

УДК 332.055

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.01.013>**Матвіїшин Євген Григорович**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри регіонального та місцевого розвитку  
Навчально-наукового інституту державного управління  
Національного університету "Львівська політехніка"*

ORCID: 0000-0001-9522-4645

e-mail: yevhen.h.matviishyn@lpnu.ua

**ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Розглянуто застосування методики бенчмаркінгу для оцінювання результативності управління розвитком територіальних громад. На цій основі зроблено порівняння результативності управління розвитком міських територіальних громад, які належать до основних промислових центрів Львівської області. У дослідженні взято до уваги три групи показників, які характеризують економічні, екологічні і соціальні сфери міських територіальних громад. Зауважено, що результати такого оцінювання дають змогу виявити недоліки в управлінні розвитком територіальних громад і можуть бути використані для майбутнього моніторингу змін управлінських компетентностей їхнього керівництва.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, економічна, екологічна і соціальна сфери, показники-стимулятори, показники-дестимулятори, результативність, управлінські компетентності.

**Постановка проблеми.** Особливістю органів місцевого самоврядування є те, що їхнє керівництво формується переважно на основі довіри мешканців конкретним активним особам. Мешканці, підприємці, інвестори, політичні опоненти, громадські організації та інші зацікавлені особи можуть оцінювати якість управління територіальною громадою за її ключовими досягненнями. Зміни на краще можуть проявлятися в покращенні благоустрою території, створенні додаткових робочих місць, зростанні чисельності населення, формуванні творчих колективів тощо. Проте деякі з показників можуть бути суб'єктивними, мати маніпуляційне спрямування. Для об'єктивного оцінювання результативності управління розвитком територіальних громад доцільно зважати на методику, яка враховує кількісні показники, які можуть порівнюватися з аналогічними даними про інші ОТГ. Якщо територіальні громади діють в однакових умовах, то кращі показники можуть свідчити про якісніше управління.

Відповідна методика може охоплювати як кількісні оцінки змін основних показників упродовж попередніх років, так і зіставлення досягнень, порівняно з іншими територіальними громадами. Динаміка показників за попередні періоди може зумовлюватися не лише якістю управління, але й іншими чинниками, а саме: карантинні обмеження у зв'язку з пандемією, стихійні лиха, військові дії тощо. Більш об'єктивно відображають якість управління результати аналізу показників, яких досягнули подібні за іншими ознаками територіальні громади. Для жителів громади, суб'єктів, які здійснюють підприємницьку та інвестиційну діяльність на її території, працівників органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених осіб важливо мати порівняльні оцінки, які характеризують якість управління. Задоволення очікувань зацікавлених сторін щодо якісного управління розвитком територій повинно підтверджуватися об'єктивними оцінками досягнутих показників, порівняно з їх станом у громадах-аналогах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінська діяльність може характеризуватися результативністю, під якою розуміють своєчасність і ступінь досягнення бажаного стану об'єкта управління, що кількісно відображається фактичними значеннями результативних показників. Вони повинні відповідати цілям розвитку територіальної громади та бути залежними від якості управління.

Загалом, оцінювання управлінської діяльності може виконуватися різноманітними методами. Серед зарубіжних дослідників одні є прихильниками оцінювання за "соціальними компетентностями", а саме: здатності вирішувати конфлікти, пристосовуватися до нового оточення; творчість; соціальні навички (гарні манери, навички розмови та ведення переговорів); особисті компетентності (сумлінність, надійність, навички управління стресом); компетентності виконавчого типу (делегування завдань і навички мотивації; вміння планувати діяльність підрозділу; здатність будувати сильну команду колег і керувати нею) тощо. Для їхнього оцінювання пропонують застосовувати опитувальник MSAI (Management Skills Assessment Instrument) і тести AMT (Advanced Managerial Tests), з допомогою яких виявляють навички вербального оцінювання (розуміння, логічне мислення, міркування та узагальнення на основі текстової інформації) [12]. Інші дослідники приділяють увагу взаємозв'язку управлінських компетентностей, зокрема щодо стратегічного планування, із раціональним використанням ресурсів [9]. Низка зарубіжних досліджень присвячена розгляду управлінських компетент-

ностей у контексті стійкості, відповідальності та етики (sustainability, responsibility and ethics) [10, 11]. Очевидно, що оцінювання управлінських компетентностей залежить від його цілей, наявності початкової інформації, трудомісткості проведення дослідження та здобуття потрібної інформації. Тому існує багато різноманітних публікацій, в яких висвітлюються різні аспекти такого оцінювання.

