

УДК 005:061.2

Максименко Владислав Сергійович
*аспірант кафедри менеджменту імені
Олега Балацького
Сумського державного університету*
ORCID: 0009-0003-2053-0869

Смоленніков Денис Олегович
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління імені
Олега Балацького
Сумський державний університет*
ORCID: 0000-0001-8418-051X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-4

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. Вступ. У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз підходів до оцінки ефективності менеджменту громадських організацій у контексті трансформації ролі неприбуткового сектору в сучасному суспільстві. Актуальність дослідження зумовлена зростанням впливу громадських організацій на формування соціальної політики, реалізацію суспільно значущих програм та мобілізацію ресурсів громад, що потребує науково обґрунтованих механізмів вимірювання управлінської результативності. Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання, засновані переважно на фінансових індикаторах або показниках адміністративних витрат, не відображають специфіки діяльності громадських організацій, місійно орієнтованих на створення соціальної цінності, а тому потребують концептуального переосмислення.

Мета. Метою дослідження є систематизація сучасних підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій та обґрунтування інтегрованої концептуальної моделі, що забезпечує комплексне бачення управлінської результативності.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації наукових джерел, а також структурно-логічний підхід до узагальнення існуючих концепцій оцінювання ефективності. Інформаційну базу сформовано на основі праць зарубіжних і вітчизняних дослідників у сфері неприбуткового сектору та теорії організаційної ефективності.

Результати. На основі узагальнення наукових концепцій систематизовано низку підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, зокрема цільовий, ресурсний, процесний, стейкхолдерський, маркетинговий та креативний. Встановлено, що більшість сучасних моделей ґрунтуються на багатовимірній логіці та передбачають поєднання критеріїв досягнення стратегічних цілей, фінансової стійкості, організаційної спроможності, якості внутрішніх процесів та рівня задоволеності зацікавлених сторін. Водночас виявлено фрагментарність існуючих досліджень, що проявляється у зосередженні на окремих вимірах ефективності без належної інтеграції їх у цілісну систему. Доведено необхідність формування комплексного підходу, який поєднує управлінські, програмні та соціальні параметри оцінювання. Розроблено авторську інтегровану багаторівневу модель оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, що поєднує стратегічний, ресурсний, процесний та соціально-стейкхолдерський рівні.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи кількісних та якісних індикаторів для емпіричної апробації запропонованої моделі, її адаптацією до українського контексту функціонування громадських організацій та впровадженням у практику стратегічного управління неприбутковими структурами.

Ключові слова: ефективність менеджменту, громадські організації, неприбутковий сектор, неурядові організації, оцінка ефективності, інтегрована модель оцінювання.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Ефективність менеджменту громадських організацій є ключовою проблемою сучасної теорії неприбуткового сектору. Зростання ролі громадських організацій актуалізує необхідність формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання їх управлінської діяльності. Відсутність уніфікованої методології ускладнює прийняття управлінських рішень і забезпечення прозорості діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях ефективність громадських організацій розглядається як багатовимірний конструкт. Ciucescu та Feraru [1] визначають її як інтегровану систему економічного, управлінського та соціального вимірів. Leczy, Schmitz і Swedlund [2] обґрунтували непридатність одновимірних фінансових показників. Mwai, Namada та Katuse [3] операціоналізували ефективність через досягнення цілей, задоволеність стейкхолдерів та ефективність процесів. Ramadan і Borgonovi [4] розглянули концепцію performance measurement and management. Martello, Watson та Fischer [5] адаптували Balanced Scorecard до неприбуткового сектору. Campos et al. [8], Duan [9], Morrison [10] розвинули інтегровані моделі оцінювання. В Україні маркетинговий підхід розробляють Горбовська та Язвінська [6], креативний підхід — Мітлицька та Маматова [7].

