській організації обумовлена наступними причинами:

- 1) недостатній кількості курсів по навчанням якісному обслуговуванню та наданню послуг;
- 2) порівняно короткими термінами навчання, що дозволяє громадській

організації без відчутних витрат заповнити недолік у робітників;

3) можливості використання для навчання робітників сучасного обладнання, що мається в громадській організації.

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися:

- на виробничо-технічних курсах;
- на курсах по вивченню передових методів праці;
- на курсах цільового призначення.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється шляхом стажування в інших організаціях.

Час навчання керівників і фахівців зараховується їм у загальний стаж, за цей час їм виплачується середній заробіток, інші винагороди. Будь-яка форма навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації повинні у своїй основі мати які-небудь мотивуючі фактори і тільки в цьому випадку буде ефективно.

Постійна потреба громадської організації в підвищенні продуктивності праці, у підвищенні теоретичних знань змушує планомірно вести підготовку кадрів і підвищувати їхню кваліфікацію. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність.

Навчання:

Для придбання початкового рівня кваліфікації проводиться навчання працівників. Найчастіше це індивідуальні заняття. Кожен новий працівник в громадській організації має наставника, що навчає його теоретично й практично. Крім цього начальники відділів один раз у 2 місяці проводять заняття з підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.

Перепідготовка:

Технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями й нестача досить кваліфікованих працівників жадають від в громадській організації подальшого планування по перепідготовці кадрів.

Підвищення кваліфікації:

Виробництво потребує від працівника постійного удосконалювання

теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій, орієнтації праці. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників проводиться один раз у 5 років. За останній рік такі курси пройшли 11 педагогічних працівників. Вони були організовані в навчальних групах на спеціально створеному для цього навчальному центрі в м. Києві. У лютому 2020 р. планується провести такі курси для педагогічних працівників. Планується проходження практичних курсів цільового призначення для агентів обслуговування.

Фінансові й економічні труднощі не дозволяють громадській організації приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Тому дирекція громадської організації намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість послуг, економія матеріальних ресурсів. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації педагогічних працівників є найважливішим чинником ефективної роботи Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України.

Підготовка керівних кадрів. Підготовці керівних кадрів в Запорізькій обласній організації товариства сприяння обороні України додається генеральне значення. Її ціль – розвиток навичок і умінь, необхідних керівником для ефективного виконання своїх посадових обов'язків і цілей. Для успішної підготовки керівних кадрів потрібні ретельний аналіз і планування.

В Запорізькій обласній організації товариства сприяння обороні України планування підготовки педагогічних працівників виконувалося за допомогою оцінки результатів діяльності кожного з керівників.

Відповідно до цього для педагогічних працівників було проведено три семінари: грудень 2018 р., червень 2019 р., листопад 2019 р. На цих семінарах педагогічні працівники підвищують свій кваліфікаційний рівень, уміння працювати з людьми, знайомляться з новими технологіями. Для більш ефектної роботи в громадській організації з метою підвищення умінь і

навичок, що вимагаються для досягнення задач і цілей в громадській організації буде проведений семінар у лютому 2020 р. для педагогічних працівників громадської організації. На травень 2020 р. ще плануються курси підвищення кваліфікації для педагогічних працівників.

З метою ознайомлення з новими технологіями по установці, діагностиці та роботі керівництво громадської організації у вересні 2019 р. пройшов місячні курси підвищення кваліфікації у м. Києві.

За останні 2 роки в громадській організації кілька разів проводилося переміщення кадрів. В основному переміщалися керівники низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року. Це було зв'язано з метою ознайомлення керівників із багатьма сторонами діяльності. Такі знання потрібні для більш успішної роботи і для підготовки на більш високі посади.

Планомірна та систематична робота з виконання професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України систематично проходять курси в м. Києві. Керівництво громадської організації працює в цій посаді 4 роки (загальний стаж роботи 14 років). За цей час він систематично проходив курси підвищення кваліфікації, брав участь у семінарах республіканського рівня, дискусіях, ділових переговорах. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівні кадри Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України планомірно, систематично та безупинно підвищують свої знання, уміння й навички.

Але Запорізька обласна організація товариства сприяння обороні України зіштовхується і з деякими фінансовими проблемами: не завжди організація може оплатити курси, командировочні чи заняття на семінарах. Найчастіше це залежить не стільки від даної організації, скільки від зовнішніх факторів, що впливають на прибуток і витрати.

В результаті визначення недоліків у системі професійного розвитку Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України

визначимо деякі аспекти, на які керівництву варто негайно звернути увагу.

1. Для підтримки працездатності педагогічних працівників керівник повинен проводити регулярний моніторинг ситуації в організації. Для цього важливо розробити системи оцінки ефективності праці, атестації.

2. Для забезпечення потреби в кадрах, особливо в ситуації закритої кадрової політики, важливо просувати вже працюючий персонал, що створює абсолютно особливе, патріотичне відношення до організації.

3. Процедури планування кар'єри, навчання персоналу допомагають і організації, і персоналу спрогнозувати задоволення як організаційних, так і індивідуальних цілей професійного і посадового зростання.

4. Для утримання сприятливої робочої ситуації в організації важливо правильно працювати з конфліктною ситуацією.

Керівництву Запорізької обласної організації товариства сприяння обороні України доцільно забезпечувати необхідні рівні компетентності для ефективного та результативного функціонування організації. Воно повинне передбачати аналізування фактичних та очікуваних потреб щодо компетентності порівняно з рівнями компетентності, які вже існують в організації.

Підставами вивчення потреб щодо компетентності в данній організації можуть виступати:

- майбутній попит відповідно до стратегічних та оперативних планів та цілей;
- передбачені потреби в заміні керівників і робочої сили;
- зміни в процесах, технічних засобах та обладнанні організації;
- оцінювання рівня компетентності окремих працівників для здійснення визначених видів діяльності;
- законодавчі та регламентувальні вимоги і стандарти, дія яких поширена на організацію та її зацікавлені сторони.

Під час планування потреб у загальній та професійній підготовці керівництву Запорізької обласної організації слід враховувати зміни,

викликані характером процесів, застосовуваних в організації, етапами підвищення кваліфікації всіх педагогічних працівників та культури організації. Це дозволить у майбутньому забезпечити працівників знаннями та вміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність.

У процесі загальної та професійної підготовки керівництву Запорізької обласної організації слід підкреслювати важливість задоволення вимог, потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін. Ця підготовка передбачає також усвідомлення наслідків невиконання вимог для даної організації та його працівників.

Для сприяння досягненню цілей керівництву Запорізької обласної організації і підвищенню кваліфікації його працівників, під час планування загальної та професійної підготовки, на нашу думку, слід враховувати:

- досвід працівників;
- передбачувані та наявні знання;
- вміння бути лідером і управляти;
- засоби планування та поліпшення;
- вміння працювати в колективі;
- здатність вирішувати проблеми;
- комунікабельність;
- культуру і поведінку в суспільстві;
- знання ринків і потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін;
- творчі та новаторські здібності.

Для сприяння залученню працівників загальна та професійна підготовка Запорізької обласної організації має охоплювати також:

- бачення майбутнього організації;
- політику та цілі організації;
- організаційні зміни та розвиток організації;
- переваги, забезпечувані творчою та новаторською діяльністю;
- вплив діяльності організації на суспільство;

- програми інтегрування нових працівників;
- програми періодичного підвищення кваліфікації персоналу, який вже проходив підготовку.

Плани підготовки повинні містити цілі, програми і методи, необхідні ресурси, визначення необхідної внутрішньої підтримки, оцінювання з погляду підвищення компетентності працівників, вимірювання результативності підготовки і її вплив на Запорізьку обласну організацію.

Здійснену загальну та професійну підготовку оцінюють з погляду очікувань та впливу на результативність та ефективність діяльності Запорізької обласної організації для поліпшення подальших планів підготовки.

Керівництву Запорізької обласної організації доцільно замовляти спеціалізовані тренінги для персоналу.

Спеціалізований тренінг – це тренінг, розрахований на педагогічних працівників Запорізької обласної організації. Типова тривалість тренінгу – 2-4 дні по 8 годин. В таблиці 3.1 представлено розрахунок вартості 1 дня тренінгу на людину.

Таблиця 3.1 - Вартість 1 дня тренінгу на людину залежить від кількості учасників

Кількість осіб на тренінгу	5-7	8-10	11-15	16-20	21-30	+30
Вартість 1 дня тренінгу на людину, євро	60	50	40	35	25	20

Наведені ціни дійсні за умови, що тренінг буде проводитися у приміщенні Запорізької обласної організації. Якщо керівництво даної організації бажає, щоб тренінг проходив в іншому приміщенні, тоді йому необхідно покрити витрати оренди приміщення. Тренінги можуть проводитися російською, українською або англійською мовою.

Вартість тренінгу покриває витрати на пакет навчальних матеріалів.

В таблиці 3.2 представлено список тренінгів, що може бути

запропонований педагогічним працівникам Запорізької обласної організації.

Таблиця 3.2 – Список тренінгів, що може бути запропонований педагогічним працівникам Запорізької обласної організації

Назва тренінгу	Тривалість
Тренінг для педагогічних працівників щодо проектних рішень	2 дні по 8 годин
Тренінг для працівників, задіяних у розробці маршрутів та розкладів	4 дні по 8 годин
Тренінг для аналітиків зі статистичних та економетричних методів	4 дні по 8 годин
Тренінг для групи педагогічних працівників	4 дні по 8 годин
Тренінг із закупівель	3 дні по 8 годин
Тренінг з маркетингових технологій	12 годин
Тренінг з методик продажів	12 годин
Підвищення компетенцій з управління проектами	8 годин

Застосування сучасних модераційних технологій, рольових ігор, методів стимуляції творчого мислення (мозкового штурму) створює умови для потужного емоційного підйому учасників, виникнення особливого командного духу.

Вдосконалення рівня професійної компетентності педагогічним працівникам Запорізької обласної організації полягає:

по-перше, в побудові організаційної структури, що займається вивченням ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу та умов розвитку кар'єри в організації консультуваннями з питань підвищення професійного рівня, корегуванням кар'єрних переміщень відповідно до інтересів організації;

по-друге, в підготовці умов для реалізації організаційної структури, а саме: розподілу задач, прав і відповідальності в системі управління кар'єрою, горизонтального і вертикального ув'язування їх через посадові зв'язки та систему інформаційного та методичного забезпечення.