Із початком реформи децентралізації в Україні Мінрегіоном були розроблені “Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об’єднаної територіальної громади” [6], в яких визначено орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку ОТГ (усього 37 показників). Вони відображають такі сфери: демографічна ситуація, економічна ефективність, фінансова самодостатність, якість та доступність публічних послуг, створення комфортних умов для життя, та застосовувалися вони на етапі формування ОТГ і планування їх розвитку. Для оцінювання ефективності управління та інституційного розвитку територіальних громад після завершення формування ОТГ С. Зеленський запропонував використовувати “людиноцентричні показники ефективності”. Вони поділені на 6 груп: демографічні показники (7 показників); економічні показники (9); показники фінансової спроможності (8); показники фінансової ефективності (6); показники якості послуг (7); показники публічного управління (3) [4]. Деякі з них можна розглядати як індикатори якості управління, наприклад: відносне збільшення робочих місць; кількість фізичних осіб-підприємців на 10 тис. населення; ефективність витрат на комунальний благоустрій; власні доходи на душу населення; кількість сімейних лікарів на 10 тис. населення тощо. Щоправда назви окремих показників не зовсім відповідають змісту розрахунків. Зокрема ефективність запропоновано розраховувати діленням певних видатків на кількість населення, хоча за економічним змістом ефективність має відображати співвідношення результатів і затрат, понесених для їх отримання.

Д. Дзвінчук і М. Лютий запропонували для оцінок ефективності управління функціонуванням територіальних громад (далі – ТГ) органом місцевого самоврядування (далі – ОМС) використовувати нові індикатори – так звані “коефіцієнт трансформації ТГ” (відображає відношення вартості генерованих населенням в межах ТГ і реалізованих товарів і послуг до вартості всіх використаних для цього ресурсів) і “коефіцієнт ефективності управління ОМС” (відношення місцевих податків і зборів від ділової активності в громаді до суми видатків на

утримання ОМС) [2]. Такий підхід є досить об'єктивним, оскільки пов'язує суспільні результати (в межах громади) з затратами на створення умов для їх отримання. Проте для повнішого оцінювання результативності управління розвитком ТГ доцільно зважати на ширше коло показників-індикаторів.

Українські дослідники (до речі, вони є розробниками згаданого далі “дашборду”) виконали порівняльний аналіз фінансових показників діяльності об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) на основі 8 індикаторів:

- 1) доходи загального фонду на одного мешканця;
- 2) видатки загального фонду на одного мешканця;
- 3) видатки на утримання апарату управління в розрахунку на одного мешканця;
- 4) капітальні видатки на одного мешканця;
- 5) рівень дотаційності бюджетів;
- 6) співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду;
- 7) питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету;
- 8) питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків [1].

Деякі з цих показників можуть бути індикаторами якості управління розвитком територіальних громад. Позитивним методичним підходом, який використано у згаданому дослідженні, є поділ ОТГ на групи за чисельністю населення. Завдяки цьому на результати, за якими відбувається порівняння, менше впливає ефект масштабу, пов'язаний із розміром ОТГ. Проте згадане дослідження стосувалося громад, які об'єдналися на добровільній основі протягом 2015–2019 років. Формування нового адміністративно-територіального устрою в Україні завершено в 2020 році, тому важливо проаналізувати найсвіжіші дані щодо результативності управління в нових ОТГ. Окрім фінансових показників, доцільно використати й інші індикатори якості управління розвитком громад.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Важливим завданням з погляду оцінювання результативності управління розвитком територіальних громад є вибір такої методики, яка б дала змогу використати доступні відкриті дані про діяльність об'єктів дослідження. Це особливо актуально в умовах браку коштів і ресурсів для проведення додаткових досліджень. Відповідний аналіз дає змогу

отримати важливу об'єктивну інформацію про стан управління в конкретній територіальній громаді, порівняно з іншими, та запропонувати напрями його покращення.

