

3.8. Управління результативністю діяльності релігійних організацій

Зіскінд Є.Ю.,

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

Мережа релігійних організацій в Україні є однією з найбільших на континенті, що свідчить про значний вплив релігійних інститутів у суспільстві. Релігійні організації відіграють важливу роль у формуванні громадянського суспільства та активно діють у сферах освіти, соціальної діяльності, економіки та гуманітарної сфери, сприяючи розвитку суспільства. За останні роки принципових змін зазнала система стосунків релігійних громад і суспільства, зокрема у збройних силах, благодійності, охороні здоров'я, культурної, творчої діяльності, науці, включаючи гуманітарні дослідження, діяльності з охорони навколишнього середовища, економічної діяльності на користь релігійних організацій, держави та суспільства.

Глобальні та національні виклики, з якими стикається Україна в умовах воєнного стану вимагає від релігійних організацій особливого управлінського підходу, пошуку ефективних управлінських рішень і використання відповідних інструментів управління проектами.

Управління результативністю має особливе значення для релігійних організацій, оскільки вони не відчувають на собі саморегульованого впливу ринку такою мірою, як у бізнес-секторі, та не мають потреби звітувати акціонерам. Тому релігійним організаціям важливо забезпечити гарантії того, що наміри, сформульовані у вигляді цілей, насправді дають результати. Це особливо важливо з огляду на зростання очікувань як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Зацікавлені особи хочуть знати, чого організація досягла, і бути переконаними, що якість послуг на належному рівню, а потреби користувачів задоволені повною мірою. Донори хочуть знати, що досягнуто за допомогою їхніх коштів. Організації, які можуть продемонструвати досягнуті результати й здатні запропонувати найефективніший спосіб використання коштів, обов'язково отримають більше ресурсів на відміну від тих, котрі не здатні підкріпити свою діяльність доказами. Користувачі прагнуть бачити результати діяльності організацій, що надають їм послуги [1].

Некомерційні організації, до яких відносяться й релігійні установи, очевидно, зацікавлені і здатні вимірювати свою результативність. Медіна-Борха і Тріантіс стверджують, що живучість некомерційних організацій, які надають

соціальні послуги, залежить від їх здатності вимірювати та оцінювати продуктивність [2].

Національна рада волонтерських організацій підготувала ряд досліджень щодо вимірювання результативності у волонтерському секторі Великобританії. У одному з таких досліджень Вейнрайт приходить до висновку, що широкий спектр інструментів для вимірювання впливу доступний і для волонтерських організацій [3]. Проте існує значна різниця між некомерційними та комерційними організаціями: некомерційні організації мають цілі та послуги, які частіше є нематеріальними і складнішими для визначення, тому вимірювання їх ефективності становить більший виклик для неприбуткових організацій.

Вимірювання ефективності некомерційних організацій є складним завданням і вимагає інших підходів, ніж для комерційних підприємств, оскільки перші не мають тих самих фінансових цілей, що й їхні приватні колеги. Каплан стверджує, що некомерційні організації замість вимірювання фінансових показників повинні оцінювати те, наскільки ефективно вони задовольняють потреби своїх зацікавлених сторін [4]. Соухілл і Вільямсон роблять подальший висновок, що показники ефективності повинні бути адаптовані до місій і цілей окремих організацій; немає загальної системи показників або універсального набору, які б підходили для всіх некомерційних організацій [5]. Кендалл і Кнапп також підкреслюють відсутність універсального рецепту через різноманіття стейкхолдерів, які взаємодіють з неприбутковими організаціями [6].

За словами Медіни-Борха, найважливішим завданням некомерційних організацій є визначення конкретних сфер, які мають відношення до вимірювання результативності в їхній діяльності, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Спільним для згаданих авторів є те, що всі вони визнали складність вимірювання ефективності в некомерційних організаціях і переконані в необхідності адаптувати системи вимірювання до конкретного середовища та організації.

