



Є. Г. Матвіїшин¹, Р. В. Мильник²

¹ Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

² ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана", м. Київ, Україна

ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИНЕНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто можливість оцінювання управлінських компетентностей керівників, опираючись на показники результативності роботи організацій, якими вони управляють. Запропоновано використовувати методику, яка дає змогу опиратися на доступні відкриті дані про діяльність об'єктів дослідження. Це особливо актуально в умовах браку коштів і ресурсів для проведення додаткових досліджень. Застосовано бенчмаркінг, в межах якого зроблено порівняння результативності "водоканалів", які надають послуги з водопостачання і водовідведення. Для дослідження важливо брати такі показники, які об'єктивно відображають стан справ у всіх організаціях, взятих для порівняння. Вибір показників для опису стану в певній сфері повинен бути таким, щоб вони могли показати згодом результати управлінського впливу на ситуацію у відповідній сфері, зокрема – на економічну та соціальну результативність діяльності організації.

Показники, які характеризують результативність діяльності "водоканалів", згруповано за двома категоріями: "економічна результативність" (валовий прибуток, дебіторська заборгованість, собівартість послуг) і "соціальна результативність" (витрати на оплату праці та відрядження на соціальні заходи). Для порівняльного аналізу використано метод, за яким організації отримують відносні оцінки (від 0 до 1) за кожним з п'яти показників. Що ближче отриманий результат до 1, то кращий стан управлінських компетентностей, пов'язаних із конкретним показником економічної або соціальної результативності. Для повнішого оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності "водоканалів" доцільно взяти додаткові показники: середній розмір заробітної плати працівників, витрати на заходи з охорони праці, задоволеність споживачів якістю наданих послуг (кількість скарг від споживачів). Описані підходи можуть бути застосовані також і для оцінювання розвиненості управлінських компетентностей для організацій з інших галузей національної економіки за умови доступності достовірної інформації про економічну та соціальну результативність їхньої діяльності.

Ключові слова: ефективність; результативність; управлінські компетентності; бенчмаркінг.

Вступ

Постановка проблеми. Кожен керівник на своєму рівні повинен відповідати за моніторинг і вимірювання компетентностей своїх підлеглих. Ієрархічна організація контролю компетентностей працівників передбачає передачу функцій моніторингу тим, хто постійно тісно співпрацює з кожним працівником. Але постає питання – хто оцінить компетентність вищого керівництва організації. Тут можливі варіанти, залежно від форми власності організації, статусу вищого керівництва тощо. Наприклад, якщо це державна або комунальна організація, то її вище керівництво відповідальне перед органом державної влади або органом місцевого самоврядування. Якщо організація заснована на приватній власності, то її вище керівництво (найняте) підзвітне власникам, зокрема акціонерам. У будь-якому разі доцільно оцінити розвиненість управлінських компетентностей керівників з погляду їх відповідності очікуванням тих, хто їх найняв.

Актуальність дослідження. Задоволення очікувань власників організації передбачає, що результати її діяльності задовольняють споживачів і сприяють її позитивному реноме. Тому актуальним є завдання оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є опис підходу для оцінювання управлінських компетентностей керівників, який ґрунтується на аналізі показників результативності роботи організацій, якими вони управляють. Показники охоплюють економічну та соціальну сфери діяльності досліджених організацій. Зроблено припущення про залежність цих показників від управлінських компетентностей керівників організацій.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації.

Інформація про авторів:

Матвіїшин Євген Григорович, д-р екон. наук, доцент, Email: evhmat@yahoo.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9522-4645>

Мильник Руслан Васильович, аспірант. Email: mylyanyk.r@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6785-2492>

Цитування за ДСТУ: Матвіїшин Є. Г., Мильник Р. В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 73–79.

Citation APA: Matviishyn, Ye. H., & Mylyanyk, R. V. (2022). Evaluating the development of managerial competencies through the prism of the organization's performance. *Efficiency of public administration*, 1/2(70/71), 73–79. <https://doi.org/10.36930/507010>

Методи та інформаційна база дослідження

Для оцінювання розвиненості управлінських компетентностей використано доступні дані про діяльність організацій. Показники, взяті для порівняння за методикою бенчмаркінгу, отримано з відкритих джерел – офіційних сайтів організацій і з доступних інформаційних баз в Інтернеті. Методика бенчмаркінгу передбачає, що для порівняльного аналізу беруть однакові показники, які характеризують об'єкти дослідження. Організації обрано за спільною ознакою – надання комунальних послуг населенню, що проживає у містах на заході України.

Дані для розрахунку кожного показника повинні бути доступними не тільки на момент дослідження, але й оновлюватися в майбутньому (для моніторингу змін у стані об'єктів). Це дасть змогу оцінити згодом наслідки управлінського впливу на економічну та соціальну результативність діяльності організації.

