

УДК 658.061

П.В. ГУДЗЬ, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
Запорізького національного технічного університету

Ю.Р. СКОРОБОГАТА, магістрант  
Запорізького національного технічного університету

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті обґрунтовано необхідність впровадження оцінювання ефективності діяльності некомерційних організацій. Показано адаптацію EERL-підходу на основі моніторингу результативності. Проаналізовано один з показників ефективності діяльності на прикладі громадської організації. Оцінювання ефективності є важливим як для покращання послуг організації, так і представлення результатів зовнішньому середовищу.

**Ключові слова:** некомерційні організації, оцінювання ефективності, міжсекторне партнерство, EERL-підхід, моніторинг результативності.

**Постановка проблеми.** Розвиток третього сектора економіки є важливою частиною розвитку громадянського суспільства будь-якої країни. Він є невід'ємною частиною глобалізаційних процесів. Україна із розвитком ринкової економіки не є винятком, і вплив третього сектора також є безумовно великим і важливим, адже крім економіки сприяє розвитку демократії.

У країнах розвинутої демократії політика будується з урахуванням економічного та політичного потенціалу некомерційних організацій. Це пояснюється великими досягненнями третього сектора, наприклад, його сумарний обіг у 22 країнах, таких як Нідерланди, Ірландія, Німеччина, Іспанія, Бельгія, Австрія, Франція, Японія, Чехія, Угорщина, Словаччина, Румунія, Аргентина, Перу, Бразилія, Колумбія, Мексика становив у середині 1990-х рр. 1,1 трлн дол. Некомерційні організації відображають широкий спектр правових, культурних, господарчих, етичних, релігійних інтересів. Їх бюджет постійно зростає, наприклад, у США від 1960 до 1990 р. він піднявся з 3 до 6,9% ВВП [1].

Сьогодні можна констатувати, що третій сектор України потрапив у замкнене коло, де до некомерційних організацій не виказують довіри через те, що не бачать результатів їхньої діяльності. У той самий час результати не вимірюють через те, що це складно і не всі бачать у цьому сенс. Тому важливим науковим та практичним завданням є розірвати це коло, розробивши методики з розрахунку ефективності діяльності некомерційних організацій.

**Аналіз останніх публікацій** щодо оцінки некомерційних організацій окреслює, по-перше, існування декількох концепцій, серед яких найпопулярніші: цільова, що пов'язує ефективність із рівнем досягнення нею своїх цілей; системних ресурсів – пов'язує ефективність із можливістю організації забезпечити свої ресурси; зацікавлених сторін – базується на тому, що різні групи зацікавлених сторін по-різному оцінюють ефективність; остання концепція – соціально-конструктивізму, де зацікавлені сторони можуть не лише впливати на оцінку ефективності, а й маніпулювати формуванням суспільної думки, та технічна,

що розглядає найкраще використання ресурсів з точки зору досягнутих результатів за рахунок якісного управління, необхідної координації роботи, вибору технологій тощо [2].

Деякі дослідження посиляються на розрахунки соціального індексу (SI) або PI – public index – індекс Б. Вайсброта [3], де ефективністю є порівняння обсягів бюджетних коштів і добровільних надходжень з їх надходженнями від надання платних послуг і господарських та фінансових операцій. Іншим індексом соціальної ефективності є коефіцієнт соціальної рентабельності (SR – social return rate). Він розраховується за аналогією з показником економічної рентабельності як відношення грошової оцінки соціального ефекту до витрат на його досягнення.

Економічна теорія, наприклад, розглядає оцінку ефективності з точки зору одного із загальноприйнятих в економіці визначень ефективності – використання своїх виробничих можливостей при заданих витратах ресурсів, інакше кажучи, знаходження на межі множини виробничих можливостей, що утворені всіма можливими логічними комбінаціями витрат та результатів. Разом із тим аналіз останніх публікацій засвідчує, що проблема оцінювання ефективності некомерційних організацій як інструмента стратегічного планування міжсекторного партнерства залишається нерозв'язаною як із причини слабкості сектора, так і недостатнього наукового обґрунтування.