Формування індивідуальної кар'єрної стратегії працівника Запорізької обласної організації має передбачати наступні етапи.

Перший етап – формулювання кар'єрної місії, тобто вираження бачення педагогічним працівником змісту і необхідності розвитку кар'єри, її

основної мети. Як правило, саме під час формулювання кар'єрної місії працівник її визначається з напрямком розвитку кар'єри (горизонтальний, вертикальний чи доцентровий) і мотиваційним «ядром» кар'єрних спрямувань.

Другий етап полягає у визначенні кар'єрної позиції, тобто у виявленні тих знань, умінь і навичок, які можуть бути корисні для педагогічним працівникам Запорізької обласної організації та менеджера, вимоги до яких більшою мірою відповідають знанням, умінням і навичкам педагогічних працівників Запорізької обласної організації.

Третій етап передбачений для тих працівників, які схильні до вертикального кар'єрного зростання. На цьому етапі вони аналізують конкурентів, тобто тих, хто претендує на ту ж саму посаду, і свої можливості випередити їх.

Четвертий етап найбільш відповідальний як для Запорізької обласної організації, так і для педагогічних працівників. На цьому етапі вони проходять систему співбесід і атестації, мета яких виявити їх можливість відповідати вимогам обійманих посад з точки зору організації. За результатами співбесід і атестацій працівникам присуджуються коефіцієнти, або «рівні», тобто оцінка їх знань, умінь і навичок за десятибальною шкалою. На основі коефіцієнта підвищується або зменшується заробітна плата, зростають або зменшуються повноваження. Порівняння самооцінки з оцінкою Запорізької обласної організації стаю базою для формування стратегічного плану розвитку кар'єри, який може полягати в підвищенні рівня або його зменшенні, зміні посади чи організації. Головним завданням Запорізької обласної організації на цьому етапі є не втрачати зворотній зв'язок з працівниками і корегувати його дії.

Отже, підсумовуючи даний підрозділ, відзначимо, що навчання професіонала, що працює в Запорізькій обласній організації, важливе в першу чергу безпосередньо для організації. Для успішного функціонування обласної організації необхідно, щоб його керівництво здійснювало діяльність

в двох основних напрямках – зовнішня адаптація і внутрішня інтеграція.

Планування програм підготовки – складова частина загального планування трудових ресурсів разом з розрахунком потреби в персоналі, складанням планів набору, плануванням кар'єри. Під час планування потреб у загальній та професійній підготовці керівництву Запорізької обласної організації слід враховувати зміни, викликані характером процесів, застосовуваних в організації, етапами підвищення кваліфікації працівників та культури Запорізької обласної організації. Це дозволить у майбутньому забезпечити працівників знаннями та вміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність.

Керівництву Запорізької обласної організації доцільно замовляти регулярні спеціалізовані тренінги не лише для персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтом, а й для всіх основних підрозділів .

3.2 Економічне обґрунтування удосконалення педагогічних працівників Запорізької обласної організації

Розглядаючи питання оцінки ефективності роботи педагогічних працівників Запорізької обласної організації, слід виділити два напрями цієї роботи:

–з одного боку, це оцінка працівників обласної організації з точки зору ступеня їх відповідності вимогам роботи, робочого місця.

–з іншого боку - це оцінка того, наскільки ефективно поставлена робота з персоналом за основними напрямками кадрового менеджменту (відбір, адаптація, навчання, оцінка, стимулювання праці персоналу тощо).

Оцінка педагогічних працівників Запорізької обласної організації з точки зору ступеня їх відповідності вимогам роботи, робочого місця.

На перший план тут виходить рівень розвитку у працівника ключових

компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи. Під словом «компетенції» маються на увазі ті якості, якими повинен володіти працівник для успішного виконання своїх робочих завдань.

Кількість показників, включених у систему оцінки, може відрізнятися для різних категорій персоналу. Для керівного складу, наприклад, можуть бути виділені наступні компетенції:

- планування і підготовка змін;
- ставлення до нового;
- управління в кризових ситуаціях;
- організація роботи підлеглих і контроль за їх діяльністю;
- делегування повноважень;
- мотивація підлеглих;
- навчання та розвиток підлеглих;
- забезпечення здорового морально-психологічного клімату в колективі;
- обмін інформацією з керівництвом, колегами та підлеглими;
- прихильність цілям і політиці організації;
- професіоналізм та ефективне застосування спеціальних знань.

Якщо працівник не демонструє належного рівня розвитку ключових компетенцій, то процедура оцінки не повинна бути підставою для його звільнення. Грамотна оцінка може дати важливу інформацію для цілеспрямованої роботи з розвитку персоналу та доведення рівня ключових компетенцій співробітників до необхідного рівня .

При оцінці ефективності сформованої практики удосконалення педагогічних працівників Запорізької обласної організації справа не повинна обмежуватися лише оцінкою змісту роботи за конкретними напрямками кадрового менеджменту. Робота з персоналом може бути визнана ефективною лише в тому випадку, якщо вона сприяє успішній реалізації організаційної стратегії і досягненню короткострокових цілей, поставлених керівництвом. При цьому головна проблема полягає в тому, що багато

організацій, намічаючи стратегічні і короткострокові цілі у своїй роботі, не поспішають ясно і чітко доводити їх до педагогічних працівників Запорізької обласної організації і до кадрової служби.

Оскільки удосконалення педагогічних працівників Запорізької обласної організації покликане обслуговувати процес щоденної роботи організації та реалізацію її організаційної стратегії, то головним критерієм в оцінці є те, наскільки успішно він сприяє ефективній роботі Запорізької обласної організації. Але якщо немає чітко сформульованої стратегії та чітких, ясних і конкретних короткострокових цілей, неможливо говорити про ефективну роботу з персоналом.

Нижче наведено ряд критеріїв для аналізу ефективності кадрової політики в Запорізькій обласній організації:

1. Аналіз ступеня відповідності кадрової політики і практики управління людськими ресурсами цілям і стратегії Запорізької обласної організації. (Чіткість організаційної стратегії і поставлених цілей, несуперечність цілей і шляхів їх досягнення, ступінь підтримки організаційної стратегії з боку кадрової політики).

2. Оцінка якості основних документів, що регламентують роботу персоналу і роботу кадрової служби. (Чіткість і повнота викладу основних вимог і завдань, що визначають роботу персоналу та кадрової служби. Зручність використання в практиці управління персоналом).

3. Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, які забезпечують процес управління людськими ресурсами Запорізької обласної організації. (Трудові показники працівників, успіх педагогічних працівників Запорізької обласної організації, відповідність трудовому законодавству, задоволеність працівників відповідними правилами та процедурами).

4. Оцінка основних елементів організаційної культури (Рівень співпраці між персоналом і керівництвом, імідж організації в очах партнерів, споживачів, клієнтів, прихильність працівників своєї організації).

5. Оцінка якості роботи з управління людськими ресурсами Запорізької

обласної організації. (Стан трудової та виконавчої дисципліни, задоволеність працівників роботою, відсутність скарг, інших проявів невдоволення, успіх організації, прихильність працівників своєї організації, трудові показники).

В рамках даної кваліфікаційної роботи ми пропонуємо для аналізу ефективності відділу кадрів систему, де всі збалансовані показники повинні відповідати функціям, за які відповідають структурні підрозділи служби персоналу.

Ключовим фактором успіху вважається удосконалення управління людськими ресурсами педагогічних працівників Запорізької обласної організації. Вона забезпечується в Запорізькій обласній організації за рахунок проведеної кадрової політики, що представляє собою комплекс заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і формування колективу, який здатний адекватно реагувати на мінливі вимоги ринку та забезпечувати ефективне функціонування організації. В якості вихідних елементів формування і реалізації кадрової політики виділяються п'ять основних напрямків:

- стандартизація процесів управління людськими ресурсами в Запорізькій обласній організації,

- підбір,

- адаптація,

- розвиток,

- мотивація.

Показником результативності в даному випадку є рейтинг задоволеності роботою працівників служби персоналу і кількість реалізованих в Запорізькій обласній організації стратегічних проектів з розвитку персоналу. Ось деякі з них:

- оптимізація чисельності співробітників, що проводиться з метою вдосконалення організаційної структури в Запорізькій обласній організації, зменшення кількості працівників і підвищення частки кваліфікованої праці;

- впровадження положення про роботу з працівниками, що мають

високий потенціал, з метою їхнього виявлення і розвитку, а також планомірної підготовки і закріплення кваліфікованих кадрів;

– навчання менеджерів за програмою підготовки управлінських кадрів з метою забезпечення в Запорізькій обласній організації фахівцями в області керівництва та організації виробництва.

Удосконалення управління людськими ресурсами в Запорізькій обласній організації полягає у регулярному проведенні досліджень задоволеності внутрішніх споживачів роботою відділу персоналу.

Організація праці персоналу і мотивація

Ключовий фактор успіху – забезпечення високої ефективності виконання планів і застосування встановлених систем оплати і стимулювання праці.

Показники результативності:

– середній рівень заробітної плати за категоріями. Він повинен бути конкурентоспроможним, що підтверджується плинністю кадрів. Її середній рівень в Запорізькій обласній організації за останні три роки становив у 2019 році склав 7,1 %), що є оптимальним для даної Запорізької обласної організації;

– середній рівень виплат по компенсаціях і соціальним пільгам;
– відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової;
– % співробітників, що одержують премії (бонуси), пов'язані з виконанням плану підрозділів.

Вдосконалення системи організації праці та мотивації передбачає забезпечення конкурентного рівня оплати праці, а також проведення моніторингу і прогнозування необхідної чисельності кадрів в Запорізькій обласній організації.

Для цього щодня враховуються працівники, прийняті на роботу (у тому числі, зовнішні сумісники) і звільнені, переведені в інший відділ, пішли в декретну відпустку (вийшли з неї).

Забезпечення конкурентного рівня оплати праці досягається

організацією системи матеріального стимулювання за основними показниками результатів роботи. Кожен підрозділ в Запорізькій обласній організації має можливість отримувати додатковий дохід в залежності від ефективності своєї діяльності.