Невирішені частини проблеми. Попри значну кількість досліджень, проблема інтеграції різних підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій залишається недостатньо вирішеною. Більшість авторів зосереджуються на окремих вимірах, тоді як питання системної інтеграції критеріїв оцінювання потребує подальшого наукового осмислення.

Метою статті є систематизація та теоретичне узагальнення підходів до оцінки ефективності менеджменту громадських організацій. Завданнями є аналіз сучасних підходів, їх систематизація та обґрунтування необхідності формування інтегрованої моделі оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій є складною теоретико-практичною проблемою, що активно розробляється в межах теорії некомерційного сектору, публічного управління та організаційної ефективності. У сучасних дослідженнях простежується поступовий перехід від одновимірного розуміння ефективності до її багатовимірної інтерпретації, що передбачає врахування цільових, ресурсних, процесних, стейкхолдерських та інтегрованих критеріїв. Для систематизації наукових підходів доцільно розглянути основні концепції, представлені в сучасних дослідженнях.

Однією з перших концептуальних спроб комплексного осмислення ефективності громадських організацій є трикомпонентна модель.

У роботі Ciucescu N., Feraru A. [1] ефективність ГО визначається як інтегрована система трьох вимірів — економічного, управлінського та соціального, при цьому управлінська ефективність розглядається як самостійний об'єкт оцінювання. Її пропонується вимірювати за трьома критеріями: результативність (ступінь досягнення цілей), якість послуг та економічність використання ресурсів. Методично оцінювання здійснюється у двох площинах: 1) оцінка управлінської діяльності (планування і використання фінансів, продуктивність, якість послуг, задоволеність отримувачів); 2) оцінка програм (результати та вплив), де якість послуг виступає спільним аналітичним показником. Конкретизація управлінської ефективності здійснюється через індикатори командної взаємодії, прийняття та реалізації рішень, інформаційного забезпечення та організаційної спроможності, а також через впровадження системи постійного внутрішнього моніторингу як інструменту корекції управлінських процесів.

Подальший розвиток теоретичного осмислення ефективності пов'язаний із критикою одновимірних показників та обґрунтуванням необхідності багатовимірних моделей.

Узагальнюючи міждисциплінарні дослідження, Leczy, Schmitz і Swedlund [2] констатують наявність широкого консенсусу про непридатність одновимірних показників ефективності, зокрема фінансових коефіцієнтів або показників адміністративних витрат, які часто використовуються рейтинговими агентствами. Натомість ефективність трактується як багатовимірний конструкт, що потребує комплексного оцінювання. У статті систематизовано класичні підходи до організаційної ефективності, які застосовуються і до громадських організацій. До них належать: цільовий підхід (goal attainment), що визначає ефективність через ступінь досягнення задекларованих цілей; ресурсний підхід (system resource approach), який пов'язує ефективність зі здатністю організації залучати й утримувати ресурси; а також репутаційний (соціально-конструктивістський) підхід, де ефективність визначається через оцінки ключових стейкхолдерів. У відповідь на обмеження кожного з цих підходів наукова думка еволюціонувала у напрямі багатовимірних моделей, що інтегрують різні критерії оцінювання. Автори підкреслюють, що в сучасних дослідженнях домінують два типи багатовимірних підходів: репутаційні моделі та інтегровані (гібридні) моделі, які поєднують показники досягнення цілей, ресурсної спроможності та управлінських характеристик.

Конкретизація окремих вимірів ефективності простежується у дослідженнях, що аналізують управлінські чинники впливу.

У дослідженні впливу стилю лідерства на організаційну ефективність неурядових організацій [3] ефективність менеджменту операціоналізується як багатовимірна конструкція, що включає три ключові

параметри: досягнення організаційних цілей (goal attainment), задоволеність стейкхолдерів (stakeholder satisfaction) та ефективність внутрішніх процесів (process efficiency). Такий підхід фактично поєднує результативний, стейкхолдерський та процесний виміри оцінювання управління громадською організацією.