Предметом оцінки також може стати й ефективність розподілу ресурсів, що показує наскільки раціонально організація комбінує різні види ресурсів з урахуванням її ринкової вартості та оцінки, чи добивається вона при цьому мінімуму витрат при одних і тих самих кінцевих результатах. Особливістю та обмеженістю цих методів є їх порівняльний характер, вони будуються на порівнянні результатів однотипних організацій [2].

Дуже часто некомерційні організації займаються проектною діяльністю, тому деякі вітчизняні джерела описують оцінку ефективності діяльності некомерцій-

них організацій через оцінку інвестиційних проектів організації. Тоді розраховуються показник загальної рентабельності проекту (TR – Total Return Rate), показник чистої приведеної соціальної вартості (NPSV – Net Present Social Value), коефіцієнт загальної чистої приведеної вартості (TNPV – Total Net Present Value). Проект вважається прийнятним, якщо  $TNPV > 0$ . Зведений індекс доходності інвестиційних проектів некомерційних організацій (TPI – Total Profitability Index) [3].

Видно, що дослідження некомерційного сектора носять міждисциплінарний характер, застосовувані інструменти запозичуються з соціології, психології, менеджменту та багатьох інших дисциплін.

Закордонні джерела, у свою чергу, спираючись на особливості організацій третього сектора, більшу увагу звертають на опис підходів та систем впровадження оцінки ефективності діяльності, у рамках якої вже розробляються особливі для кожної організації показники, індекси та коефіцієнти. До цих підходів можна віднести «Шість сигм», збалансовану систему показників – ЗСП (BSC – balanced scorecard) та подібні. «Шість сигм» використовується більше як інструмент оцінки якості, тоді як збалансовану систему показників називають стратегічним інструментом [4].

Наприклад, для впровадження ЗСП в організації буде необхідно майже два місяці, робота з програмним забезпеченням та відповідальний за впровадження, що володіє певними знаннями. Існує інститут ЗСП, що пропонує курси з впровадження цієї системи в організацію. Останні дослідження, що проводились, показують, що майже 57% міжнародних компаній адаптували ЗСП [7], але для некомерційних організацій ця система може здатися важкою для впровадження.

Одна з найбільших некомерційних організацій у світі – ООН – розробила та впроваджує у своїх національних представництвах для відстеження своєї ефективності підхід менеджменту, базованого на результатах (Results Based Management – RBM), що впроваджує

оцінку в усіх етапах: плануванні, управлінні, моніторингу та оцінці, звітах [5].

Основною ідеєю є те, що організації можуть використовувати різні підходи до розробки власної підлаштованої під особливості організації системи або підходи до оцінювання ефективності.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні EERL-методики в оцінюванні ефективності діяльності некомерційних організацій.

**Виклад результатів дослідження.** Оцінка ефективності має враховувати особливості організації, багато некомерційних організацій об'єднує ряд таких характеристик:

- амбіційні та часто розмиті цілі;
- складності, викликані структурою та розміром;
- велика різноманітність діяльності;
- програмне забезпечення та різні інструменти менеджменту не завжди є доступними;
- нестача інформації та стандартів.

Система оцінки має враховувати та частково вирішувати ці проблеми. А отже, головні критерії до системи оцінки такі:

- вона має бути зрозумілою та простою у використанні;
- має описувати всі важливі сфери діяльності організації;
- зближувати місію та цілі організації з її повсякденною діяльністю;
- допомагати у прийнятті рішень;
- викликати правильні мотиви – стимулювати правильну поведінку;
- має бути вбудована в діяльність організації;
- статистично значуща;
- має враховувати специфіку організації [6].

Взагалі такий підхід для впровадження можна подати в три етапи, а саме: розробка системи або підходу, введення її в дію та використання з мета-оцінкою. Одним з підходів до впровадження системи оцінювання є EERL (Enterprise Engineering Research Lab) підхід, що був розроблений університетом Virginia Tech [6]. Він складається з шести основних етапів, що зображені на рис. 1.

Аналіз показує, що перший крок стоїть за визначення чіткої потреби в оцінці. Якщо люди не знатимуть навіщо впроваджувати цей підхід або систему, вони не будуть вмотивовані у її використанні, а мотивація відіграє велику роль у некомерційних організаціях. Тому перш за все важливо окреслити цілі, очікування та переваги впровадження оцінки.