Коллективним договором також передбачено заходи, спрямовані на підтримання конкурентного рівня зарплати, зокрема: середній дохід працівників в Запорізькій обласній організації повинен перевищувати величину прожиткового мінімуму в регіоні не менш ніж у 4 рази. В залежності від стажу діяльності в Запорізькій обласній організації співробітникам виплачуються щорічні винагороди у розмірі 20-50% від окладу; передбачені різні доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці, у вихідні дні, за суміщення професій.

Забезпечення потреби в персоналі

Ключові фактори успіху:

- своєчасне заповнення потреби Запорізької обласної організації в персоналі необхідної якості;
- зниження фінансових витрат на залучення співробітників.

Показники результативності:

- рейтинг привабливості Запорізької обласної організації як роботодавця на ринку праці;
- відсоток внутрішнього заповнення вакансій;
- відсоток працівників, прийнятих відповідно до заявок керівників структурних підрозділів;
- середні витрати на оренду одного працівника;
- витрати на соціальний пакет від загальних витрат на персонал.

Дії з удосконалення:

- регулярний аналіз стану ринку праці у місті;
- планування потреби в персоналі на основі заявок у відповідності з планами розвитку Запорізької обласної організації;
- оцінка можливостей внутрішнього та зовнішнього джерел кадрів.

Управління складом співробітників

Ключові фактори успіху: підтримання якісного та кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.

Показники ефективності:

- середній вік співробітників;
- освітній рівень;
- середній стаж роботи;
- коефіцієнт плинності (за категоріями персоналу) - співвідношення звільнених за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників;
- коефіцієнт обороту по прийому;
- коефіцієнт обороту по звільненню;
- коефіцієнт постійності кадрів за певний період - співвідношення різниці між чисельністю працівників на початок періоду і кількістю звільнених за цей термін до середньоспискової чисельності, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{стал.}} = \frac{C_{\text{спис.чисел}} - Ч_{\text{звіл.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де, $K_{\text{стал.}}$ - коефіцієнт сталості кадрів;

$C_{\text{спис.чисел.}}$ - спискова чисельність на початок періоду, чол.;

$Ч_{\text{звіл.}}$ - число звільнених за період, чол.;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ - середньооблікова чисельність за цей період, чол.

Дії з удосконалення:

- планування майбутніх звільнень;
- визначення мотиваційної структури плинності кадрів (працівники заповнюють анкети, в яких вказують причини звільнення, з ними проводяться підсумкові співбесіди; отримані дані систематизуються і аналізуються; на їх основі плануються заходи з управління плинністю персоналу);
- оцінка структури персоналу (стаж, освіта, стать, вік) у динаміці (з

урахуванням прийомів, переведень, звільнень);

- розробка системи заходів, спрямованих на омолодження кадрового складу. В Запорізькій обласній організації вона включає наступні напрямки: матеріальне стимулювання старших працівників до відходу на пенсію, залучення молодих фахівців (перевага віддається найбільш підготовленим випускникам середніх спеціальних і вищих навчальних закладів), закріплення їх в Запорізькій обласній організації.

Адаптація персоналу

Ключові фактори успіху:

- підвищення продуктивності праці за рахунок швидкої і безболісної інтеграції працівника в трудовий колектив;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Показники ефективності:

- відсоток звільнених працівників зі стажем менше 3 років;
- відсоток працівників, задоволених проведеними соціальними програмами;
- відсоток звільнених з ініціативи роботодавця;
- відсоток звільнених з незалежних від волі сторін підстав.

Дії з удосконалення:

Розробка ефективної системи соціально-психологічної і професійної адаптації, а також бази для формування інституту наставництва.

Для ефективної інтеграції новачків в трудовий колектив і їх подальшого розвитку поряд з традиційними способами підготовки працівників в Запорізькій обласній організації ведеться робота з професійної і соціальної адаптації.

При прийомі нового співробітника в Запорізьку обласну організацію за ним закріплюється наставник, завданнями якого є: допомога в освоєнні і виконанні професійних обов'язків; створення умов для розвитку творчого потенціалу; ознайомлення з традиціями в Запорізькій обласній організації, основами корпоративної культури.

Розвиток персоналу

Ключовий фактор успіху: формування колективу висококваліфікованих працівників, здатних досягти цілей організації.

Показники ефективності:

– відсоток співробітників, включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв (в ідеалі їх кількість повинна відповідати кількості посад, що підлягають забезпеченню резервом);

– відсоток звільнених з числа кадрового резерву (в ідеалі - нульовий, тому, що підготовка резервістів пов'язана зі значними фінансовими витратами, відповідно, їх звільнення спричиняє матеріальні втрати);

– відсоток призначень співробітників числа кадрового резерву;

– відсоток плинності кадрів серед працівників з високим потенціалом.

Дії з удосконалення:

– створити умови для кар'єрного просування та професійного розвитку;

– розробити методичку щодо управління плинністю кадрів;

– скласти індивідуальні плани кар'єрного зростання для працівників;

– впровадити практику матеріального стимулювання працівників з високим потенціалом за досягнення поставлених цілей.

Оцінка персоналу

Ключовий фактор успіху: підтримка складу кваліфікації працівників на оптимальному рівні.

Показники ефективності:

– відсоток фахівців, які пройшли атестацію;

– кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику (за категоріями). Її цілями є аналіз відповідності особистісних і професійних якостей працівників вимогам посади та умов праці. Діагностика використовується для оцінки кандидата на заміщення вакантної посади, а також його потенціалу для включення в кадровий резерв.

Дії з удосконалення:

–індивідуальне консультування керівників і фахівців з результатами психодіагностики;

–впровадження модуля «Атестація» в інформаційну систему кадрового обліку, наявну в Запорізькій обласній організації.

Атестація персоналу в Запорізькій обласній організації – це визначення ступеня відповідності професійних якостей керівників, спеціалістів і робітників вимогам до займаної ними посади. Впровадження модуля «Атестація» в інформаційну систему дозволяє планувати і проводити цю процедуру, наприклад, за методом «360 градусів», при якому результативність трудової діяльності працівника визначається на підставі анкетування інших співробітників відділу. Крім того, модуль створює надійний базис для прийняття організаційних рішень, що стосуються як окремих співробітників, так і всього персоналу. Необхідно впроваджувати систему атестації на основі професійного стандарту, яка дозволить:

- створювати і поповнювати базу даних працівників;
- зіставляти результати атестацій персоналу;
- оперативно подавати інформацію для прийняття управлінських рішень.

Навчання персоналу

Ключовий фактор успіху: підтримання кваліфікації працівників на оптимальному рівні.

Показники ефективності:

- відсоток тих, хто пройшов навчання (за видами курсів);
- середній обсяг витрат на розвиток однієї людини (за категоріями).

Дії з удосконалення:

- аналіз відповідності фактично засвоєних співробітниками знань вимогам посади та забезпечення сталого і своєчасного навчання персоналу.

Розвиток корпоративної культури

Ключовий фактор успіху: підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Показники ефективності:

– рівень задоволеності станом організаційної культури.

В Запорізькій обласній організації регулярно проводяться навчальні заходи, на яких співробітники за спеціально розробленою програмою освоюють норми і правила корпоративної культури, що дозволяє придбати навички ефективної командної взаємодії та оптимізувати стиль управління.

– коефіцієнт стабільності кадрів - відношення частки персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 років і більше до загального числа співробітників:

$$K_{\text{стабіл.}} = \frac{Ч_{\text{досвід}}}{С_{\text{спис.чисел}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

де, $K_{\text{стабіл}}$ - коефіцієнт стабільності;

$С_{\text{спис.числ.}}$ - спискова чисельність персоналу на початок періоду, чол.;

$Ч_{\text{со стаж.}}$ - кількість працівників з досвідом від 5 років і вище, чол.

Дії з удосконалення: проведення регулярних досліджень задоволеності співробітників корпоративною культурою і організація тренінгів («Культура ділового спілкування», «Формування навичок роботи в команді» тощо).

В Запорізькій обласній організації повинні регулярно проводитися моніторингові соціологічні опитування персоналу, що стосуються стану соціальної сфери на основі розробленої документованої процедури «Соціальні питання. Задоволеність персоналу» з метою виявлення актуальних проблем у цій галузі та їх своєчасного усунення. Рішення про частоту проведення опитувань приймає директор по персоналу, виходячи з потреби у цій інформації.

Для оцінки ефективності діяльності необхідно безліч показників, які дозволять виміряти реальний (фактичний або очікуваний) і необхідний (бажаний або цільовий) результати.

Запропонована до впровадження збалансована система для оцінки

діяльності відділу кадрів представляється результативною, оскільки всі наведені показники ефективності конкретні, вимірні, реально досяжні, обмежені в часі.

Для впровадження в Запорізькій обласній організації розробленої системи показників необхідно провести ряд заходів, перше з яких - адаптація розробленої системи до цілей діяльності кожного структурного підрозділу. Вона полягає, насамперед, у тому, щоб запропоновані для оцінки ефективності підрозділи показники були вивчені його фахівцями і при необхідності доповнені іншими показниками, здатними більш повно охопити його діяльність.

Також необхідними заходами для впровадження розробленої системи збалансованих показників є:

- закріплення відповідальності за ведення окремих блоків;
- розробка системи мотивації, яка передбачає матеріальне заохочення працівників за своєчасне та якісне досягнення ними поставлених цілей (зараз вона діє в Запорізькій обласній організації тільки для керівників, однак хотілося б впровадити дану систему для всіх працівників дирекції по персоналу).

При необхідності отримання інтегрального (загального) показника ефективності відділу кадрів, використовується формула:

$$E_{ф.загальна.} = (E_{ф1} + E_{ф2} + E_{ф3} + E_{ф4} + E_{ф5} + E_{ф6}) / \text{кількість}$$

самостійних структурних підрозділів або відповідальних осіб, які входять у відділ кадрів як у нашому випадку.

У вищенаведеній формулі знаменник буде змінюватися для кожного конкретного випадку в залежності від кількості структурних підрозділів, що входять у службу, оцінка ефективності діяльності якої визначається.

$E_{ф1}$, $E_{ф2}$, $E_{ф3}$, $E_{ф4}$, $E_{ф5}$, $E_{ф6}$ - це ефективність кожного структурного підрозділу, що входить у відділ кадрів, розраховується за наступною формулою:

$$E_f \text{ окремого структурного підрозділу} = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q, \quad (3.3)$$

де j - кожен з розглянутих показників ефективності;

k_j - вагове значення j -го показника ефективності;

X_j - кількісна оцінка j -го показника ефективності;

n - кількість показників ефективності;

q - кількість градацій єдиної шкали.