Результативний підхід передбачає оцінку менеджменту через ступінь реалізації місії та стратегічних цілей організації. У межах дослідження встановлено, що управлінські практики, зокрема надання чітких інструкцій та увага до персоналу, мають статистично значущий вплив на досягнення цілей. Стейкхолдерський підхід ґрунтується на оцінці рівня задоволеності зацікавлених сторін діяльністю організації, що відображає зовнішній вимір ефективності управління. Процесний підхід зосереджується на внутрішній організаційній спроможності забезпечувати раціональне використання ресурсів та налагодженість управлінських процедур.

Розширення концептуальних рамок оцінювання здійснюється в межах підходу performance measurement and management.

У дослідженні [4] узагальнено підходи до оцінювання діяльності громадських організацій у межах концепції performance measurement and management, де ефективність трактується як багатовимірна категорія, що поєднує фінансову стійкість, програмну результативність та організаційну спроможність. Автори систематизують як індикаторний рівень оцінювання (fundraising efficiency, financial transparency, ефективність використання фінансових і нефінансових ресурсів, outcomes, impact, partnership, quality), так і концептуальні рамки вимірювання, зокрема програмно-логічні моделі (inputs–activities–outputs–outcomes–impact), адаптовану Balanced Scorecard для НУО, Performance Prism та багатовимірні інтегровані моделі, що розмежовують управлінську та програмну ефективність. Таким чином, підхід до оцінювання діяльності ГО у статті базується на інтеграції фінансових показників, результативності програм і внутрішніх управлінських процесів у межах комплексної системи управління ефективністю.

Практичним інструментальним втіленням інтегрованої логіки оцінювання виступає модель Balanced Scorecard.

У статті [5] розглянуто впровадження моделі Balanced Scorecard у неприбутковій організації як інструменту оцінювання та управління ефективністю, що дозволяє інтегрувати стратегічні цілі з вимірюваними показниками діяльності. Підхід ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській (споживачів послуг), внутрішніх процесів та навчання й розвитку. На відміну від комерційного сектору, у неприбутковій організації фінансова перспектива розглядається не як кінцева мета, а як обмеження або умова стабільності, тоді як ключовою стає місія та задоволення потреб бенефіціарів. Оцінювання ефективності менеджменту здійснюється через встановлення стратегічних цілей у кожній перспективі та їх операціоналізацію у вигляді конкретних показників (core indicators/measures), що пов'язуються між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Окремий напрям розвитку концепції ефективності представлений маркетинговим підходом.

У статті О. О. Горбовська та Н. В. Язвінська [6] «Маркетингове управління громадськими організаціями» розкривається маркетинговий підхід до оцінки ефективності менеджменту громадських організацій, у якому ефективність розглядається через здатність організації узгоджувати потреби та інтереси цільових аудиторій, донорів і партнерів із власними стратегічними цілями, оптимізувати комунікації та пошук ресурсів, а також адаптувати управлінські рішення до особливостей ринку неприбуткового сектору. Авторки обґрунтовують, що застосування методів маркетингового менеджменту — зокрема аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, прогнозування потреб учасників ринку, сегментації аудиторій, побудови маркетингових цілей, планування та контролю реалізації маркетингових заходів — сприяє підвищенню результативності діяльності ГО, зростанню їхньої спроможності залучати ресурси, ефективно комунікувати з цільовими групами та формувати стійкі партнерські зв'язки, що дає змогу оцінювати ефективність менеджменту не лише через внутрішні показники діяльності, а й через зовнішні результати взаємодії з ринком і суспільством.

Подальше розширення критеріїв ефективності пов'язане з урахуванням інноваційного та адаптивного потенціалу організації.