Другий крок: огляд діяльності організації перед тим як обрати сфери діяльності, на яких організація має зосередити увагу, необхідно проаналізувати організацію та її оточення (SWOT-, SIPOC-аналіз, перегляд місії та цілей, маркетингові дослідження тощо). Необхідно також зрозуміти масштаби оцінки.

Третій етап пов'язаний із визначенням ключових сфер діяльності (КРА – Key Performance Areas) – це ті сфери, де ефективна діяльність є необхідною для успіху. Ці сфери мають виділятися з місії організації. Важливо мати не дуже багато таких сфер, щоб не втратити фокус. Крім того, ці сфери мають підкреслювати конкурентні переваги організації.

Для четвертого етапу необхідна ідентифікація організацією стану успішності – як вона це бачить. Під час цього кроку для кожної ключової сфери діяльності виділяються ключові коефіцієнти або показники (KPI – Key Performance Indicators). Тут можна використовувати знання з оцінки різних показників, що були описані вище. Ці показники мають бути базовані на конкретних посиланнях та даних, показувати динаміку в часі та, якщо можливо, придатні для бенчмаркінгу (розробка метрик, збір даних для них, аудит метрик). Дуже важливим на цьому етапі також є встановлення граничних значень показників. Далі всі показники мають сортуватися та складатися в метрики, наприклад, метрику кінцевих результатів. Звісно, лише розробка показників є недостатньою, необхідно подивитися на те звідки буде збиратися інформація, яким чином та з якою періодичністю. Прикладом може бути матриця розвитку метрик, наведена у табл. 1.



Рис 1. EERL-структура [6]

Таблиця 1

Приклад розвитку матриці метрик [6]

Визначення параметра				Падіння		
Метрика (параметр)	Визначення або формула	Мета параметра	Відповідальний	Частота вимірювання	Вид даних	Вигляд подання
Ключова сфера діяльності №1						

Збір інформації				Використання	
Інструмент	Доступність інформації	Відповідальний	Частота	Час подання	Мета

д) п'ятий: введення системи в роботу, план дій з відповідальними. На цьому етапі важливо не забути про навчання персоналу, який буде причетним до використання цих метрик. Багато створити документацію, що допомагає у використанні системи.

є) шостий: використання системи (сама оцінка діяльності, прийняття рішень на її основі та перегляд рішень). Як тільки система введена в дію, необхідно запус-

тити цикл, щоб упевнитися в правильному поширенні продукції системи та продовженні її роботи. Цей цикл має складатися з двох паралельних умовних петель – цикл, що аналізує показники, отримані системою, та приймає на їх основі рішення, та цикл, що аналізує саму систему (мета-аналіз).

Четвертий крок, крім вищезазначеного, включає місткий етап моніторингу діяльності, впровадження якого є кри-

тично важливим. Однією з останніх праць щодо моніторингу результативності третього сектора є праця Гарі П. Хатрі, що вказує на те, що некомерційні організації у своїй діяльності мають три види вихідних даних – продукт, проміжний результат та кінцевий результат, а ефективність бачать лише як коефіцієнт, що базується на кінцевому результаті [7].

Міжнародна організація BEST (Board of European Students of Technology) – Рада студентів технічних вишів Європи – у 2009–2010 рр. запустила проект з впровадження EERL-структури для оцінки ефективності своєї діяльності.

На локальному рівні вона була адаптована з деталізацією певних кроків, що враховують, головним чином, важливість побудови показників оцінки ефективності на основі показників результату.

Адаптований підхід зображено на рис. 2.

Адаптований EERL-підхід полягає в акцентуванні того, що базою для оцінки ефективності є моніторинг результативності. Загальноприйнятою формулою ефективності є відношення продукту до затрачених на його виготовлення ресурсів, у некомерційному секторі пропонується продукт виражати у вигляді, наприклад, задоволеності клієнтів послугою та ресурси у вигляді приросту бюджету організації на надання послуги.