З усієї кількості показників, що характеризують різні аспекти діяльності кожного структурного підрозділу, відбирається група показників на основі наступних принципів:

–відсутність взаємозалежних показників (наприклад, середньооблікова і спискова чисельність персоналу);

–відсутність дублюючих показників того ж призначення (наприклад, коефіцієнт плинності та коефіцієнт обороту зі звільнення);

–можливість використання за принципами розрахунку на всіх стадіях управління.

Наприклад, показник співробітників, прийнятих відповідно до заявок можна використовувати на наступних стадіях управління: планування (за результатами порівняння цього показника з минулими періодами); коригувальні дії (при спостереженні негативної тенденції); аналіз проведених коригувальних заходів тощо. В той же час такий показник як середній час закриття вакансій не задовольняє цій вимозі, оскільки швидкість закриття вакансії не є показником якості.

Відібрані показники оцінюються певною кількістю експертів за 10-бальною шкалою на предмет ступеня важливості кожного показника. Експертами є найбільш компетентні співробітники відділу кадрів. Велика кількість експертів гарантує достовірність отриманої інформації.

Розрахунок кількісної оцінки показників ефективності X_j

Об'єктивну оцінку ефективності діяльності кожного структурного підрозділу може дати тільки комплексний аналіз результатів вимірювання

оціночних показників за єдиною шкалою. Кожен показник вимірюється в різних одиницях (вік - абсолютних; відсоток працівників, прийнятих відповідно до заявок - у відносних, %), тобто різні одиниці виміру, відповідно треба привести до спільного знаменника.

Таким чином, результати комплексної оцінки та розрахунок інтегрального показника ефективності служать підсумковими індикаторами, фокусуючими увагу на основні проблеми роботи з персоналом, і допомагають вчасно скорегувати виявлені невідповідності.

При оцінці ефективності запропонованих заходів по підвищенню ефективності діяльності в Запорізькій обласній організації будемо розглядати виключно економічний ефект, враховуючи наявність інших видів ефектів (зокрема, екологічного, соціального та ін.) несуттєвими.

Оцінимо ефективність заходів, пов'язаних з розробкою і впровадженням збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінки ефективності роботи відділу кадрів.

В основі прийняття управлінських рішень з інвестиційного проекту лежить аналіз прибутковості проекту (порівняння обсягу необхідних інвестицій з очікуваними надходженнями від проекту). При цьому мова йде про різночасних витрат і надходження грошових коштів. В залежності від того, чи враховується при оцінці ефективності інвестиційного проекту фактор часу чи ні, розрізняють:

–прості або статичні методи.

–методи дисконтування .

До простих методів належать розрахунок строку окупності, а також метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій.

Методи дисконтування ґрунтуються на тому факті, що вартість однієї і тієї самої суми грошей сьогодні і через певний час не рівнозначні. Це пов'язано не тільки зі зменшенням вартості грошей внаслідок інфляції, але і з втратами від довгострокового зв'язування капіталу та оцінку ризикованості вкладення. Вкладаючи гроші в інвестиційний проект, інвестор відмовляється

від альтернативних способів вкладення грошей, що необхідно враховувати при оцінці ефективності інвестиційного проекту. До методів дисконтування належать метод чистої приведеної вартості (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI) та метод внутрішньої норми дохідності проекту (IRR).

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту важливими питаннями є визначення ставки дисконтування і ціни капіталу.

В якості ставки дисконтування можна використовувати як ставку за альтернативним вкладенням, так і ціну капіталу, що направляється на фінансування проекту. В даному дослідженні ставку дисконтування приймемо рівною величині прибутковості альтернативних вкладень (депозит в комерційному банку) - 10 %.

Ціна капіталу (величина capital cost) визначається виходячи з часткою джерел фінансування інвестиційного проекту. Запорізька обласна організація може профінансувати запропоновані у цьому дослідженні заходи за рахунок власного капіталу (ціна власного капіталу дорівнює 18 %).

Інвестиції в корпоративне навчання співробітників

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту необхідно визначити розмір початкових інвестицій (I), а також розрахувати прогнозовані грошові потоки, спричинені інвестиціями в навчання.

$I = 10, 26$ тис. грн. Інвестиції здійснюються у другому кварталі 2019 року.

Таблиця 3.3 – Розрахунок грошових потоків від інвестицій в корпоративне навчання (в тис. грн.)

Показник	Значення показника			
	2019	2020	2021	2022
1. Чистий прибуток	140	2480	2880	2330
2. грошовий потік	1060	3400	3800	3250

Термін окупності

Розрахуємо суму грошових потоків виходячи з таблиці 3.3 до тих пір, поки вона не перевищить суму інвестицій.

Грошові потоки: $1060+3400+3800+3250= 11510$ (тис. грн.).

Таким чином, отримуємо, що проект окупиться в 2014 році. Керівництво в Запорізькій обласній організації вважає за доцільне реалізацію проектів з терміном окупності, що не перевищує 4 роки. Можна зробити висновок, що реалізація даного проекту виявляється вигідною.

Коефіцієнт ефективності інвестицій ARR

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR) розраховується розподілом середньорічного чистого прибутку проекту (PN) на середню величину інвестиції (IC). Середньорічна величина інвестиції знаходиться розподілом вихідної суми капітальних вкладень на два, якщо передбачається, що після закінчення терміну реалізації проекту всі капітальні витрати будуть списані. Якщо передбачається наявність ліквідаційної вартості (RV), то її також враховується в розрахунку. Нижче наведена формула для розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій:

$$ARR = \frac{PN}{1/2(IC - RV)} \quad (3.4)$$

Цей показник найчастіше порівнюється з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується діленням загальної чистого прибутку комерційної організації на загальну суму засобів, авансованих у її діяльність.

Розрахуємо ARR даного проекту, беручи до уваги, що ліквідаційна вартість проекту дорівнює нулю.

$$ARR = ((140+2480+2880+2330)/4)/(1/2*(10260)) = 1957,5/5130 = 38,1 \%$$

Коефіцієнт рентабельності авансованого капіталу в Запорізькій обласній організації за 2019 рік склав 15,5 %.

Отримуємо, що реалізація запропонованого проекту виявляється вигідною і може підвищити загальну рентабельність Запорізької обласної організації.

Чиста приведена вартість, NPV

Величина накопиченого дисконтованого ефекту за весь розрахунковий період проекту являє собою чисту приведену вартість проекту (NPV).

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+RD)^t} \quad (3.5)$$

При виборі проекту за показником чистої приведеної вартості перевага віддається проекту з максимальним значенням останньої. Негативне значення NPV свідчить про збитковість проекту порівняно з альтернативним способом вкладення коштів, закладеного в ставці дисконтування.

$$NPV = (1060/(1+0,1) + 3400/1,1^2 + 3800/1,1^3 + 3250/1,1^4) - 10260 = (963,6 + 2809,9 + 2855 + 2219,8) - 10260 + 1300 = -1411,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Від'ємне значення показника свідчить про те, що за даним критерієм проект виявляється не вигідним.

Внутрішня ставка доходності, IRR

Цей показник ефективності інвестиційного проекту являє собою значення ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість дорівнює нулю. Внутрішня ставка прибутковості показує рівень прибутковості проекту і відповідно максимальний рівень витрат по даному проекту. Порівнюється з ціною капіталу.

Внутрішня норма прибутковості по проекту становить 19,2 %. Ціна капіталу становить 18 %. Таким чином, прибуток від проекту покриє витрати на даний проект, можна вважати інвестиції в даний проект доцільними.

Індекс рентабельності інвестицій PI

Цей метод є похідним від методу розрахунку NPV. Індекс рентабельності інвестицій показує прибутковість проекту на 1 грн. інвестиційних витрат з урахуванням фактора часу і розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+RD)^t} / IC \quad (3.6)$$

де IC - інвестиційні витрати.

Якщо значення PI більше одиниці, то за цим показником ефективності проект слід прийняти.

$$PI = 8848,3 / 10260 = 0,86$$

За даним критерієм інвестиційний проект не приймається.

Таким чином, отримуємо різні результати оцінки ефективності проекту. Остаточне рішення про доцільність реалізації даного проекту приймає керівництво в Запорізькій обласній організації. При цьому якщо основний критерій реалізації проекту - досягнення ліквідності, то в якості пріоритетного методу використовується термін окупності, і проект приймається. Якщо важливо зіставити вартість грошових коштів у часі, використовується метод NPV.

Не менш важливим елементом системи управління людськими ресурсами в Запорізькій обласній організації є маркетингова стратегія, яка передбачає глибокий аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначення власної позиції на ринку цінової та асортиментної політики, оцінку комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації, підготовку висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу. Маркетингова програма включає заходи, які необхідно виконати в Запорізькій обласній організації для стабілізації ситуації на ринку і з виходу з кризи неплатоспроможності, некерованості, неконкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізу та виявлених резервів в Запорізькій обласній організації, пропонуємо підвищити кваліфікаційний рівень працівників за програмою навчання таких дисциплін, як «Менеджмент організацій», «Маркетингові дослідження», «Антикризове управління», як один із заходів поліпшення фінансово-економічного стану в Запорізькій обласній організації.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення роботи громадської організації в сучасних умовах господарювання

В сучасних умовах господарювання пропоную розібрати декілько основних шляхи розвитку громадської організації Товариство сприяння обороні України та її відокремлених підрозділів як Обласного рівня так і районного рівня. Як показано на діаграмі №5 основний прибуток організації є фінансово- господарська діяльність структурних підрозділів що були засновані Відокремленим підрозділом обласного рівня. В структурних підрозділах Запорізької області, а саме: в Об'єднаних технічних школах, Автомобільних школах, та Спортивно-технічних клубах, дохід від підготовки водіїв складає 87 відсотків. Саме підготовка водіїв різних категорій є пріоритетним направленням фінансово-господарської діяльності шкіл та клубів ТСО України.