Більшість релігійних організацій мають добре розвинені системи моніторингу фінансової діяльності, але досить слабкі системи моніторингу досягнень з точки зору їх користувачів. Однією з причин такої ситуації є те, що оцінка досягнень набагато складніша, ніж оцінка фінансових результатів. Управління результативністю не має загальноприйнятої системи моніторингу, на відміну від фінансового менеджменту.

Лідери релігійних організацій, крім вимірювання економічної ефективності своєї діяльності, стикаються з проблемою вимірювання їхнього

особистого і духовного впливу. Так Рух Зростання Церкви (Church Growth Movement) вимірює продуктивність церкви на основі зростання відвідуваності. Однак, як відзначив відомий пастор американської мега-церкви "Седлбек" Рік Уоррен, зростання відвідуваності є важливою частиною виконання деяких цілей церкви, але це обмежений показник ефективності. Наприклад, церква "Седлбек" вимірює ефективність також за зростанням духовної зрілості учасників місійної діяльності в Сполучених Штатах та за кордоном, внутрішнього розвитку організації та досягнення стійкої фінансової позиції [7]. Тому зростання відвідуваності є дуже обмеженим показником продуктивності церкви, так само, як лише прибутковість є обмеженим показником успішності бізнесу.

Розроблена християнською агенцією C12 модель Tri-Value надає християнським лідерам основу для оцінки ефективності їхнього бізнесу. Ця модель підкреслює важливість трифакторного підходу до бізнесу: економічну цінність, цінність команди та духовну цінність.

Коли лідери зосереджуються на команді та духовній цінності, крім економічної цінності, вони експоненціально збільшують свій вплив на людей. Цей інтегрований підхід називається «Бізнес як служіння» (Business as a Ministry або ВааМ). Цей трифакторний підхід спонукає релігійних діячів визначити конкретні стратегії ВааМ для збільшення командного і духовного впливу на людей та ключові показники ефективності (KPI) [8].

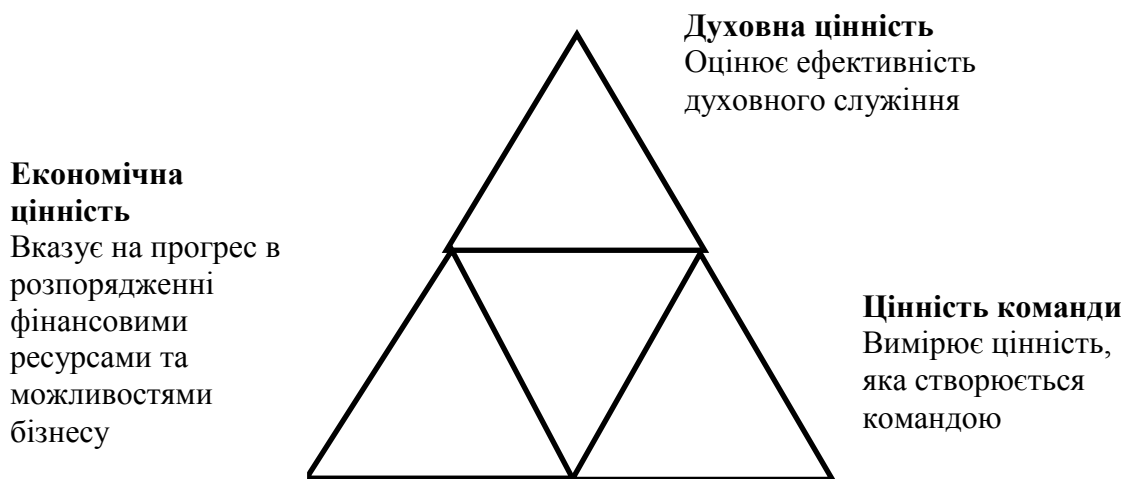


Рис.1 – Tri-Value модель

Правильні показники допомагають лідерам церков оцінювати ефективність, визначати можливості для зростання, забезпечувати підзвітність, отримати уявлення про те, що працює, і приймати правильні рішення щодо розподілу цінних ресурсів.

Вимірювання зусиль служіння є унікальною дисципліною для парадигми ВааМ. Подібно до того, як бізнес-лідери використовують КРІ для досягнення економічних цілей, ефективні лідери ВааМ встановлять КРІ для кількісної оцінки духовних і командних цілей.