Ця структура була адаптована, і підсумком стала розробка матриці метрик для кількох міжнародних комітетів; ста-

стика на внутрішньому сайті організації з роботи локальних осередків організації; проведено дослідження на легкість використання та надійність внутрішнього сайту; було введено як один з основних показників міру задоволеності споживача (NPS – Net Promote Score). Під час впровадження цієї системи було переглянуто ключові сфери діяльності організації та зроблено пропозиції щодо наступного річного планування, яке буде спиратися на багато показників з матриці кінцевих результатів та ін. Це, безумовно, зблизило місію організації з повсякденною діяльністю, підвищило мотивацію певним чином, бо було введено нагороди за досягнення певних показників (наприклад, у тренінговій системі одним з показників була кількість викладених годин, лише після певної кількості тренер ставав повноправним тренером).

Доцільно продемонструвати приклад впровадження цього підходу на прикладі локального осередку «Ради студентів технічних вишів Європи» у Запоріжжі.

На четвертому кроці було визначено, що одним з важливих показників є ефективність проведення одного з головних заходів, а саме Міжнародного академічного курсу BEST. Цей проект є основним джерелом досягнення своїх цілей організації. Формат події – майже 20 студентів з усієї Європи збираються в одному з університетів локального осередку (в нашому випадку – на базі ЗНТУ) та протягом приблизно двох тижнів слухають курс

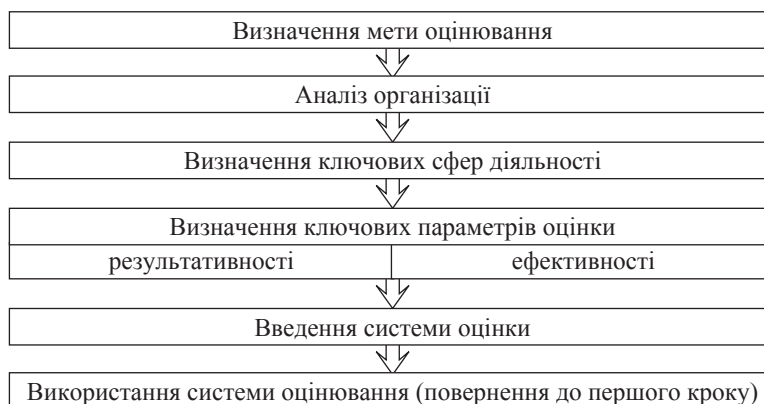


Рис. 2. Адаптований EERL-підхід [авторська розробка]

лекцій на тему, попередньо визначену організаторами та відвідують певні місцеві підприємства. Це може бути як технічна тематика (так, на базі ЗНТУ було проведено курси на теми «Автоматизація», «Авіа-моторобудування», «Енергетика» тощо) так і економічна, що допоможе у майбутньому працевлаштуванні учасників («Фінансова криза», «Менеджмент та маркетинг»).

При оцінці ефективності цього заходу звичайна формула ( $E\phi_0$ ) була трансформована в ту, що є доречною для некомерційних організацій. Продукт, а саме, результат буде виражений у формі задоволеності споживачів послуги (учасників проекту) у відсотках, а ресурси будуть виражені у відсотковій зміні від того, що визначено збалансованим, отримуємо адаптовану формулу ефективності ( $E\phi_1$ ):

$$E\phi_0 = \frac{\text{Продукт}}{\text{Ресурси}} = E\phi_1 = \frac{\text{задоволеність, \%}}{\text{зміни бюджету, \%}}$$

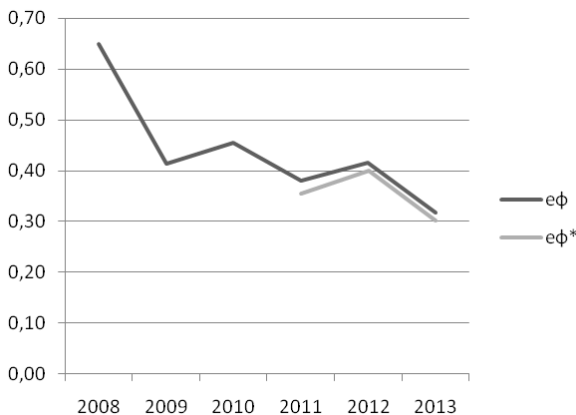
Рівень задоволеності був вимірний за допомогою оцінок учасників за такими критеріями: достатність інформації перед подією, якість лекцій, чи отримали учасники додаткові знання та навички, чи вступили б учасники в організацію після події та чи порекомендували б повторну участь у такій події – NPS (цей показник було введено після 2010 р.). Далі за допомогою експертного методу та методу середньозважених показників було виведе-

но зведений показник задоволеності учасників. Як вже згадувалося, було обрано збалансований бюджет (ним виявився бюджет 2008 р.) і підраховано відхилення від нього, враховуючи рівень інфляції по роках. Коли всі елементи формули було зведено до значень у відсотках, було розраховано ефективність події (рис. 3).