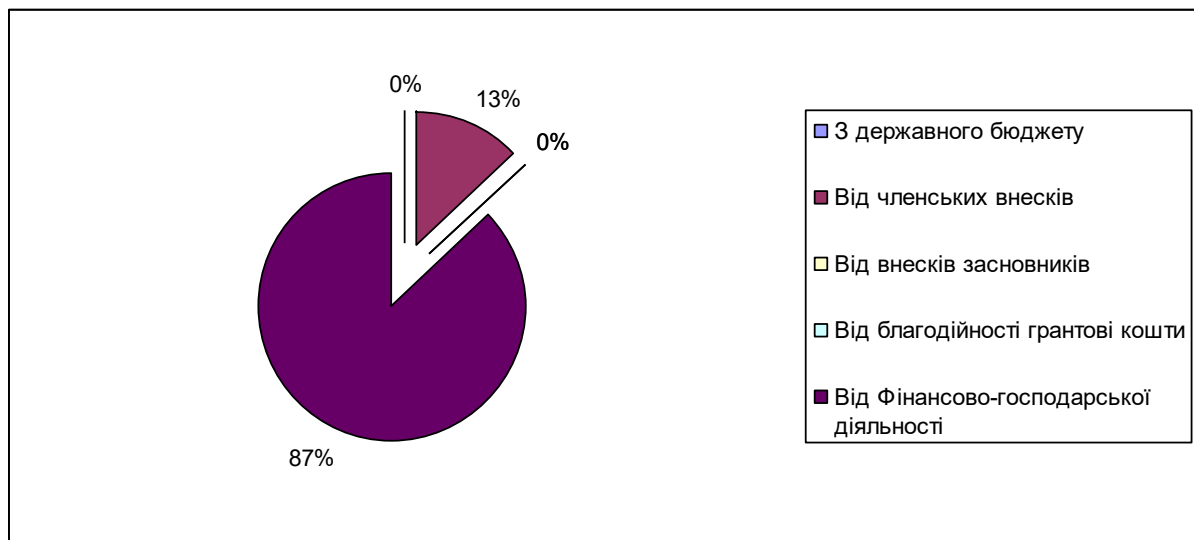


Рисунок 3.1. Основний прибуток організації

Сучасний ринок послуг, що до отримання навиків водіння транспортними засобами, переповнений пропозиціями. Часні автошколи активно пропонують свої послуги населенню тому автошколи Товариства постійно стикаються з конкуренцією. Спілкуясь з представником ВПОР

Запорізької обласної організації ТСО України, експертом з питань ринку автошкіл Запорізької області, ми дізнались проблеми цієї отрослі.

Проблема в тому, що серед автошкіл дуже висока конкуренція. Щоб привабити учнів, керівники часних автошкіл починають демпінгувати, знижувати ціни, скорочувати програми навчання. А це, в свою чергу, впливає на якість навчання та у кінцевому випадку безпеку на дорозі. За програмою, затвердженою Кабінетом Міністрів України, навчальна програма для водіїв категорії В становить 140 годин теорії, з них не менш 100 годин теорії та 40 обов'язкових годин практики. Зараз цю програму майже жодна часна школа не виконує. Більшість автошкіл пропонують програми, у яких лише 90 навчальних годин.

Після проходження навчання, згідно постанови кабінету міністрів України від 8 травня 1993 р. № 340 «положення про порядок видачі посвідчень водія та допуску громадян до керування транспортними засобами», кожен учень повинен скласти теоретичний і практичний іспити на право керування транспортними засобами потрібної категорії. Працівниками територіальних сервісних центрів МВС України, за результатом іспитів робляться висновки, про кількість учнів що склали теоретичний і практичний іспити з першого разу. Якщо взяти до уваги результати отриманні працівниками територіальних сервісних центрів МВС України міста Запоріжжя про результати здачі іспитів серед усіх шкіл міста, ми отримуємо рейтинг автошкіл міста Запоріжжя. Саме результати іспиту є показником якості навчання, саме цей показник є ключем у конкурентоздатності організації.

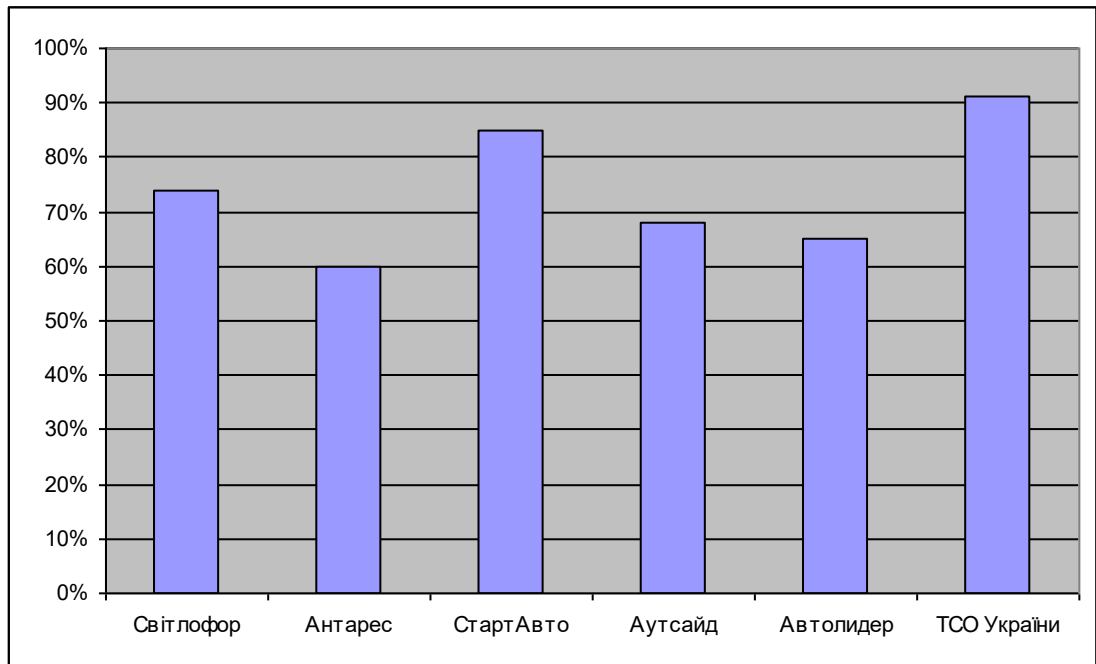


Рисунок 3.2. Результати складання іспитів у ТСЦ МВС з першої спроби

Структурні підрозділи ВПОР Запорізької обласної організації ТСО України є професійно-технічними навчальними закладами першого атестаційного рівня, що забезпечують реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті. Навчально-виробничий процес у навчальному закладі здійснюється відповідно до Положення про ступеневу професійно-технічну освіту, затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 03.06.1999р. № 956, Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 07.06.1999 р. № 922, Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 30.05.2006 р. № 419 та зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 15.06.2006 р. за № 711/12585, Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах Товариства сприяння обороні України, затвердженого бюро Центрального комітету Товариства сприяння обороні України від 28.11.2006 р., протокол №

7 та інших нормативно-правових актів. Професійно-технічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник» здійснюється за професіями, визначеними школою згідно з Державним переліком професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.09.2007 №1117, Національним класифікатором України ДК 003:2005 «Класифікатор професій» та відповідно до отриманих ліцензій для провадження діяльності з надання освітніх послуг.

Закон України "Про освіту" частина шоста статті 59 передбачає постійну самоосвіту, педагогічних і науково-педагогічних працівників, професійний розвиток, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання. Заклади освіти, в яких працюють педагогічні та науково-педагогічні працівники, сприяють їхньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації.

Суть післядипломної освіти педагогічних працівників полягає у підвищенні кваліфікації керівних і педагогічних кадрів відповідно до вимог і запитів суспільства та інтеграції у світовий освітній простір. Підвищення кваліфікації набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах професійної діяльності.

Метою підвищення кваліфікації педагогічних працівників є вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення, оновлення її професійних знань, умінь і навичок на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Формування методологічної та теоретичної компетентності, поглиблення соціально-гуманітарних і психолого-педагогічних знань, формування вмій використання новітніх освітніх та інформаційно-комунікативних технологій, всі ці питання у повному обсязі виконували курси підвищення кваліфікації педагогічних працівників ГО ТСО України. Раз на п'ять років педагогічні працівники усіх навчальних закладів ГО ТСО України всієї України згідно з

планом, проходять підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів. Курси підвищення кваліфікації виконують три взаємопов'язані функції:

Компенсаторну ліквідацію прогалин у базовій освіті;

Адаптивну оперативна підготовка до змін в освітньому і суспільному житті;

Розвивальну забезпечення загальнокультурного розвитку, збагачення науковими знаннями, задоволення багатогранних пізнавальних інтересів та духовних потреб особистості.

Однак курси підвищення кваліфікації ГО ТСО України у тому вигляді в якому вони існують, мають як свої переваги так і свої недоліки. Такими недоліками в основному є економічні питання, вирішення яких полягає цілком на освітницьку організацію, це:

Вартість курсів підвищення кваліфікації.

Проживання, харчування, проїзд, працівника впродовж курсу підвищення кваліфікації.

Відсутність працівника на робочому місці впродовж курсу підвищення кваліфікації.

Завдяки цим недолікам, питання як умого частішого проходження підвищення кваліфікації стає неможливим. Зміна законодавства у різних сферах, розвиток технологій автотранспорту, всі ці причини примушують нас як можна частіше надавати нову інформацію керівникам і педагогічним працівникам всіх структурних підрозділів ГО ТСО України.

Постановою Кабінету Міністрів України № 800 від 21.08.2019 року затверджено новий порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників.

Цей Порядок визначає процедуру, види, форми, обсяг (тривалість), періодичність, умови підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників закладів освіти і установ усіх форм власності та сфер управління, включаючи механізм оплати, умови і процедуру визнання результатів підвищення кваліфікації. Деякі пункти цієї постанови насправді

революційні. Так в пункті 6. вказано що педагогічні і науково-педагогічні працівники можуть підвищувати кваліфікацію за різними формами, видами.

Формами підвищення кваліфікації є інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева), дуальна, на робочому місці, на виробництві тощо. Форми підвищення кваліфікації можуть поєднуватись.

Основними видами підвищення кваліфікації є:

- навчання за програмою підвищення кваліфікації;
- стажування;
- участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо.