Беручи за увагу величезний спектр показників, Каплан і Нортон [9] розробили збалансовану систему показників ефективності організації (Balanced Scorecard), яка включає проведення відповідних вимірювань у чотирьох областях: обслуговування клієнтів, фінансові показники, навчання та зростання, внутрішні бізнес-процеси. Ці напрямки також застосовуються в релігійних організаціях.

У таблиці 1 наведено компактний перелік часто використовуваних цілей та відповідних показників у релігійних організаціях. Хоча для неприбуткових організацій стало звичайним приймати підхід приватного сектору до термінології стратегічних цілей та показників, рекомендується релігійним організаціям адаптувати показники з таблиці під модель приватного сектору з урахуванням їх власних потреб.

.Таблиця 1.

Збалансована система показників ефективності релігійної організації

Перспектива	Ціль	Показники вимірювання
Зацікавлені сторони	Розуміння спонсорів	-Кількість профільованих джерел фінансування -Кількість зустрічей з донорами
	Обслуговування прихожан	-Кількість учасників богослужінь та обрядів -Задоволеність учасників релігійних заходів -Рівень залучення молоді та сімей -Кількість нових прихожан та членів організації
	Ефективне задіяння волонтерів	-Загальна кількість активно залучених волонтерів - Середня тривалість роботи волонтерів - Результати опитування задоволеності волонтерів - Обсяг добровільних пожертв
Внутрішні бізнес-процеси	Ефективність програм	-Якість інформаційних систем -Час проведення релігійних заходів та обрядів -Інновації в основних процесах обслуговування клієнтів) - Операційні витрати на одного співробітника - Витрати на програми відносно загальних витрат
	Ефективність адміністрування	- Кількість вдосконалень в ключових адміністративних процесах - Фактичне зменшення часу циклу адміністративних процесів -Витрати на адміністрацію на одного співробітника

		- Відсоток витрат від загального доходу, витрачених на адміністрацію -Витрати на адміністрацію відносно загальних витрат
Фінанси	Ефективне залучення фінансування	-Сума благодійних внесків та пожертвувань -Відношення витрат до доходів -Рівень фінансової стабільності -Ефективність фаундрайзінгу проєктів
Навчання та розвиток	Ефективність освітніх та соціальних програм	-Кількість учасників освітніх програм -Кількість навчальних заходів та семінарів для релігійних працівників та членів організації -Кількість програм та ініціатив, спрямованих на соціальну допомогу та розвиток спільноти

** розроблена автором*

Обслуговування прихожан. Прихожани церкви/ релігійної установи - це ті, хто регулярно відвідують богослужіння. Хоча членство в церкві також може бути показником кількості прихожан, на практиці багато членів церкви можуть бути неактивними учасниками, а багато активних учасників можуть не бути членами церкви. Ефективність та успішність релігійної організації найбільш прямо виявляються у присутності прихожан, які активно зайняті в основній місії церкви. Тому продуктивність в цій сфері можна виміряти за зростанням середньотижневої кількості учасників. Зростання відвідуваності може відображати здатність релігійної організації привертати різні групи людей з різними інтересами.

Фінанси. Стійкі фінансові ресурси є важливими для релігійних організацій. Фінансова підтримка є основним аспектом добропорядного господарювання, яке перекладає віру в служіння. Тому показником результативності релігійних організацій в фінансовій сфері є зростання щорічних пожертв (внесків учасників). У багатьох випадках цей показник продуктивності буде мати високу кореляцію зі зростанням відвідуваності. У інших випадках релігійна / організація може залучати пожертви або фінансову підтримку від різних груп, незалежно від релігійної приналежності.

Навчання та розвиток. Ефективність діяльності релігійних організацій також можна виміряти за пропорцією учасників, які відвідують недільну школу [10]. У християнських церквах недільна школа вважається основним засобом християнського навчання та духовного розвитку працівників. Постійне навчання і освіта вірян є основною місією церкви, оскільки вона сприяє духовному зростанню її членів. Тому відповідним є вимірювання навчання та розвитку церкви як відсоток учасників, які беруть участь в недільній школі.