С. Мітлицька та Т. Маматова [7] пропонують розглядати креативний підхід як основу для оцінки ефективності менеджменту громадських організацій, акцентуючи увагу не лише на досягненні формальних результатів, а й на здатності управлінської системи генерувати інноваційні рішення, адаптуватися до змін та мобілізувати внутрішні й зовнішні ресурси. У межах такого підходу ефективність менеджменту доцільно визначати через аналіз рівня організаційної гнучкості, мотивації учасників, розширення партнерських зв'язків і зміцнення репутаційного капіталу. Як методичний інструмент оцінювання автори застосовують SWOT-аналіз, що дає змогу комплексно зіставити сильні/слабкі сторони управління з можливостями/загрозами середовища та здійснювати стратегічну оцінку результативності управлінських рішень у ГО.

Емпіричні дослідження моделей оцінювання програм доповнюють загальну картину концептуальних підходів.

У статті Campos L., Andion C., Serva M., Rossetto A., Assunção J. [8] «Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil» представлено комплексний підхід до оцінювання ефективності менеджменту неурядових організацій на основі аналізу різних моделей оцінювання, що застосовуються практиками бразильських ГО. Автори виявили, що більшість організацій використовують внутрішні моделі оцінювання, орієнтовані на оцінку проектів і програм, при цьому ключовими елементами оцінювання є поєднання кількісних і якісних методів, а також різних ролей оцінки (формувальна для покращення процесів і сумативна для оцінки кінцевих результатів), що дозволяє не лише вимірювати досягнення запланованих результатів, а й підтримувати прийняття управлінських рішень, підвищувати прозорість і відповідальність організацій перед донорами та стейкхолдерами.

Методологічне узагальнення інструментів оцінювання представлено в оглядових роботах Haiyan Duan «A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods» [9] пропонується комплексний багатокритеріальний підхід до оцінки ефективності менеджменту неприбуткових організацій, який включає оцінювання не лише фінансових показників, а й якості управлінських процесів, результативності надання послуг та досягнення стратегічних цілей. Авторка наголошує на використанні різних методів і інструментів оцінювання — таких як Gap Evaluation Tool (GET) для самооцінки внутрішніх операцій, Data Envelopment Analysis (DEA) для вимірювання відносної ефективності, моделі оцінки якості з позиції бенефіціарів, а також збалансовані системи показників (Balanced Scorecard), що дозволяє формувати оцінювання менеджменту як багатовимірний процес, адаптований до місії та специфіки кожної громадської організації.

У своєму літературному огляді Lisa Diane Morrison [10] підкреслює, що оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій повинно базуватися на контекстно-чутливих стандартах і показниках, що враховують специфіку неприбуткового сектору, а не лише традиційні бізнес-метрики. Авторка зазначає, що для ГО важливо розробляти систему показників, яка не обмежується фінансовою звітністю, а включає вимірювання соціального впливу, якості процесів, результатів діяльності для бенефіціарів і здатності організації до навчання й адаптації, оскільки саме такі інтегровані підходи краще відображають реальну результативність управлінських практик у неприбутковому секторі.

Узагальнення представлених у науковій літературі концепцій дозволяє систематизувати підходи оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій за їх сутністю та критеріями оцінювання (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій

Підхід	Сутність підходу	Основні критерії оцінювання
Цільовий	Ефективність визначається через ступінь досягнення місії та стратегічних цілей організації	Досягнення цілей, результативність програм, виконання місії
Ресурсний	Ефективність пов'язується зі здатністю організації залучати та ефективно використовувати ресурси	Фінансова стабільність, диверсифікація фінансування, кадровий потенціал
Процесний	Оцінює якість внутрішніх управлінських процесів та організаційної діяльності	Планування, управлінські процедури, ефективність процесів
Стейкхолдерський	Ефективність визначається через рівень задоволеності зацікавлених сторін	Довіра донорів, задоволеність бенефіціарів, партнерство
Креативний	Акцентує здатність організації до адаптації, інновацій та розвитку	Організаційна гнучкість, інноваційність, розвиток партнерств
Маркетинговий	Ефективність розглядається через здатність організації враховувати потреби цільових аудиторій, ефективно комунікувати та залучати ресурси	Комунікація з аудиторіями, залучення ресурсів, партнерства, впізнаваність організації

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–7; 10]

Проведений аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій дозволяє констатувати наявність кількох стійких методологічних тенденцій.