Також у пункті 26. сказано що окремі види діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників (участь у програмах академічної мобільності, наукове стажування, самоосвіта, здобуття наукового ступеня, вищої освіти, а також участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо), що провадилася поза межами плану підвищення кваліфікації закладу освіти, можуть бути визнані як підвищення кваліфікації відповідно до цього Порядку.

Процедура зарахування окремих видів діяльності, їх результатів та обсяг підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти визначаються педагогічними (вченими) радами відповідних закладів освіти.

Формами підвищення кваліфікації участь у вебінарі

Вебінар (від англ. web+seminar, webinar) це технологія, яка забезпечує проведення інтерактивних навчальних заходів у синхронному режимі і надає інструменти для дистанційної спільної роботи учасників.

Для організації вебінару використовуються технології відеоконференції, інтернет-телефонії та ін. Своєї популярності вебінари набули з упровадженням дистанційної форми навчання, оскільки вони дозволяють повною мірою відтворити навчальний процес так, що його учасники можуть фізично знаходитися в різних місцях, а їх взаємодія

забезпечується завдяки активному застосуванню засобів аудіо- і відео-обміну даними і спільної роботи з різноманітними об'єктами. Вебінари відносяться до тієї технології, яка легко поєднується з різними організаційними формами і методами навчання. Під час проведення вебінару ведучий надає слухачам навчальний матеріал, вправи, відповідає на запитання аудиторії, організує спільну роботу над завданням чи проблемою, ініціює обговорення її, оцінює рівень засвоєння знань тощо, через віртуальне спілкування в реальному часі [4].

Одним із напрямів використання вебінарів є дистанційне навчання і підвищення кваліфікації. Дистанційне навчання це технологія, що базується на принципах відкритого навчання, широко використовує комп'ютерні навчальні програми різного призначення і створює за допомогою сучасних телекомунікацій інформаційне освітнє середовище для доставки навчального матеріалу, співпраці та спілкування.

дистанційному навчанні передбачається використання різних форм спілкування: асинхронне і синхронне спілкування. Асинхронне спілкування реалізується шляхом відправлення електронних повідомлень, списків розсилок та участю у форумах. Синхронне спілкування реалізується за допомогою чату в режимі реального часу. Спілкування відрізняється від звичайного інформаційного обміну (пересилання даних), оскільки воно передбачає виникнення емоційних відношень і висловлення особистої думки тих, хто спілкується.

Важливою педагогічною складовою в організації і проведенні вебінарів є забезпечення інтерактивності й постійного взаємозв'язку з учасниками, їх спілкування

У режимі реального часу. Вибір цих можливостей обумовлений вибором відповідного програмного забезпечення (вебінар орієнтовані платформи), яке буде використовуватися для його організації.

Інтерактивність вебінару може бути забезпечена різними методами: он-лайн опитування учасників, візуалізація обговорення, можливість

конспектування під час вебінару і задавати запитання, обмін файлами та функція запису і поширення змісту вебінару (див. рис. 1). Розглянемо кожен з цих методів більш детально.



Рисунок 3.3. Засоби забезпечення інтерактивності вебінару

Он-лайн опитування учасників. На початку, під час вебінару і після його завершення організатор може провести он-лайн опитування, під час якого всі учасники мають надати відповідь на одне або декілька запитань. Он-лайн опитування може проводитися з метою актуалізації опорних знань з теми, узагальнення матеріалу та мотивації учасників до активної участі як слухача. Налаштування опитування можна зробити так, аби результати були приховані від учасників чи, навпаки, були відкритими. Але в будь-якому випадку, ідентифікація відповідей з прізвищами учасників є доступною тільки для організатора. Отже, якщо учасник надає неправильну відповідь і

результати є відкритими, то прізвище учасника, якій надав неправильну відповідь може побачити лише організатор.

Візуалізація обговорення з використанням презентації, демонстрації робочого столу комп'ютера і додатків. Під час вебінару організатор може візуалізувати свою доповідь за допомогою презентацій, зображень свого робочого столу і роботу в певних додатках. Аналогічно, учасники також мають можливість візуалізувати свою відповідь (доповідь під час вебінару) всім учасникам. Важливим моментом є можливість забезпечення постійного інтерактиву за допомогою елементів дошки. Так, під час презентації доповідач може попросити учасників робити деякі позначення на певних слайдах, наприклад, позначення на географічній карті, схемах, моделях, таблицях, зображеннях та ін. Візуалізація вебінару може здійснюватися за допомогою елемента «Дошка», який дозволяє учасникам спільно використовувати частину екрана, де можуть бути також розміщені слайди, зображення, схеми чи таблиці. Наразі всі дії учасників автоматично оновлюються і можуть бути ідентифікованими лише організатором вебінару.

Конспектування змісту вебінару. Під час вебінару кожен учасник може користуватись заздалегідь підготовленими нотатками, наприклад, у середовищі MicrosoftOneNote, або робити ці нотатки безпосередньо під час вебінару. Також є можливість робити ці нотатки одночасно всіма учасниками, дії яких будуть автоматично оновлюватись і будуть доступними в режимі он-лайн для спільного користування.

Обмін файлами під час спільної роботи. Іноді під час вебінару є необхідність поширити серед учасників декілька файлів. Модуль «Вкладення» дозволяє це швидко зробити і зазначити певні рівні дозволів (для перегляду, для редагування).

Запис вебінару. Організатор вебінару може записати вебінар у форматі .mp4, що дозволяє досить легко переглядати його зміст у більшості програвачів й опубліковувати в Інтернеті в будь-який час для повторного опанування матеріалу чи аналізу заняття.

Як один з інструментів комунікацій по просуванню освітніх послуг вебінар має ряд переваг.

По-перше, найголовніша перевага мінімальні витрати на здійснення заходу. У цьому випадку важливо розрахувати показник ефективності реалізації вебінару. При цьому, розмірковуючи в умовах проблематики оцінки ефективності маркетингового інструменту, під ефективністю будемо розуміти, перш за все, те, що англійською звучить як «cost-effectiveness». А саме, термін, який описує співвідношення результатів і ресурсів, які потрібні для його досягнення. Таким чином, економічна ефективність вебінарів, як і будь-якого іншого маркетингового інструменту, може розраховуватися за такою формулою:

$$\text{Ефективність} = \text{Результат} / \text{Витрати}$$

При цьому результат, відповідно, визначається як різниця між доходами і витратами на реалізацію заходу. Витрати на здійснення вебінару складаються з сум, витрачених на оренду віртуального класу, оплати праці викладачів та вартості послуг технічної підтримки. А доходи являють собою грошові кошти, отримані в результаті збільшення кількості абітурієнтів освітніх установ, та збільшення доходів організації ТСО Україна

Згідно вищенаведеним розрахунками і практики реалізації заходів визначення оптимального бюджету маркетингових інструментів є складним математичним дослідженням і не має абсолютно точного рішення, існує ймовірність похибок в математичних розрахунках.

Система аналізу економічної ефективності реалізації заходів, а також широкий розвиток заходів просування освітніх послуг на практиці дозволить відкрити нові ефективні інструменти, такі як вебінари. Які є не тільки одним із способів залучення уваги до наданих освітніх послуг, але ефективним інструментом продажу освітніх послуг.

З метою раціонального використання ресурсів у системі підвищення кваліфікації викладачів, на наш погляд, доцільно використовувати вебінар орієнтовані платформи, які орієнтовані на взаємодію її користувачів у

процесі вирішення завдань. Запровадження організації дистанційного навчання з використанням вебінарів

Використання вебінарів у процесі підвищення кваліфікації викладачів за дистанційною формою навчання дозволяє отримати такі переваги, які відображені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Переваги використання вебінарів

Організатор вебінару	Слухач курсів підвищення кваліфікації
Немає потреби у фізичній присутності на семінарі	Немає потреби у фізичній присутності на семінарі
Відсутність часових обмежень. Наявний запис дозволяє оптимізувати робочий час	Відсутність часових обмежень. Наявний запис дозволяє оптимізувати робочий час
Створення власного портфолію електронних освітніх ресурсів, бази освітніх вебінарів	Створення бази освітніх вебінарів, переглянути які можна у будь-який час
Широкі можливості забезпечення Інтерактивності вебінару, можливість контролю дій учасників протягом всього вебінару в режимі он-лайн	Можливість робити власні нотатки під час вебінару
Вебінар є готовим електронним продуктом, який може бути результатом спільної діяльності викладача і слухача курсів	Вебінар є готовим електронним продуктом, який може бути результатом спільної діяльності викладача і слухача курсів

Беручі до уваги вищезазначене, під удосконаленням роботи громадської організації ТСО України в сучасних умовах, ми маємо на увазі використання інтернет простору для підвищення кваліфікації педагогічних працівників навчальних закладів ГО ТСО України. Вебінар інноваційна освітня методика, що раціоналізує процес підготовки та підвищення кваліфікації всього викладацького состава ПТНЗ ГО ТСО України.

Доповнюючи вищесказане, можна додати десять порад з організації успішних вебінарів, які пропонує Кухаренко В. М.

1. Заздалегідь сповіщайте потенційних слухачів про дату і час вебінару. Незважаючи на те, що вебінар набагато більш легкий і швидкий в організації, ніж семінар, це не означає, що інформувати слухачів можна за день до цієї

події. Залежно від аудиторії запрошення краще розсилати за 1 тиждень, з нагадуванням за 3 і 1 день до трансляції. Для деяких груп цей термін може бути збільшений до 3–4 тижнів.

2. Запустіть рекламну кампанію вебінару. Навіть якщо ви робите вебінар для своїх партнерів, яких на перший погляд не треба переконувати в корисності «відвідування» ваших доповідей, не варто скидати з рахунків стару добру рекламу. Розкрийте головні пункти доповіді, імена доповідачів, і головний підсумок чому відвідування вашого вебінару необхідно для слухачів.

3. Сплануйте зручний час для вебінару.

4. Виробіть показники для оцінки ефективності вебінару.

5. Проведіть тестовий запуск вебінару. Незважаючи на легкість в організації вебінару і документацію, яка висвітлює всі можливі питання, не полінуйтеся запустити тестовий «прогін» вебінару для перевірки звуку, можливості задавати запитання і т. ін. Часу це займе не багато і ви мінімізуєте ризики технічних «накладок» під час офіційного виступу.