На основі цієї оцінки було зроблено аналіз та поставлено цілі на подію наступного року з більшим акцентом на академічну частину, пошук англомовних викладачів та орієнтацію на ознайомлення учасників з діяльністю організації в цілому. Крім того, до самої оцінки було додано критерії оцінки з боку організаторів щодо комунікації під час проекту, мотивації та отримання нових навичок організаторами.

Кожна некомерційна організація може взяти цей підхід за основу впровадження системи оцінювання ефективності, і, таким чином, сама прийде до форм відображення власних результатів та способів і місць їх представлення.

**Підбиваючи підсумок**, можна відзначити, що сьогодні питанням є донести важливість інструментів моніторингу результативності та впровадження підходів до оцінювання ефективності у некомерційних організаціях, змінити фокус з пошуку універсальних коефіцієнтів на адаптацію підходів з оцінки ефективності, налаштованих на кожну організацію.



Рік	Ефективність	Ефективність з урахуванням NPS
2008	0,65	
2009	0,41	
2010	0,45	
2011	0,38	0,35
2012	0,42	0,40
2013	0,32	0,30

Рис. 3. Динаміка ефективності проекту «Міжнародний академічний курс» 2008–2013 рр.

За останні два роки стан довіри населення України до громадських організацій показує позитивну тенденцію: кількість громадян, що не довіряють некомерційним організаціям, зменшилась на 10%, при цьому кількість тих, хто повністю довіряють, збільшилась на 2% [8]. На цей показник можна спиратися при оцінці змін третього сектора.

Проведення робочих зустрічей, що допомогли б представникам організацій навчитися використовувати такі підходи, наприклад EERL, мають бути включені в плани програм соціального партнерства та інші програми, що розвивають третій сектор. Це можуть бути семінари та робочі зустрічі поруч із тими, що йдуть на тему фандрейзингу. За допомогою правильної оцінки та подання результатів ефективності діяльності організацій некомерційного сектора саме вони зможуть стати ініціатором міжсекторного партнерства. Аналізуючи форуми на цю тему, що відбувалися в Запорізькій області, та використовуючи практику Львівської області [9], можна сформулювати нову концепцію міжсекторного соціального партнерства. Схематично вона зображена на рис. 4.

Тут партнерство базується на взаємному усвідомленні необхідності партнерства, а громадські організації виступають ініціаторами створення інформаційної платформи (поширення досвіду, зустрічі, бази даних тощо) для того, щоб зробити

можливим спільне територіальне суспільне планування з іншими двома секторами економіки. Це планування приведе до організації спільних проектів.

Поштовхом та перепусткою до такої ініціативи має бути якісне подання ефективності своєї діяльності третім сектором, яке можливе лише за впровадження системи оцінювання ефективності їх діяльності. EERL-модель дає можливість розробити власні ключові показники оцінювання кожній організації. Вона дозволяє отримувати ключову інформацію про функціонування організації для підвищення ефективності у прийнятті рішень та допомагає бути більш спрямованим на досягнення цілей.

#### Список використаних джерел

1. Salamon L.M. Dimensions of the Nonprofit Sector / Global Civil Society. The John Hopkins Center for Civil Society Studies // L.M. Salamon, H.K. Anheier and others, – Baltimore, 1999 – P. 15.
2. Борисова Е.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения / Е.И. Борисова, Л.И. Полищук // Экономический журнал ВШЭ. – 2009. – № 1. – С. 80–97.
3. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учебник для вузов // Е.Л. Шекова. – СПб., 2003. – 192 с.
4. Kaplan R.S. Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (HBR