Цей показник результативності також може бути позитивно корельований зі зростанням відвідуваності, оскільки нові учасники можуть шукати допомоги церкви у своєму духовному розвитку. У деяких випадках репутація релігійної освітньої програми може сприяти зростанню відвідуваності богослужінь.

Внутрішні бізнес-процеси. Відповідна кадрова політика і ефективна діяльність релігійної організації є проявом відповідального та обачливого господарювання. Хоча у релігійній установі часто є значні фіксовані витрати, такі як утримання будівель, оплата комунальних послуг, витрати, пов'язані з штатом служіння, більш прямо контролюються. Тому вартість служіння відносно до кількості учасників може бути відповідним показником загальної ефективності церкви. У цьому випадку нижчі рівні цього показника свідчать про вищі рівні ефективності.

Важливо відзначити, що це лише приклади показників і їх вибір залежить від конкретних цілей та стратегії релігійної організації. При розробці збалансованої системи показників ефективності, важливо враховувати контекст та особливості релігійної діяльності, а також впроваджувати механізми збору даних та моніторингу, щоб вимірювати та оцінювати продуктивність організації відповідно до встановлених показників [11].

Одним з інструментів управління цілями та плануванням проєктів, використання якого може допомогти релігійним організаціям покращити управління своєю результативністю, забезпечити прозорість перед стейкхолдерами та досягати більш ефективних результатів у своїй місії є логічний рамковий підхід (Logical Framework Approach - LFA), розроблений Агентством з міжнародного розвитку США (USAID).

LFA використовується для аудиту, контролю та оцінки проєктів та програм. Однією з переваг LFA є те, що він стандартизує проєктний дизайн, тим самим забезпечуючи однаковий підхід всіх учасників проєкту. Вимірювання продуктивності включає в себе дев'ять етапів, які стандартизовані у вигляді матриці: контекст, аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблеми, аналіз цілей, діяльності, планування ресурсів, визначення показників досягнення цілей, аналіз ризиків та припущень [12]. Матриця складається з чотирьох рядків та чотирьох стовпців. Рядки представляють різні рівні проєктної мети, на кожному з яких мають бути визначені індикатори для забезпечення виконання вимірювання. Стовпці вказують, яким чином можна досягти цих цілей. Учасники проєкту можуть легко заповнити цю матрицю відповідно до стандартів, що спрощує вимірювання продуктивності.

У таблиці 2 наведено спрощений приклад LFA-матриці, що надає загальний огляд того, як можна використовувати LFA та роль показників у матриці.

Таблиця 2.

Приклад LFA-матриці

Зміст проєкту	Об'єктивно перевіряємі показники	Засоби перевірки	Припущення
Мета – загальна мета, досягнення якої очікується від проєкту	Показники (прямі та непрямі) досягнення загальної мети	Джерела інформації для верифікації досягнення загальної мети	Зовнішні фактори необхідні для підтримання мети проєкту в довгостроковому періоді
Цілі проєкту – ефект, який очікується як результат виконання проєкту	Показники (прямі та непрямі) досягнення цілей проєкту	Джерела інформації для верифікації досягнення цілі проєкту	Зовнішні фактори, умови необхідні для досягнення цілі проєкту
Результати - прямі/осяжні результати (товари та послуги) , які підлягають контролю з боку проєктного менеджменту	Показники досягнення результатів	Джерела інформації для верифікації досягнення результатів проєкту	Зовнішні умови, необхідні для досягнення плануємого результату
Діяльність – задачі, які необхідно виконати для досягнення результатів проєкту	Характер і рівень необхідних ресурсів для здійснення діяльності	Джерела інформації для верифікації діяльності / вартість проєкту	Зовнішні умови, припущення необхідні для початку проєкту

Використання системи (LFA) може бути корисним для релігійних організацій оскільки надає структурований підхід до планування проєктів, визначення цілей та моніторингу їх досягнення. Крім того, LFA може допомогти релігійним організаціям виявити ризики, пов'язані з проєктами та програмами і розробити стратегії їх управління. Це може сприяти збереженню ресурсів та забезпеченню ефективності діяльності.