6. Надайте цікаву інформацію. Подальший успіх ваших майбутніх вебінарів залежить від того, як ви проведете свій перший вебінар у конкретній групі. Пам'ятайте, що люди витрачають свій час, слухаючи вашу презентацію, і менше за все вони хочуть почути старі факти і пусті висновки. Постарайтеся здивувати вашу аудиторію чимось новеньким і несподіваним і тоді ви отримаєте зацікавлену публіку, яка з радістю відвідає ваш наступний вебінар.

7. Не бійтеся використовувати багато тексту. У презентаціях вебінару використання тексту не так критично, тому ви можете сміливо збільшити «дозу» символічної інформації у ваших слайдах.

8. Перевірте свого доповідача. У вебінарі використовується тільки голос і слайди, і будь-яка запинки, невиразна фраза, помилка, відразу впадає в очі, а, вірніше, у вуха. Переконайтеся, що доповідач ретельно підготував

свою промову, не зайвим буде мати роздруківку тексту перед очима під час доповіді.

9. Один добре, а двоє краще. У ході доповіді у слухачів можуть виникати запитання, які найчастіше задають через чат, і доповідачеві потрібен помічник, який буде допомагати у підготовці відповіді. Крім запитань за темою, у деяких слухачів можуть виникати технічні проблеми, наприклад зі звуком. Як правило, причина в невмінні знайти відповідні налаштування в меню програми, що транслює доповідь. Усе це легко вирішується помічником у «фоновому режимі» через «приватний» чат.

10. Провокуйте обговорення. Дуже важливо провокувати обговорення, а враховуючи, що вебінар не зовсім звичний спосіб спілкування для більшості слухачів, важливо періодично нагадувати їм, як задавати запитання (технічно), і що ви завжди раді відповісти. Наприклад, якщо у презентації 25 слайдів, то в кожному п'ятому слайді можна сміливо нагадувати про запитання. Головне, викликати на розмову одного слухача, а інші швидко підхоплять.

Слід зазначити, що практика проведення вебінарів з метою удосконалення освітнього процесу, по-перше, урізноманітнює процес навчання, по-друге, стимулює активну самостійну роботи слухачів, по-третє, підвищує їхній інтелектуальний розвиток, по-четверте, розширює можливості проведення консультативних занять, по-п'яте, забезпечує розроблення перманентно змінної інформаційної бази з урахуванням вимог сучасного суспільства, по-шосте, забезпечує ефективне використання коштів. У перспективі подальших розвідок передбачається проаналізувати сучасні інноваційні методи підготовки педагогічних працівників за кордоном, визначити можливості запровадження такого досвіду в Україні

Висновки до розділу 3.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що в умовах сьогодення, коли створюється єдиний інтелектуальний і емоційний простір засобами

Інтернеттехнологій, нагальною проблемою стає поєднання класичних педагогічних технологій з інформаційними технологіями навчання. Технологія вебінарів надає потужний функціонал для реалізації дистанційного навчання та має значні дидактичні можливості. Практично всі види аудиторних занять, які мають місце в традиційній освіті, можуть бути реалізовані засобами вебінарів. Безумовно, що така форма організації навчання не може повністю замінити традиційне навчання, але її використання може значно покращити та удосконалити навчальний процес.

ВИСНОВКИ

Розвинуте громадянське суспільство це умова демократичного врядування, оскільки його наявність полегшує захист індивідуальних і громадських інтересів громадян, стримує узурпацію влади, забезпечує підзвітність влади суспільству.

Громадянське суспільство активно сприяє процесам політичної демократизації, набуття державою ознак правової, відстоюючи матеріальну і духовну незалежність людини від держави, домагаючись правової гарантії такої незалежності, захисту приватних і суспільних інтересів людей.

Прийнято вважати, що в основі розвинутого громадянського суспільства лежить активна діяльність громадських інститутів. При цьому, донедавна поняття інститутів громадянського суспільства було більше філософською чи політологічною категорією.

У листопаді 2007р. розпорядженням Уряду №1035-р схвалено Концепцію сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства, постановою Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976 затверджено Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади.

Зазначеними урядовими актами до інститутів громадянського суспільства віднесено: громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства.

Таким чином, інститути громадянського суспільства (надалі також ІГС) були унормовані як система суб'єктів, наділених правами і обов'язками щодо відстоювання своїх легітимних інтересів у процесі подальшої розбудови

громадянського суспільства в Україні та участі в управлінні державними справами, зокрема, у формуванні та реалізації державної правової політики.

На сьогодні в Україні діє відповідна нормативно-правова база, яка визначає правові засади створення, права та гарантії діяльності ІГС. Це Закони України “Про об’єднання громадян” (1992р.), “Про молодіжні та дитячі громадські організації” (1997р.), “Про благодійництво та благодійні організації” (1998р.), “Про професійних творчих працівників та творчі спілки” (1998р.), “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” (1999р.), “Про організації роботодавців” (2001), “Про асоціації органів місцевого самоврядування” та інші акти законодавства.

В Україні громадянами створена велика кількість інститутів громадянського суспільства (громадські організації, благодійні організації, профспілки і організації роботодавців, друковані засоби масової інформації тощо). Через фіксацію зростання чи зменшення кількості утворених і легалізованих об’єднань громадян, інших громадських формувань можна оцінити стан формування громадянського суспільства в Україні.

Органами юстиції в Україні легалізовано/зареєстровано близько 50 тис. громадських формувань. Із загальної кількості легалізованих/зареєстрованих в Україні громадських формувань 66 % становлять місцеві, всеукраїнські та міжнародні громадські організації, 0,3 % політичні партії, 31 % місцеві, всеукраїнські, та міжнародні благодійні організації.

Очевидно, що найвагоміша питома частка загалу легалізованих/зареєстрованих громадських формувань належить громадським організаціям. Із року в рік збільшується їх кількість.

Об’єднання громадян створюються для задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів їх членів.

З розширенням демократії і зростанням рівня політичної культури посилюється тенденція до урізноманітнення громадських об’єднань у соціально-політичному житті, їх впливовості в конкретно-історичних

ситуаціях. Найбільш поширеними різновидами громадських організацій у сучасній Україні є: фізкультурно-спортивні (18%), професійного спрямування (15%), молодіжні (11%), ветеранів та інвалідів (9%), культурно-просвітницькі (7%), організації, створені на етнічній основі (5%), та правозахисні організації (5%).

Громадські формування мають різну мету, завдання, рівень повноважень, територію діяльності, проте їх соціально-політичне призначення полягає насамперед у тому, що вони допомагають людям у розв'язанні проблем повсякденного життя, відкривають широкі можливості для виявлення суспільно-політичної ініціативи, здійснення функцій самоврядування.

Отже, поєднання різних інноваційних мережних технологій при впровадженні електронного навчання, зокрема, блогів, вебкастів, Вікі, вебінарів, дає змогу викладачу та студентам, які навчаються на відстані, комплексно розв'язувати завдання з навчальної, виховної і наукової роботи, міцно й свідомо засвоювати знання, оволодівати основами професійної майстерності. Підсумовуючи доцільно зазначити, що дистанційні технології та їх інноваційні інструменти безумовно будуть інтегруватися у навчальний процес та видозмінювати його, більш того, будуть активно впливати на зміст, методи та організаційні форми навчальної діяльності. Даний процес на сучасному етапі має свої особливості: Переваги визначаються невисокою вартістю експлуатації, відсутністю географічних і часових обмежень, широкими можливостями використання мультимедіа, мобільністю, широким асортиментом засобів контролю, легкістю оновлення змісту та гнучкістю. Стимувальні фактори характеризуються тривалістю первинної розробки, потребою в певному рівні інформатичних компетентностей, необхідністю сучасних технічних засобів, необхідністю зміни загальної культури в галузі освіти. Нові інформаційні технології швидко входять в наше життя та вже помітно його змінили. Сьогодні ясно вимальовуються контури нових революційних змін, які відбуватимуться в галузі інформаційних технологій в

найближчі 5-10 років: нас очікує масове розповсюдження портативних та надійних, дешевих і економічних високопродуктивних пристроїв (нетбуків, комунікаторів, планшетних комп'ютерів тощо), що постійно підключені до Інтернету. Так як, сьогодні мобільні телефони, через кілька років ці пристрої будуть доступні кожному. Невеликій розмір переносних пристроїв, високоякісний екран та низьке енергоспоживання, рукописне та голосове введення\виведення даних, вільне використання графічних, аудіо- та відеоданих поруч з текстовими, постійний широкосмуговий доступ до комп'ютерної мережі все це черговий раз змінить традиційний стиль роботи з інформаційними даними, а отже і з навчальними матеріалами та методами роботи з ними. До цього мають бути готові всі учасники навчального процесу, включаючи його керівників, студентів та викладачів.

Результати роботи представлені керівництву ГО Запорізької обласної організації Товариства сприяння обороні України та отримали позитивні відгуки; дані аналізу та розроблені рекомендації взяті для опрацювання з метою подальшої імплементації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандурка А.М. Конфліктологія. Харків. РИП «Оригінал»; Фортуна-прес, 1997. 367 с.
2. Бенъ О. Молодіжні громадські організації: концептуалізація поняття, функції, класифікація URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlnu_sociology/2008_02/Ben'.pdf
3. Биков В. Ю. Закарпатський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ІКТ-аутсорсінг і нові функції ІКТ-підрозділів навчальних закладів і наукових. 2018. № 12. С.2-12
4. Благодійність і волонтерство 2018: результати соціологічного дослідження. Київ, 2018: URL: <https://dif.org.ua/article/blagodiynist-i-volonterstvo-2016-rezultati-sotsiologichnogo-doslidzhennya>
5. Борошенко І. А. Дистанційне навчання на курсах підвищення кваліфікації вчителів: переваги та особливості Освіта Закарпаття : наук.-метод. журнал. Ужгород 2016. №3 С.5-15.
6. Брунець І. Основні критерії вибору мультимедійних колаборативних середовищ з напівжорсткою 2015. № 663 С. 150-157.
7. Вдовиченко Р. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Основа. 2007. С. 10-18 .
8. Венгер О.М. Гендерна складова гуманістичного менеджменту: теоретико-методологічний аспект. *Гуманітарний вісник ЗДІА* № 56. 2014. С. 92-101
9. Вітковська І. М. Громадська організація: теоретичні основи визначення Габітус. 2018. Вип. 6. С. 36–39.
10. Волонтерство в Україні: загальнонаціональне дослідження. Київ, 2015.-32 с.

