

УДК 658.5

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Максименко Владислав Сергійович, аспірант

Сумський державний університет, м. Суми

Ефективність менеджменту неурядових організацій (НУО) визначає здатність досягати поставлених соціальних та організаційних цілей за мінімальних витрат ресурсів і з урахуванням принципів сталого розвитку. Враховуючи зростаючу роль неурядових організацій в суспільному житті України, особливо в контексті Цілей сталого розвитку та євроінтеграційних реформ, такі організації мають демонструвати прозорість, підзвітність і результативність своєї діяльності. Відтак виникає потреба у аналізі теоретичних основ вимірювання ефективності менеджменту НУО та формулювання рекомендацій щодо вибору найбільш придатних інструментів для практичного застосування.

У світовій науковій спільноті накопичено значний масив досліджень щодо впровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності менеджменту НУО. Зокрема, у статті Verschuere і Suykens ефективність НУО визначається як співвідношення між цілями, які організація ставить перед собою, і результатами, отриманими внаслідок її діяльності [1].

Adarsh Rath у своїй роботі [2] аналізує, як прибуткові та неприбуткові організації можуть адаптувати корпоративні системи управління результативністю до своїх соціально-орієнтованих місій. Зокрема, автор розглядає ключові компоненти Performance Management System (PMS) — постановку цілей, вибір ключових показників ефективності, моніторинг і зворотний зв'язок; показує відмінності між PMS у комерційному секторі та некомерційному (фокус на імпульсових, а не фінансових KPI); пропонує покерову модель впровадження PMS, що враховує обмежені ресурси, підзвітність різним групам стейкхолдерів та потребу демонструвати соціальну віддачу; обговорює типові бар'єри (нестача даних, опір персоналу, донорські вимоги) і наводить практичні рекомендації щодо їх подолання, а також шляхи розвитку НУО. Дослідник пропонує наступні критерії для вимірювання ефективності менеджменту:

- фінансова перспектива: зростання фінансування, фандрейзинг та розподіл коштів;
- перспектива клієнтів: задоволеність бенефіціарів, задоволеність

інших зацікавлених сторін та зростання ринку;

- перспектива ключових внутрішніх процесів: внутрішня ефективність, якість, розвиток волонтерства та комунікація інформації;
- перспектива інновацій та навчання: здатність організації адаптуватися до змін, продиктованих середовищем, та створювати інноваційні продукти.

Ian O'Boyle [3] обґрунтовує потребу неурядових і неприбуткових організацій переходити від фрагментованих фінансових метрик до комплексних систем управління результативністю. Автор пропонує модель Balanced Scorecard, яка включає як фінансові, так і нефінансові критерії:

- фінансова перспектива: оцінює ефективність використання ресурсів, зокрема зростання фінансування, фандрейзинг та розподіл коштів;
- перспектива клієнтів: вимірює задоволеність бенефіціарів, задоволеність інших зацікавлених сторін та зростання ринку;
- перспектива внутрішніх процесів: аналізує внутрішню ефективність, якість, розвиток волонтерства та комунікацію інформації;
- перспектива навчання та зростання: оцінює здатність організації адаптуватися до змін, продиктованих середовищем, та створювати інноваційні продукти.

Mohammed Aboramadan [4] узагальнює міждисциплінарні дослідження управління НУО й пропонує концептуальну модель, яка зв'язує класичні управлінські функції (стратегічне, проєктне, ресурсне, маркетингове, кадрове управління тощо) в єдину систему. До критеріїв цієї моделі належать наступні чинники:

- фінансова стійкість: здатність організації забезпечувати стабільне фінансування для своєї діяльності;
- ефективність організаційних процесів: оцінка внутрішніх процедур та їх здатності підтримувати місію організації;
- результативність програм та проєктів: вимірювання досягнення поставлених цілей та впливу на цільову аудиторію;
- задоволеність зацікавлених сторін: врахування думки бенефіціарів, донорів та партнерів щодо діяльності організації.

Treinta та ін. [5] проаналізували 240 наукових праць, щоб з'ясувати, які чинники визначають успішне проєктування та запровадження систем вимірювання ефективності (PMS) у НУО. За допомогою бібліометричного та мережевого аналізу вони: окреслили п'ять головних тематичних кластерів досліджень PMS у неприбутковому секторі; запропонували metaframework

для класифікації наявних підходів; сформували рамку критичних факторів (стратегічне лідерство, культура вимірювань, IT-інфраструктура, участь стейкхолдерів, вимог донорів), яка має спрямовувати практиків під час розробки та впровадження PMS. Компоненти metaframework включають в себе:

- соціальні фактори: пов'язані з місією організації, створенням соціальної цінності та впливом на суспільство;
- фактори, пов'язані із зацікавленими сторонами: враховують потреби та очікування бенефіціарів, донорів, волонтерів та інших учасників;
- управлінські фактори: включають фінансову стійкість, стратегічне планування, ефективність внутрішніх процесів та управління ресурсами.

Boyu Demeke та Chen Tao [6] узагальнюють теоретичні підходи до вимірювання організаційної ефективності. У своїй роботі вони досліджують еволюцію від суто фінансових показників (ROI, ROE) до багатовимірних систем, що поєднують фінансові, операційні та соціально-екологічні індикатори; порівнюють класичні моделі (Balanced Scorecard, EFQM, TQM) і новіші концепції (Triple Bottom Line, ESG-метрики). Автори виділяють шість основних підходів до визначення організаційної ефективності:

- цільовий підхід (Goal Approach): оцінка досягнення поставлених цілей;
- підхід системних ресурсів (System Resource Approach): здатність організації залучати необхідні ресурси;
- підхід соціальних систем (Social System Approach): ефективність взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;
- підхід конкуруючих цінностей (Competing Values Approach): баланс між гнучкістю та стабільністю, внутрішнім фокусом та зовнішньою орієнтацією;
- суб'єктивний підхід (Subjective Approach): оцінка ефективності на основі сприйняття зацікавлених сторін;
- підхід зацікавлених сторін (Constituency Approach): задоволення потреб різних груп стейкхолдерів.

Отже, ефективність менеджменту НУО — це багатовимірне поняття, що охоплює як досягнення соціально значущих цілей, так і раціональне використання ресурсів, відповідність очікуванням стейкхолдерів та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для комплексної оцінки ефективності слід застосовувати системний підхід, що інтегрує фінансові, організаційні, соціальні та поведінкові індикатори з урахуванням місії організації, її масштабів, профілю діяльності та рівня зрілості управлінських

структур.

Список використаних джерел:

1. Verschuere, B., & Suykens, B. (2020). Effectiveness and efficiency of nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 1–7).
2. Rath, A. (2018). Performance management system in non-government organizations. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8(12), 5123–5143.
3. O’Boyle, I. (2011). Performance management and the balanced scorecard in the modern non-profit organisation. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 7(1), 48–56.
4. Aboramadan, M. (2018). NGOs management: A roadmap to effective practices. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 372–387.
5. Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., et al. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1799.
6. Demeke, B., & Tao, C. (2020). Concept & perspectives of organizational performance measurement: Literature review. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(8), 89–96.