Додаткові переваги використання системи LFA в управлінні результативністю релігійних організацій включають:

- спрямованість на досягнення мети. LFA допомагає релігійним організаціям зосередитися на досягненні конкретної мети та результатів, допомагає узгодити дії та ресурси з цілями організації, спрямовуючи увагу на ключових показниках результативності.

- посилення відповідальності. LFA включає в себе процес визначення стейкхолдерів та їхніх інтересів. Це сприяє збільшенню відповідальності релігійної організації перед своїми стейкхолдерами, зокрема донорами, прихожанами та іншими зацікавленими сторонами.

- планування та моніторинг. LFA надає структурований підхід до планування проєктів та програм, включаючи визначення активностей, ресурсів та показників продуктивності. Він також допомагає у моніторингу та оцінці виконання проєктів, що дозволяє релігійним організаціям вносити корективи та підвищувати ефективність своїх дій.

- забезпечення прозорості та звітності. Використання LFA допомагає релігійним організаціям забезпечувати прозорість та звітність перед своїми стейкхолдерами. Структурований підхід до визначення показників результативності та звітності щодо їх досягнення дозволяє організаціям довести ефективність своєї роботи та використання ресурсів.

Інноваційність логічного рамкового підходу полягає в його здатності до адаптації до різних культурних та соціальних контекстів. Він може бути використаний як для великих міжнародних релігійних організацій, так і для малих місцевих спільнот, пристосовуючись до їхніх специфічних потреб і можливостей.

В таблиці 3 представлений приклад LFA матриці для проєкту релігійної організації.

Таблиця 3.

LFA матриця проєкту релігійної організації щодо збільшення кількості прихожан.

Зміст проєкту	Об'єктивно перевіряємі показники	Засоби перевірки	Припущення
Збільшення на 10% за два роки кількості прихожан/членів релігійної організації	Відсоткове збільшення кількості прихожан/членів релігійної організації	Порівняння кількості прихожан за списками членів релігійної організації	

Збільшення на 20% за два роки кількості нових прихожан/членів релігійної організації серед молоді віком 14-25 років.	Відсоткове збільшення кількості нових прихожан/членів релігійної організації серед молоді віком 14-25 років.	Порівняння кількості прихожан віком 14-25 років за списками членів релігійної організації	Моральний, духовний, соціально-культурний розвиток суспільства позитивно впливає на зацікавленість молоді в залученні до релігійної спільноти
200 молодих людей віком 14-25 років візьмуть участь в літніх/зимових таборах релігійної організації	Кількість молодих людей віком 14-25 років, які взяли участь в літніх/зимових таборах релігійної організації	Списки учасників таборів	Молодь та їх батьки зацікавлені в відпочинку в релігійних таборах
Організація 4 таборів в кожному з яких візьмуть участь 50 молодих людей віком 14-25 років	Кількість організованих таборів	Бюджет організації таборів/ звітні документи	Політичні, економічні умови в державі, епідеміологічна обстановка дозволяють проведення масових заходів.

** розроблена автором*

Важливо пам'ятати, що LFA є лише інструментом, і його використання повинно бути адаптоване до конкретних потреб і контексту релігійної організації. Важливо забезпечити участь всіх зацікавлених сторін у процесі розробки та використання LFA, щоб забезпечити широке розуміння та підтримку від всіх сторін. Також доцільно враховувати потенційні виклики або обмеження при використанні LFA в релігійних організаціях. Наприклад, можуть виникати складнощі з визначенням показників для духовних аспектів роботи організації або зі збиранням об'єктивних даних для вимірювання продуктивності. Ще одним недоліком LFA є те, що вона не залишає місця для неочікуваних подій, які можуть вплинути на результат проєкту, оскільки матриця складається наперед.