**Метою дослідження** є опис підходу до оцінювання результативності управління розвитком територіальних громад, який ґрунтується на аналізі показників, що описують стан економічної, екологічної і соціальної сфер. Зроблено припущення про залежність досягнень у розвитку територіальних громад від управлінських компетентностей їхніх керівників.

**Виклад основного матеріалу.** Для оцінювання результативності управління розвитком територіальних громад використано методику бенчмаркінгу, яка передбачає, що для порівняльного аналізу беруться однакові показники, які характеризують об'єкти дослідження. Територіальні громади, взяті для порівняння, розташовані в однакових природно-географічних умовах і в одному регіоні (Львівська область), а також близькі за чисельністю населення. Показники, які використано для аналізу, отримано з відкритих джерел – офіційних сайтів об'єднаних територіальних громад (ОТГ), Міністерства розвитку громад та територій України (Мінрегіону), Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Державної казначейської служби України та інших. Корисними джерелами є також: так званий “дашборд”, розміщений на сайті “Децентралізація” (<https://decentralization.gov.ua/news/14076>), і Державний веб-портал бюджету для громадян “Open budget” (<https://openbudget.gov.ua/>).

Деякі дані після початку війни у 2022 р. є в обмеженому доступі. Зокрема у внаслідок прийняття Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”, Державною казначейською службою України тимчасово призупинено надання відповідей на звернення підприємств, установ та організацій, звернення громадян і запити на публічну інформацію, адвокатські запити, що не стосуються воєнного стану, військової діяльності, надання медичної допомоги, евакуації населення тощо [7]. Певні труднощі з отриманням інформації зумовлені тим, що деякі дані на регіональному рівні можуть бути відсутні через те, що у 2020 р. змінився територіальний устрій областей. Наприклад, у Львівській області сформовано 7 районів (перед реформою було 20), що спричинило зміни в порядку збору та узагальнення статистичної інформації. Зокрема, у статистичних базах після 2020 р. не відображаються дані про населені пункти, які раніше були містами обласного значення.

Дані для розрахунку кожного показника повинні бути доступними не лише на момент дослідження, але й оновлюватися в майбутньому (для моніторингу змін у стані досліджуваних громад). Це дасть змогу оцінити згодом результативність управлінського впливу на розвиток територіальних громад. Кожен конкретний показник повинен допомогти побачити тенденції змін у досліджуваній сфері. Має бути чітко зрозуміло, яка зміна (зростання чи спадання) певного показника свідчить про покращення стану. Методика бенчмаркінгу дає змогу порівняти стан відповідної сфери в певній територіальній громаді, порівняно з іншими об'єктами. У бенчмаркінгу показники, в яких більше значення відповідає кращому стану, називають стимуляторами, а показники, в яких більше значення відповідає гіршому стану – дестимуляторами. Це потрібно враховувати, проводячи кількісні оцінювання за показниками, що характеризують певні сфери в територіальній громаді.

Важливо в оцінюванні результативності управління розвитком територіальних громад зважати як на економічні, так і на екологічні й соціальні складові. Відповідні показники повинні порівнюватися з такими ж показниками діяльності громад-аналогів. Об'єктами для порівняння, за методикою бенчмаркінгу, можуть бути територіальні громади, які функціонують в аналогічних умовах; тоді відмінності в результативності можна пояснити більшою мірою управлінськими компетентностями керівництва громад.

Важливим етапом технології бенчмаркінгу є вибір показників для кожної сфери аналізу. Обираючи їх, потрібно брати до уваги, що ці показники мають забезпечити виявлення відмінностей певного об'єкта з порівнюваними аналогами, допомогти визначити причини цих відмінностей і можливості для покращення стану справ. Показники для порівняльного аналізу повинні відображати стан сфер дослідження. Потрібно віддавати перевагу у виборі тим показникам, які є результативними, тобто відображають наслідки управлінських дій.