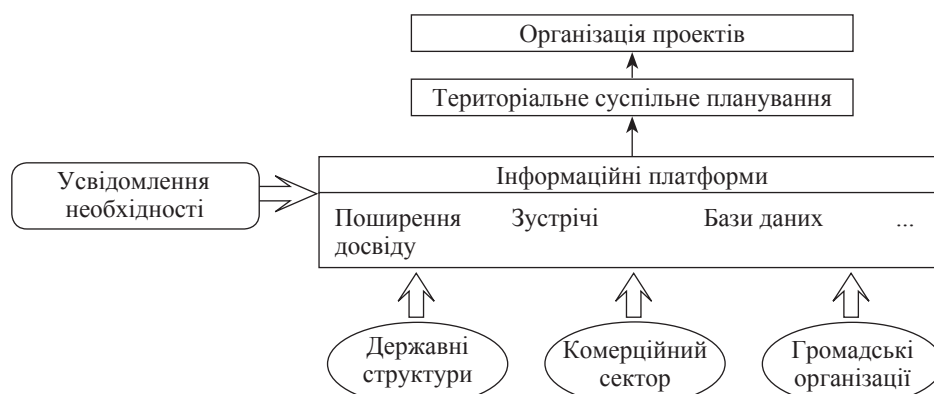


Рис. 4. Концепція міжсекторного соціального партнерства [авторська розробка]

Classic) [Електронний ресурс] // Robert S. Kaplan, David P. Norton // Harvard Business Review – 2005. – Режим доступу: <http://hbr.org/product/a/an/R0507Q-PDF-ENG>

5. UNDP Results-Based Management Handbook [Електронний ресурс] // United Nations Development Group Results-Based Management Handbook, – 2010. – Режим доступу: <http://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf>

6. Jouret C. Design and Implementation of a performance measurement system in BEST [Електронний ресурс] / Christophe Jouret // Faculteit Ingenieurswetenschappen – 2010. – 131 p. – Режим доступу: [http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/418/659/RUG01-001418659\\_2010\\_0001\\_AC.pdf](http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/418/659/RUG01-001418659_2010_0001_AC.pdf)

7. Хатрі Г.П. Моніторинг результативності в громадському секторі / Г.П. Хатрі; пер. з англ. – М.: Фонд «Інститут економіки міста». – 2005. – 276 с.

8. Индекс сталости в Україні в 2011 році [Електронний ресурс] // USAID збірник. – 15 видання – червень 2012 – 10 с. – Режим доступу: [http://uniter.org.ua/en/data/block/ukraine6-20\\_formatted.pdf](http://uniter.org.ua/en/data/block/ukraine6-20_formatted.pdf)

9. Селюкова Н. Отчет с первого регионального форума межсекторного пар-

терства в Запорожской области [Електронний ресурс] // Н. Селюкова, Н. Колодяжний. – 2010. – Режим доступу: [http://ngo.zp.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=845&Itemid=88888898](http://ngo.zp.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=845&Itemid=88888898)

10. Вінніков О. Організації громадянського суспільства в Україні: правда, брехня та державна статистика [Електронний ресурс] // Олександр Вінніков // Громадянське суспільство. – 2011. – № 2(16). – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/publications/organizatcii-gromadianskogo-suspilstva-v-ukraini-pravda-brekhnia-ta-derzhavna-statistika>

11. Bain & Company guide, [Електронний ресурс] // Balanced Scorecard. – 2013. – May 08. – Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>

12. Bourne M. Designing, implementing and updating performance measurement systems [Електронний ресурс] // Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely, Ken Platts // International Journal of Operations & Production Management. – 2000. – № 7. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0144-3577>

Обоснована необхідність впровадження оцінювання ефективності діяльності некомерційних організацій. Показана адаптація EERL-підходу на основі моніторингу результативності. Проаналізовано один із показателів ефективності діяльності на прикладі громадської організації. Оцінювання ефективності є важливим як для покращення послуг, надаваних організацією, так і для представлення результатів зовнішній середі.

**Ключевые слова:** некомерційні організації, оцінювання ефективності, міжсекторне партнерство, EERL підхід, моніторинг результативності.

The necessity of efficiency and performance measurement system implementation has been substantiated. The adaptation of EERL framework based on performance monitoring has been shown. One of the efficiency indicators from non-governmental organization has been analyzed. Efficiency measurement is very important both for the betterment of the organizations' services and presenting their results for the outer world.

**Key words:** non-profit organizations, efficiency measurement, cross-sector partnership, EERL framework, performance monitoring.

Одержано 12.02.2014.