Загалом, використання системи LFA може допомогти релігійним організаціям покращити управління своєю результативністю, забезпечити

прозорість перед стейкхолдерами та досягати більш ефективних результатів у своїй місії.

Отже, впровадження в діяльність релігійних організацій системи управління результативністю є необхідним елементом ефективного управління та стратегічного розвитку релігійних установ.

Складне середовище, в якому працюють релігійні організації, є унікальним і розробка підходів до вимірювання ефективності, які влаштовують всі релігійні організації, представляє значні труднощі.

У сучасному менеджменті існують різні точки зору щодо того, на що слід звертати основну увагу при вимірюванні продуктивності та структури ефективності діяльності релігійних організацій. Так, Balanced Scorecard акцентується на стратегії та місії, в той час як структура Logical Framework Approach (LFA) зосереджена на рівні проекту. З цього можна зробити висновок, що існуючі рамкові інструменти лише пропонують різні підходи та не надають повної відповіді релігійним організаціям щодо того, як вимірювати ефективність.

Водночас, для релігійних організацій вкрай важливим стає застосування інтегрованого підходу для оцінки ефективності їхньої діяльності: вимірювання економічної цінності, цінності команди та духовної цінності.

Пошук правильних вимірювань і визначення результатів для вимірювання є серйозним викликом для релігійних установ. Речі, які мають найбільше значення – зміни життя, духовний ріст, здоров'я громади – найважче виміряти.

Визначення, застосування, відстеження та аналіз відповідних індикаторів результативності допомагають релігійним організаціям бути відповідальними, прозорими та успішними в досягненні своїх місій, надають чітке вимірювання прогресу досягнення організаційних цілей, дозволяючи глибше розуміти результативність та можливість оцінити ефективність, результати та вплив програм і проектів, що допомагає приймати рішення щодо їхньої подальшої реалізації або корекції.

В свою чергу це дає можливість релігійним організаціям з максимальною ефективністю виконувати свої вагомі суспільні функції: духовні, благодійні, гуманітарні, освітні.

Список використаних джерел:

1. Кузьмінський В.О. *Управління неприбутковою організацією*. Київ: Логос, 2006. URL : <http://surl.li/topem>
2. Медіна-Борха А., Тріантіс К, *Концептуальна рамка для оцінки продуктивності некомерційних організацій соціального обслуговування*, Міжнародний журнал управління технологіями, Том 37, № 1/2. 2007.

-
3. Вейнрайт С. *Вимірювання впливу: Посібник з ресурсами*. Лондон: Національна рада волонтерських організацій, 2003.
 4. Каплан Р. С. *Стратегічне вимірювання та управління продуктивністю в некомерційних організаціях. Управління некомерційним сектором та лідерство*. Том 11, № 3. 2001.
 5. Соухілл Д.С., Вільямсон Д. *Місія неможлива? Вимірювання успіху в некомерційних організаціях. Управління некомерційним сектором та лідерство*, Том 11, № 3. 2001.
 6. Кендалл Д., Кнапп М. *Вимірювання продуктивності добровільних організацій. Публічне управління*, Том 2, № 1. 2000.
 7. Уоррен Р. *Церква з місією*. Гранд-Рапідс: Зондерван. 1995.
 8. Редакційний колектив C12, *Використання ключових показників продуктивності (KPI) для вимірювання міністерського впливу вашого бізнесу*. <https://www.joinc12.com/article/measuring-impact-business-ministry/>.
 9. Каплан Р. С., Нортон Д. П. *Перетворення стратегії на дії: Збалансована система показників*. Бостон: Видавництво Гарвардської бізнес-школи. 1996.
 10. Рейнер, Т. С. *Ефективні евангельські церкви: Успішні церкви розкривають, що працює і що ні*. Нешвілл, ТН: Бродман і Холман. 1996.
 11. Перкінс Д. Клей, Філдс Дейл. *Різноманітність топ-керівництва та продуктивність християнських церков*. . <http://surl.li/topcw>
 12. Ларссон Й., Кіннунен Й. *Вимірювання продуктивності у некомерційних організаціях: Багато можна отримати або втратити ресурси?* 2008. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-1712>