У бенчмаркінгових дослідженнях доцільно аналізувати відносні величини, а не абсолютні. Наприклад, для порівняння досягнень територіальних громад можна розглядати показники, розраховані на одного мешканця або виражені у відсотках до якогось базового значення. Кількість показників може бути різною для різних сфер. На вибір показників впливає доступ до інформації про економічний, екологічний і соціальний стан громад, які є об'єктами бенчмаркінгового дослідження.

Вибір показників у наведеному далі прикладі зроблено за припущенням, що їхні значення залежать від розвиненості управлінських компетентностей керівництва територіальних громад. У табл. 1 наведено показники, відповідно до сфер, які вони характеризують.

Таблиця 1

**Показники, які характеризують  
сфери життя територіальних громад**

Сфера	Показник, одиниці вимірювання	Умовне позначення	Стимулятор (+) / дестимулятор (-)
Економічна	Кількість зайнятих працівників на малих підприємствах на 1 тис. населення	E_1	+
	Кількість зайнятих працівників на мікро-підприємствах на 1 тис. населення	E_2	+
	Місцеві податки і збори, тис. грн на 1 тис. населення	E_3	+
Екологічна	Обсяги викидів у атмосферне повітря за рік, т на одного жителя	Д_1	-
	Частка нормативно очищених стічних вод до загального об'єму скинутих вод, %	Д_2	+
	Обсяги утворення відходів від домогосподарств, тонн на одну особу	Д_3	-
Соціальна	Лікарів на 10 тис. населення	С_1	+
	Спортивні майданчики на 10 тис. населення	С_2	+
	Кількість виявлених злочинів на 10 тис. населення	С_3	-

Джерело : складено автором.

Дані з графи “Умовне позначення” використовуються далі для компактного відображення результатів у наступних таблицях. Серед показників є шість стимуляторів і три дестимулятори; це враховується для розрахунків, необхідних для оцінювання результативності управління розвитком громад.

Відповідно до “Паспорта Львівської області”, в регіоні найбільшими промисловими центрами є Червоноградський, Львівський та Бориславсько-Дрогобицько-Стебницький [5]. Для бенчмаркінгового дослідження вибрано найбільші міські територіальні громади далі – (МТГ), які туди належать, окрім обласного центру (щоб уникнути впливу ефекту масштабу): Борислав, Дрогобич, Стрий і Червоноград. У табл. 2 наведено дані про показники, які стосуються їх економічної, екологічної та соціальної сфер.

Таблиця 2

**Показники-індикатори економічної, екологічної та соціальної сфер міських територіальних громад – об’єктів дослідження**

Місто	Показники*								
	Е_1	Е_2	Е_3	Д_1	Д_2	Д_3	С_1	С_2	С_3
Борислав	31,3	9,2	2390,7	330	5%	0,014	17,8	6,9	87,1
Дрогобич	33,7	13,9	2010,0	912	97%	0,206	6,8	4,1	94,3
Стрий	28,3	9,8	2832,0	615	0%	0,279	7,4	4,9	95,9
Червоноград	26,3	10,9	1785,5	13629	100%	0,154	5,8	6,5	111,7
Найбільші значення	33,7	13,9	2832,0	13629	100%	0,279	17,8	6,9	111,7
Найменші значення	26,3	9,2	1785,5	330	0%	0,014	5,8	4,1	87,1

\* Умовні позначення показників та їх одиниці вимірювання наведено в табл. 1.

Джерело: узагальнено автором за [3], [8] і за офіційними веб-сайтами МТГ.