По-перше, відбувається остаточний відхід від одновимірних моделей, що зводять ефективність до фінансових показників або коефіцієнтів адміністративних витрат. Як підкреслюють Lescy, Schmitz і Swedlund, такі показники є методологічно обмеженими та не відображають соціальної місії організацій.

По-друге, у більшості досліджень простежується домінування багатовимірної логіки, що поєднує принаймні три ключові компоненти:

- досягнення стратегічних цілей (результативність),

- ресурсну спроможність,
- якість внутрішніх управлінських процесів.

По-третє, спостерігається зміщення акценту з виключно внутрішньоорганізаційних показників до врахування зовнішнього виміру — задоволеності стейкхолдерів, репутації та соціального впливу. Це свідчить про розширення розуміння ефективності як категорії, що формується не лише всередині організації, а й у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити низку методологічних обмежень сучасних підходів:

1. Фрагментарність — більшість моделей акцентують увагу на окремому вимірі ефективності (цільовому, ресурсному або процесному), не забезпечуючи їх повної інтеграції.
2. Невизначеність співвідношення управлінської та програмної ефективності.
3. Відсутність єдиної логіки інтеграції показників соціального впливу у систему оцінювання менеджменту.
4. Недостатня адаптація західних моделей до умов трансформаційних суспільств.

Таким чином, існує потреба у формуванні інтегрованої концептуальної моделі, яка поєднувала б стратегічний, ресурсний, процесний та соціальний виміри ефективності в межах єдиної системи оцінювання менеджменту громадських організацій.

На основі проведеного теоретичного узагальнення пропонується інтегрована багаторівнева модель оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій.

1. Концептуальна логіка моделі

Ефективність менеджменту ГО доцільно розглядати як системну характеристику, що формується на перетині чотирьох взаємопов'язаних рівнів:

I рівень — стратегічний (цільовий)

Відображає ступінь досягнення місії, стратегічних цілей та програмних результатів. Основними індикаторами виступають відповідність результатів стратегічним документам, рівень досягнення програмних outcomes та impact, а також сталість реалізації стратегічних пріоритетів.

II рівень — ресурсний

Характеризує спроможність організації залучати, розподіляти та ефективно використовувати ресурси. До ключових індикаторів належать диверсифікація джерел фінансування, ефективність використання ресурсів, фінансова стабільність та кадрова спроможність.

III рівень — процесний (організаційний)

Охоплює внутрішню якість управлінських процесів та організаційну спроможність. Серед основних індикаторів — якість планування і прийняття рішень, наявність системи моніторингу і контролю, управлінська комунікація та організаційна гнучкість.

IV рівень — соціально-стейкхолдерський

Відображає зовнішній вимір ефективності діяльності громадської організації. Його індикаторами є рівень задоволеності бенефіціарів, довіра донорів, партнерська активність, репутаційний капітал та вимірюваний соціальний вплив.

Для наочного узагальнення структури запропонованої моделі її рівні та відповідні індикатори подано у табл. 2.

Таблиця 2

Структура інтегрованої моделі оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій

Рівень моделі	Характеристика рівня	Основні індикатори
Стратегічний	Відображає досягнення місії та стратегічних цілей організації	досягнення стратегічних цілей; outcomes; соціальний impact
Ресурсний	Характеризує здатність організації мобілізувати та ефективно використовувати ресурси	диверсифікація фінансування; ефективність використання ресурсів; фінансова стабільність; кадрова спроможність
Процесний	Відображає якість внутрішніх управлінських процесів	планування; управлінські рішення; моніторинг і контроль; комунікація; організаційна гнучкість
Соціально-стейкхолдерський	Відображає взаємодію організації із зовнішнім середовищем	задоволеність бенефіціарів; довіра донорів; партнерство; репутація; соціальний вплив