11. Волонтерський рух в Україні. GfK Ukraine, 2014. URL:https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015press_releases/data/ua/Documents/Presentations/report_vyshlisky.pdf
12. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. ВД "Професіонал", 2004. 192 с.
13. Воронкова В.Г. Основи бізнесу: підручник. Луганськ: ЛНАУ, 2012. 500с.
14. Воронкова В.Г. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія Запоріз.держ.інж.акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602с.
15. Воронкова В.Г. та ін. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472с.
16. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник. ВД "Професіонал". 2006. 76с.
17. Гончарук Н. Т. Визначення сутності поняття "еліта" в контексті управління суспільством *Актуальні проблеми державного управління* 2009. № 4 (27). С. 3-13.
18. Гончарук Н. Т. Портрет керівника в державному управлінні: соціально- психологічний аспект. Вісн. НАДУ. 2009. № 5. С. 25-30.
19. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби. 2007. 487 с.
20. Громадянське суспільство в 2018му: нові виклики, нові завдання. 2018.
21. Громовий В. Відмінності між менеджментом і лідерством. 2007. № 10. С. 6-9.
22. Громовий В. Інструмент лідерства В. Громовий Завуч. 2007. С. 18-22
23. Громовий В. Лідери освіти XXI століття *Управління освітою*. 2007. № 14. С. 3-5.
24. Громовий В. Створювати лідерів навколо себе 2007. № 14. С. 3-4.

25. Громовий В. Стил і напрямки лідерства № 13. В. 2007. 11с.
26. Державна служба статистики України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
27. Держалюк О. Динаміка та розширення спектру діяльності громадських організацій як складові демократизації українського суспільства URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/May08/03.htm>
28. Довіра до соціальних інституцій та груп. Київ : Київський міжнародний інститут соціології, 2015. URL: <http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=579&page=1>
29. Домашева Є.А Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. 2007. № 7. С.13-14.
30. Європейський досвід державного управління: курс лекцій Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.
31. Закон України «Про об'єднання громадян» Відомості Верховної ради України. 1992. №34. 504с.
32. Кіндратець О.М. Навчально-методичний посібник для бакалаврів денної та заочної форм навчання напряму "Менеджмент" Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. 15с.
33. Кіндратець О.М. Формування суспільства сталого розвитку: проблеми і перспективи. Запоріжжя. 2003. 382с.
34. Клейно Л. Г. Можливості та особливості проведення вебінарів URL:<http://asconf.com/rus/index>.
35. Ковальчук В. Професійний керівник. успішний заклад Управління освітою № 36. 2008. 6с.
36. Кови Стивен Р. Семь навиків високоєфективних людей. Персей АСТ, 1998. 2е изд. 480 с.
37. Koen Becking, Nikol Hopman. Excellent Public Leadership: Competencies for Europe ROI-REEKS, Sdu Uitgevers, 2005.
38. Корешков А. М. Молодой ученый. 2015 №17. С. 18-21.

39. Котьяк В. В. Вебінари як засоби навчання у сучасній системі освіти 2011. №7.
40. Крайнік О.М. Сучасні економічні проблеми публічного адміністрування Матеріали XX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Том IV Запорізь.держ.інж.акад.-Запоріжжя:ЗДІА, 2015.
41. Кухаренко В. М. Використання вебінарів у навчальному процесі № 2(90), 2011. С. 12–16.
42. Кухаренко В. М. Використання вебінару в навчальному процесі 2017. №2. С. 12–16
43. Лапінський В.В. Психолого-педагогічна та дидактична проблематика активного навчання в сучасному навчальному Вища школа України. №3 (46). 2015. С. 529-605.
44. Мирончук Н. М. Особливості праці викладача вищого навчального закладу в контексті самоорганізації його професійної діяльності. Проблеми освіти: Наук-метод. зб. Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. 2015. Вип. 85. С. 147-151.
45. Мирончук Н.М. Стажування як форма підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Андрагогічний вісник*. 2013. Вип. 4. С. 64-69.
46. Михайловська О. Держава і розвиток інститутів громадянського суспільства *Політичний менеджмент*. 2005. №3 (12). С. 108 114.
47. Міністерство соціальної політики. Офіційний веб-портал: URL: <https://www.msp.gov.ua>
48. Можливості використання QR-кодів у навчальному процесі URL: <https://vseosvita.ua/library/mozlivosti-vikoristanna-qr-kodiv-u-navcalnomu-procesi59429.html>.
49. Морзе Н. В. Методичні особливості вебінарів як інноваційної технології навчання *Інформаційні технології в освіті* .Херсон : ХДУ, 2014. С.45-50.

50. Морзе Н. В. Методичні особливості вебінарів, як інноваційної технології навчання Херсон : ХДУ, 2010. С.14-16

51. Мороз В.М. Механізм організації підвищення кваліфікації науковопедагогічних працівників як об'єкт державного управління якістю освіти . Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 3. С. 107-113.

52. Наказ від 26.01.2005 р. №15 «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою». Державний комітет України з нагляду за охороною праці. Офіційний вісник України. 2005. № 8. С. 188.

53. Наукове стажування як одна із форм підвищення професійної майстерності викладача вищої школи.: URL: <http://zag-pedagogika.at.ua/publ/>

54. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року *Офіційний вісник України*. 2013. №50. С.18-44

55. Олійник В.В Професійне удосконалення науково-педагогічних працівників: проблеми та шляхи вирішення. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарнотехнічної еліти : зб. наук. пр. 2010. Вип. 27 (31) С. 88-97.

56. Опалько Ю. Розвиток громадянського суспільства в Україні: відповідність стандартам Ради Європи URL:<http://www.niss.gov.ua/Monitor/May2009/14.htm>

57. Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності. 2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/11840830095b58982de29a54.07265026.pdf>

58. Пічугіна І. С Застосування вебінарів для психолого-педагогічного консультування URL:<http://bit.ly/1mZb3lY>.

59. Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 24.01.2013 р. № 48 «Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів». Офіційний вісник України. 2013. №28. С. 328.

60. Про громадські об'єднання: Закон України станом на 19 липня 2017 року. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 3. С. 1.

61. Про діяльність громадських організацій в Україні у 2017 році: стат. зб. Держ. служб. статистики України. Київ, 2018. 75 с.

62. Про затвердження Положення про електронні освітні ресурси URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12>.

63. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2017. 56 с.

64. Проект Закону про вищу освіту. Законопроекти. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=45512239 ISSN 2476626

65. Результати національних щорічних моніторингових опитувань 1992-2016 років. Київ : Інститут соціології НАН України, 2017. URL: <http://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/dodatki2016.pdf>

66. Словінська О. Д. Педагогічні аспекти використання хмарних обчислень Херсон : ХДУ, 2019. Вип.17. С. 173-177.

67. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації: результати соціологічного дослідження. Київ : Центр Разумкова, 2017. URL: <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf>

68. Степаненко В. П. Громадянське суспільство: дискурси і практики. Київ : Інститут соціології НАН України, 2015. 420 с.

69. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва. Кондор. 2011. 284 с.

70. Україна у цифрах 2016: Держ. служб. статистики України. Київ, 2017. 240 с.
71. Шоутен Т. Менеджмент керівника. *Підручник для директора*. 2009. № 6. 56с.
72. Що таке QR-код? URL: http://rqr.com.ua/uk/qr_technology
73. Юридична енциклопедія: в 6 т. Київ: Українська енциклопедія, 1998. 153с.
74. Система moodle як засіб підвищення ефективності викладання: URL:<http://interconf.fl.kpi.ua/node/1290>
75. Kahoot! онлайн-сервіс для створення вікторин, дидактичних ігор і тестів: URL:<https://www.pedrada.com.ua/news/276-kahoot-onlajjn-servis-dljastvorenja-viktorin-didaktichnikh-igor-i-testiv>
76. Maslow A.H. Motivation and Personality. New York: Harper and Row, 1987. 293с.
77. SWOT-аналіз основа формування маркетингових стратегій на вчальний посібник. Л. В. Балабанової. Знання, 2005. 301 с
78. URL:<https://dif.org.ua/uploads/pdf/13963398165a9eef1b022177.77359526.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А



РОБОТУ ПРАВЛІННЯ ОБЛАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИЗНАНО ЗАДОВІЛЬНОЮ

Відбулися звітно-виборні Загальні збори Тернопільської обласної організації ТСО України, на які прибули 44 делегати та 14 запрошених членів Товариства. В роботі Загальних зборів взяли участь Голова ГО «ТСО України» **Сергій Кошин** та представник Тернопільської ОДА **Анатолій Безкоровайний**. Мандатна комісія, яку очолив **Сергій Агапєєв**, перевірила повноваження обраних делегатів і визнала Загальні збори уповноваженими вирішувати питання, які винесені на порядок денний. Зі звітною доповіддю про діяльність Правління виступив голова обласної організації **Анатолій Новгородський**. Про діяльність Контрольно-ревізійної комісії звітнував **Богдан Буляк**.

В дебатах з обговорення звітних доповідей виступили: директор Буцацької АШ **Керницький В.В.**, директор Зборівського РСТК **Мельник О.Ю.**, головний бухгалтер ОО **Сороката Є.М.**, голова первинної організації Шумського ліцею, учасник АТО **Демчук Ю.Г.**, директор Чортківського РСТК **Мендик В.К.**, директор Тернопільської АШ ТСО України **Агапєєв С.В.** З увагою вислухали учасники зборів виступ **Кошина С.М.**, який згадав 1986 рік, коли він був начальником школи ДТСААФ - перше відрядження його було на Республіканський семінар в Буцацьку АШ. Голова Товариства відзначив, що Тернопільська обласна організація згуртована, дружна, як єдина сім'я. І в цьому чимала заслуга голови **Новгородського Анатолія Дмитровича**, який понад 38 років її очолює. Перед делегатами поставлено завдання, які необхідно вирішувати у наступному звітному періоді.

Роботу Правління за звітний період визнано задовільною. В присутності делегатів і запрошених Голова ГО «ТСО України» провів організаційне засідання Правління, де була одностайно висловлена довіра **Анатолію Дмитровичу Новгородському**, якого і обрали головою Тернопільської обласної організації ТСО України на черговий термін.