Для об’єктивного порівняння наведених даних, їх приведено до такої розмірності, яка дає змогу відобразити в межах кожного окремого показника стан аналізованих сфер у кожній МТГ. Для отримання узагальненої оцінки наведені показники потрібно нормалізувати так, щоб було можливим їх порівняння і одночасне врахування в оцінюванні. Найпростіше це можна виконати методом порядкового ранжирування (перші місця отримують найкращі міські територіальні громади). Але потрібно брати до уваги, що тут на результат не впливають суттєві коливання значень даних. Наприклад, дві громади за певним показником можуть отримати суміжні ранги, хоча величини цього показника в громадах суттєво відрізняються. Тому доцільніше для бенчмаркінгового дослідження скористатися іншим методом нормалізації даних.



Для порівняльного аналізу використано метод нормалізації, за яким міські територіальні громади за кожним з дев'яти показників оцінюються відповідно до віддаленості їхніх величин від найгіршого значення (для показників-стимуляторів – від найменших значень, а для дестимуляторів – від найбільших значень). Зокрема для порівняння використовуються відносні величини, виражені в долях одиниці (від 0 до 1): що ближче отриманий результат до 1, то кращий стан за конкретним показником, який характеризує результативність управління розвитком МТГ в економічній, екологічній або соціальній сфері. За такого підходу можливо порівнювати стан не лише в межах одного окремого показника, але й одночасно за всіма показниками. Результати порівняльного оцінювання результативності управління розвитком міських територіальних громад наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Нормалізовані показники результативності управління  
розвитком міських територіальних громад в економічній,  
екологічній і соціальній сферах**

Місто	Показники*								
	Е_1	Е_2	Е_3	Д_1	Д_2	Д_3	С_1	С_2	С_3
Борислав	0,68	0,00	0,58	1,00	0,05	1,00	1,00	1,00	1,00
Дрогобич	1,00	1,00	0,21	0,96	0,97	0,27	0,08	0,00	0,71
Стрий	0,27	0,13	1,00	0,98	0,00	0,00	0,13	0,26	0,64
Червоноград	0,00	0,35	0,00	0,00	1,00	0,47	0,00	0,86	0,00

\* Умовні позначення показників наведено в табл. 1.

Джерело: розраховано автором.

Оцінки результативності отримано для кожної сфери (економічна, екологічна і соціальна) як середнє значення показників, які їм відповідають. Середні значення нормалізованих показників дають узагальнені оцінки результативності управління розвитком кожної територіальної громади. Вони наведені в останній графі табл. 4.

Серед досліджуваних міських територіальних громад найвищу оцінку отримала Бориславська МТГ, найнижчу – Червоноградська, де необхідно звернути увагу на розвиток малого підприємництва, збільшення надходжень від місцевих податків і зборів, вирішення проблем підвищеної злочинності, забруднення атмосферного повітря, забезпеченості лікарями. Бориславська МТГ, попри найкращу узагальнену

оцінку, має порівняно погані показники у розвитку мікропідприємництва і проблему з очисткою стічних вод. Серед досліджуваних МТГ у Дрогобичі найменша відносна кількість спортивних майданчиків. У Стрийській МТГ проблемними є очистка стічних вод і відносно високий обсяг утворення відходів від домогосподарств. Отримані результати оцінювання дають змогу керівництву територіальних громад побачити свої недоліки щодо економічної, екологічної та соціальної сфер, порівняти стан справ з іншими територіальними громадами.

Таблиця 4

**Узагальнені оцінки результативності управління  
розвитком міських територіальних громад в економічній,  
екологічній та соціальній сферах**

Місто	Оцінки результативності за сферами			Узагальнені оцінки
	економічна	екологічна	соціальна	
Борислав	0,42	0,68	1,00	0,70
Дрогобич	0,74	0,73	0,26	0,58
Стрий	0,47	0,33	0,35	0,38
Червоноград	0,12	0,49	0,29	0,30

Джерело: розраховано автором.