Джерело: авторська розробка

2. Ключові характеристики моделі

Запропонована модель характеризується такими концептуальними властивостями:

- системність — усі рівні взаємопов'язані та формують єдину систему оцінювання;

- ієрархічність — стратегічний рівень виступає інтегративним і визначає загальний напрям оцінювання;
- баланс внутрішніх і зовнішніх критеріїв;
- адаптивність — можливість масштабування показників залежно від типу організації;
- розмежування управлінської та програмної ефективності.

3. Інтегративна формула ефективності

У спрощеному вигляді ефективність менеджменту ГО пропонується визначити за формулою (1):

$$E = f(S, R, P, SI) \quad (1)$$

де:

S — стратегічна результативність;

R — ресурсна спроможність;

P — процесна ефективність;

SI — соціально-інституційний вплив.

Модель підкреслює, що загальний рівень ефективності менеджменту громадської організації формується під впливом сукупності зазначених компонентів, а зниження будь-якого з них негативно позначається на результативності управлінської діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у сучасному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, однак простежується чітка еволюція у розумінні самої категорії ефективності. Якщо ранні моделі обмежувалися фінансовими показниками або адміністративною раціональністю, то сучасні дослідження демонструють домінування багатовимірної логіки, яка поєднує стратегічну результативність, ресурсну спроможність, якість внутрішніх процесів та взаємодію зі стейкхолдерами.

Цільовий підхід акцентує увагу на досягненні місії та стратегічних пріоритетів; ресурсний — на здатності організації забезпечувати стабільність і диверсифікацію фінансування; процесний — на якості управлінських процедур та внутрішньої координації; стейкхолдерський — на рівні довіри, партнерства та соціального впливу. Інтегровані моделі намагаються поєднати ці виміри, проте часто залишаються фрагментарними або інструментально обмеженими.

Саме ця фрагментарність і зумовлює потребу у цілісній концептуальній рамці, що дозволяє розглядати ефективність менеджменту громадських організацій як системну характеристику. Запропонована у статті інтегрована багаторівнева модель поєднує стратегічний, ресурсний, процесний та соціально-стейкхолдерський рівні, забезпечуючи баланс між внутрішньою управлінською якістю та зовнішнім соціальним результатом. Такий підхід дозволяє не лише структурувати існуючі критерії оцінювання, а й логічно інтегрувати їх у єдину систему, що відображає специфіку місійно орієнтованих організацій.

Запропонована модель створює методологічне підґрунтя для подальшої розробки прикладних індикаторів та інструментів оцінювання, а також відкриває можливості для емпіричної апробації в умовах українського неприбуткового сектору. Вона дозволяє перейти від описового аналізу підходів до формування цілісної системи оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, що відповідає сучасним викликам та потребам практики.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ciurescu N., Feraru A. The performance of non-governmental organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*. 2014. № 20. С. 116–121.
2. Leczy J.D., Schmitz H.P., Swedlund H. Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2012. Vol. 23. P. 434–457. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
3. Mwai G., Namada J., Katuse P. Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 13, No. 8. P. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n8p52>

4. Ramadan M.A., Borgonovi E. Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 17, Issue 2. P. 70–76.
5. Martello M., Watson J. G., Fischer M. J. Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*. 2008. Vol. 6, No. 9. P. 67–80.
6. Горбовська О. О., Язвінська Н. В. Маркетингове управління громадськими організаціями. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 257–263. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-15-2018.pdf> (дата звернення: 27.08.2025).
7. Мітлицька С., Маматова Т. Вплив креативних підходів на ефективність управління громадською організацією. 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).
8. Campos L., Andion C., Serva M., Rossetto A., Assunção J. Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *Voluntas*. 2010. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11266-010-9145-5>
9. Duan H. A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods. *Asian Social Science*. 2010. Vol. 6, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v6n8p30>
10. Morrison L. D. Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. 2016. P. 233–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/s2051-663020160000005010>