Для більш повного оцінювання результативності управління розвитком МТГ доцільно взяти для бенчмаркінгового дослідження додаткові показники. На жаль, про більшість показників у відкритому доступі відсутня інформація. Це не дало змоги взяти до уваги деякі з них для бенчмаркінгового дослідження. Описаний підхід може бути застосований також і для оцінювання результативності управління іншими об'єктами за умови доступності достовірної інформації про сфери, що характеризує їхній стан.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Оцінювання результативності управління розвитком територіальних громад може проводитися різними методами, проте деякі з них мають значну трудомісткість або містять певну суб'єктивність. Доцільно використовувати простіші підходи, які ґрунтуються на аналізі показників, що характеризують економічну, екологічну і соціальну сфери розвитку громад. На прикладі міських територіальних громад промислових центрів Львівської області розкрито зміст підходу на основі бенчмаркінгу. Для проведення оцінювання результативності управління

розвитком МТГ використано достовірну інформацію про показники, які обрано для характеристики економічної, екологічної і соціальної сфер їх життя. Результати такого оцінювання можуть бути основою для майбутнього моніторингу змін управлінських компетентностей керівництва територіальних громад.

Напрямом подальших досліджень може стати розширення переліку показників і сфер, за якими на основі бенчмаркінгу можна оцінювати результативність управління територіальними громадами.

### **Список використаної літератури**

1. Венцель В., Герасимчук І., Онищук І. Аналіз фінансових показників 872 ОТГ у розрізі 24 областей : рейтинг за 2020 рік // Децентралізація. 17 берез. 2021 р. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/13358>.
2. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами // Публічне урядування. 2022. № 29(1). С. 42–51. DOI : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6).
3. Довкілля Львівської області : стат. зб. / за редакцією С. Зимовіної. Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2020. 138 с.
4. Зелінський С. Управління територіальними громадами по-новому // Місцеве самоврядування. 2020. № 9. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2020/september/issue-9/article-110834.html>.
5. Паспорт Львівської області. Львівська обласна рада. URL : <https://lvivoblrada.gov.ua/about-the-council/pasport-lvivskoji-oblasti>.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016 р. URL : [zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16](http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16).
7. Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні” : Закон України №2102-IX від 24.02.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
8. Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища у Львівській області в 2020 році. ЛОДА. 2021. URL : <https://mepr.gov.ua/files/docs/EkoMonitoring/2021/regional/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf>.
9. Ahmad I., Ahmad Sh. Effect of Managerial Skills on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises : A Case Study in Pakistan // The Journal of Asian Finance, Economics and Business. 2021. Vol. 8. Issue 4. P. 161–170. DOI : 10.13106/jafeb. 2021. Vol. 8. No. 4.0161.
10. Dzhengiz T., Niesten E. Competences for Environmental Sustainability : A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities // Journal of Business Ethics. 2020. No. 162(3). P. 881–906. DOI : 10.1007/s10551-019-04360-z.

11. Laasch O., Conaway R. N. Principles of responsible management : Glocal sustainability, responsibility, ethics. Mason : Cengage, 2015. URL : [https://www.researchgate.net/publication/327100670\\_Principles\\_of\\_Responsible\\_Management\\_Glocal\\_Sustainability\\_Responsibility\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/327100670_Principles_of_Responsible_Management_Glocal_Sustainability_Responsibility_Ethics).

12. Roszyk-Kowalska G. Chosen methods and tools for measuring managerial competencies // Journal of Human Resource Management. 2016. Vol. XIX. No 2. P. 57–62. URL : [https://www.researchgate.net/publication/311981469\\_Chosen\\_methods\\_and\\_tools\\_for\\_measuring\\_managerial\\_competencies](https://www.researchgate.net/publication/311981469_Chosen_methods_and_tools_for_measuring_managerial_competencies).

### **Matviishyn Yevhen Hryhorovych**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Regional and Local Development of Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-9522-4645

e-mail: yevhen.h.matviishyn@lpnu.ua

## **APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGING THE TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT**

**Problem setting.** The paper specifies the application of benchmarking methods to evaluate the effectiveness of managing the territorial community development. Available open data on the research objects activities have been used, which is especially relevant in conditions of limited funds and resources for additional research to obtain analytical information. Based on the application of benchmarking, the effectiveness of managing the development of urban territorial communities, which belong to the main industrial centres of Lviv Region, except the city of Lviv, was compared. This approach meets the requirements for the selection of objects for benchmarking research, in particular, for the similarity of their economic, demographic, geographical, and other conditions.

The research takes into account three groups of indicators that characterize the economic, environmental, and social areas of urban territorial communities. Such indicators have been selected that depend on the quality of community development management, and data on them is publicly available. It is important that these indicators can be used in the future to analyze changes in the condition of these areas in territorial communities and monitor changes in the quality of managing their development. The number of indicators may vary for the economic, environmental, and social areas. The research used three indicators for each area, a total of nine.

The approach, in which each urban territorial community received relative scores (from 0 to 1) for each of the nine indicators, was used for comparative analysis. The closer the result is to 1, the better the state is on a specific indicator, which characterizes the effectiveness of managing the development of urban territorial community in the economic, environmental or social areas. Using this approach makes it possible to compare the state of community development not only within a single indicator but for all indicators at the same time.

The results of such evaluation make it possible to identify weaknesses in managing the development of territorial communities and may be one of the elements of the initial data for future monitoring of changes in the managerial competencies of their management.

**Key words:** benchmarking, economic, environmental, and social areas, stimulant indicators, disincentive indicators, effectiveness, managerial competencies.

## References

1. Ventsel, V., Herasymchuk, I., Onyshchuk, I. (2021). Analiz finansovykh pokaznykiv 872 OTH u rozrizi 24 oblastei: reitynh za 2020 rik. Detsentralizatsiia. 17.03.2021. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/13358>.
2. Dzvinchuk, D. I., Liutyi, M. O. (2022) Pro otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia terytorialnymy hromadamy // Publichne uriaduvannia. No. 29(1). P. 42–51. DOI : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6).
3. Dovkillia Lvivskoi oblasti : statystychnyi zbirnyk. Zymovina, S. (Ed). (2020). Lviv : Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. 138 p.
4. Zelinskyi, S. (2020). Upravlinnia terytorialnymy hromadamy po-novomu. Mistseve samovriaduvannia. No. 9. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2020/september/issue-9/article-110834.html>.
5. Pasport Lvivskoi oblasti. Lvivska oblasna rada. URL : <https://lvivoblrada.gov.ua/about-the-council/pasport-lvivskoji-oblasti>.
6. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo formuvannia i realizatsii prohnoznykh ta prohramnykh dokumentiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady : Nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 30 bereznia 2016 r. URL : [zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16](http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16).
7. Pro zatverdzhennia Ukazu Prezydenta Ukrainy “Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini” : Zakon Ukrainy vid 24 liutoho 2022 r. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/102-20#Text>
8. Rehionalna dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha u Lvivskii oblasti v 2020 rotsi. LODA (2021). URL : <https://mepr.gov.ua/files/docs/EkoMonitoring/2021/regional/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf>.
9. Ahmad, I., Ahmad, Sh. (2021). Effect of Managerial Skills on the Performance of Small – and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Pakistan. The Journal of Asian Finance, Economics and Business. Vol. 8. Issue 4. P. 161–170. DOI : 10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0161.
10. Dzhengiz, T., Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. Journal of Business Ethics. No. 162(3). P. 881–906. DOI : 10.1007/s10551-019-04360-z.
11. Laasch, O., Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, ethics. Mason : Cengage. URL : [https://www.researchgate.net/publication/327100670\\_Principles\\_of\\_Responsible\\_Management\\_Glocal\\_Sustainability\\_Responsibility\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/327100670_Principles_of_Responsible_Management_Glocal_Sustainability_Responsibility_Ethics).
12. Roszyk-Kowalska, G. (2016). Chosen methods and tools for measuring managerial competencies. Journal of Human Resource Management. Vol. XIX. No 2. P. 57–62. URL : [https://www.researchgate.net/publication/311981469\\_Chosen\\_methods\\_and\\_tools\\_for\\_measuring\\_managerial\\_competencies](https://www.researchgate.net/publication/311981469_Chosen_methods_and_tools_for_measuring_managerial_competencies).