References

1. Ciucescu, N. & Feraru, A., (2014). The performance of non-governmental organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 20, pp. 116–121.
2. Leczy, J. D., Schmitz, H. P. & Swedlund, H., (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas*, 23, pp. 434–457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
3. Mwai, G., Namada, J. & Katuse, P., (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*, 13(8), pp. 52–64. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n8p52>
4. Ramadan, M. A. & Borgonovi, E., (2015). Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), pp. 70–76.
5. Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., (2008). Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), pp. 67–80.
6. Horbovska, O. O. & Yazvinska, N. V., (2018). Marketynhove upravlinnia hromadskymy orhanizatsiiamy. *Ekonomika i suspilstvo*, 15, pp. 257–263. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-15-2018.pdf> [in Ukrainian].
7. Mitlytska, S. & Mamatova, T., (2023). Vplyv kreatyvnykh pidkhodiv na efektyvnist upravlinnia hromadskoio orhanizatsiieiu. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523.pdf> [in Ukrainian].
8. Campos, L. et al., (2010). Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *Voluntas*. <http://doi.org/10.1007/s11266-010-9145-5>
9. Duan, H., (2010). A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods. *Asian Social Science*. Vol. 6, no. 8. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n8p30>
10. Morrison, L. D., 2016. Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. pp. 233–256. <https://doi.org/10.1108/s2051-663020160000005010>

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.02.2026

Дата публікації: 03.03.2026

Maksymenko Vladyslav
*PhD Student of the Oleg Balatskyi
Department of Management
Sumy State University*

Smolennikov Denys
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Oleg Balatskyi
Department of Management,
Sumy State University*

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Summary. *Background.* The article presents a theoretical and methodological analysis of approaches to evaluating the effectiveness of management in public organizations within the context of the transformation of the non-profit sector in modern society. The relevance of the study is determined by the growing role of public organizations in shaping social policy, implementing socially significant programs, and mobilizing community resources, which requires scientifically grounded mechanisms for measuring managerial performance. It is substantiated that traditional evaluation approaches, primarily based on financial indicators or administrative cost ratios, fail to reflect the specific nature of mission-driven organizations focused on creating social value and generating societal impact, and therefore require conceptual reconsideration.

Purpose. The purpose of the study is to systematize contemporary approaches to evaluating management effectiveness in public organizations and to substantiate an integrated conceptual model that ensures a comprehensive understanding of managerial performance.

Materials and Methods. The methodological basis of the research includes general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, and systematization of academic sources, as well as a structural and logical approach to generalizing existing concepts of organizational effectiveness assessment. The informational base consists of works by foreign and domestic scholars in the fields of nonprofit sector studies and organizational effectiveness theory.

Results. Based on the analysis of scientific literature, goal-oriented, resource-based, stakeholder, process, integrated, and innovation-oriented approaches to evaluating management effectiveness in public organizations were systematized. It was found that most contemporary models are grounded in a multidimensional logic combining strategic goal achievement, financial sustainability, organizational capacity, quality of internal processes, stakeholder satisfaction, and social impact measurement. At the same time, the fragmentation of existing research was identified, manifested in the focus on individual dimensions of effectiveness without their systematic integration into a coherent framework. The necessity of forming a comprehensive approach that combines managerial, programmatic, and social evaluation parameters was substantiated. An author's integrated multi-level model for evaluating management effectiveness in public organizations is proposed, combining strategic, resource, process, and socio-stakeholder levels.

Future Research. Further research prospects include the development of quantitative and qualitative indicators for empirical testing of the proposed model, its adaptation to the Ukrainian context of public organization functioning, and its practical implementation in strategic management processes within the nonprofit sector.

Key words: management effectiveness, public organizations, non-profit sector, multidimensional approach, managerial performance, social impact, integrated evaluation model, stakeholders.