Конкретний показник повинен допомогти побачити тенденції змін у досліджуваній сфері. Має бути чітко зрозуміло, яка зміна (зростання чи спадання) цього показника свідчить про покращення стану. Бенчмаркінг дає змогу порівняти стан відповідної сфери у конкретній організації порівняно з іншими об'єктами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

У контексті управлінської діяльності під результативністю розуміють своєчасність і ступінь досягнення бажаного стану об'єкта управління. До уваги беруть фактичні значення результативних показників, які відповідають цілям (задоволення потреб споживачів, власників, працівників тощо). Низка досліджень українських авторів присвячена оцінюванню управлінської діяльності на промислових підприємствах. Наприклад, Н. Гавкалова та В. Гришина для аналізу управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств розглянули фінансові показники: чистий прибуток і рентабельність підприємств [9]. Я. Юхман у межах аналізу управління промисловими підприємствами розглядала "адаптивно-орієнтовану систему управління як цілісну сукупність елементів при певній кількості факторів, що впливають на їх розвиток" [6, с. 234]. Для оцінювання ефективності формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами "на засадах інновіту" ця дослідниця запропонувала використовувати низку суб'єктивних критеріїв: "рівень співпраці різних підрозділів і служб зі службою управління промисловим підприємством; функції лінійних керівників та їх ефективність відповідно до діяльності служби управління промисловим підприємством; готовність служби управління промисловим підприємством до співпраці з усіма працівниками при вирішенні актуальних проблем; довірливість взаємин з працівниками та стейкхолдерами" тощо [6, с. 236]. Проте перераховані критерії є дійсно суб'єктивними та такими, які складно виміряти.

З погляду соціальної результативності діяльності підприємств цікавим є підхід до оцінювання якості управління підприємством, який ґрунтується на "екологічно орієнтованому обліку та екологічному аудиті" [10]. На думку О. Руденко та Є. Шубенко, кваліфікований екологічний аудит разом з фінансовим дає змогу оцінювати "сховані" витрати, зокрема такі, як погіршення суспільної думки стосовно компанії, що має істотні екологічні проблеми, наслідком чого може бути зни-

ження курсу акцій цієї компанії. Можна погодитися, що такий підхід може бути корисним для оцінювання якості управління підприємствами, що несуть істотні екологічні ризики. Проте він, за визнанням самих цих дослідників, є трудомістким, бо вимагає паралельно з фінансовим обліком здійснювати екологічний аудит, практичне використання якого обмежується через значні витрати на його проведення, що зумовлює необхідність визначення доцільності його проведення. Спорідненим поняттям із соціальною результативністю є "соціальна ефективність", яка, на думку І. Яціва, визначається двома ключовими обставинами – економічною ефективністю функціонування підприємства, від якої залежить обсяг отриманих ним доходів, та розподілом цих доходів, тобто їх часткою, що спрямовується на задоволення соціальних потреб працівників [11]. Тут насамперед беруть до уваги рівень оплати праці працівників підприємства, а також інші його видатки на соціальні потреби трудового колективу – певні привілеї, винагороди, соціальні гарантії, які підпадають під визначення соціального пакета. До видатків підприємства, рівень яких повинен враховуватися під час оцінювання його соціальної ефективності, І. Яців відносить також витрати на створення безпечних умов праці, підвищення рівня кваліфікації працівників, хоча визнає, що поширеною є практика їх формування за залишковим принципом [11]. У вітчизняній управлінській практиці серед соціально значущих показників більшу увагу на підприємствах приділяють рівню оплати праці та її частці у структурі собівартості продукції.

Серед зарубіжних дослідників також відбувається обговорення методів оцінювання управлінських компетентностей за показниками результативності діяльності фірм. Одні є прихильниками оцінювання за "соціальними компетентностями", як-от: здатності вирішувати конфлікти, пристосовуватися до нового оточення; творчість; соціальні навички (гарні манери, навички розмови та ведення переговорів); особисті компетенції (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) та здатність розв'язувати числові задачі на основі різних фінансових показників компанії [4]. Інші дослідники приділяють увагу взаємозв'язку управлінських компетентностей, зокрема щодо стратегічного планування, із раціональним використанням ресурсів, яке характеризує результативність фірми [1]. Низка зарубіжних досліджень присвячена розгляду управлінських компетентностей у контексті стійкості, відповідальності та етики – sustainability, responsibility and ethics (SRE) [2, 3]. Дослідники використовують комплексні підходи оцінювання управлінських компетентностей, наприклад такі, що враховують прибутковність фірми, оцінку керівництва підлеглими та самооцінку керівників [5].

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.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Важливим завданням з погляду оцінювання управлінських компетентностей є вибір такої методики, яка дала б змогу використати доступні відкриті дані про діяльність об'єктів дослідження. Це особливо актуально в умовах браку коштів і ресурсів для проведення додаткових досліджень. Такий підхід дає змогу отримати корисну інформацію про стан управлінської компетентності в конкретній організації порівняно з іншими об'єктами та запропонувати напрями її покращення.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів

На етапі прийому кандидатів на певні посади або в процесі ротації працівників необхідно визначити їхні знання, здатності та навички, щоб зіставити їх з тими, які необхідні для призначених їм ролей в організації. Коли йдеться про керівні посади, то основна увага приділяється управлінським компетентностям. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей дає змогу раціонально розмістити працівників на відповідних посадах, щоб кожен проявився якнайкраще, та загалом підвищилась результативність діяльності організації.

Особливим видом організацій є ті, що надають комунальні послуги населенню. Тут споживачі платять не за товар (який можуть пропонувати кілька виробників за різними цінами), а за послуги, які надаються зазвичай монополіями господарськими організаціями. Тому складно оцінити результативність роботи таких організацій за зміною попиту на їхні послуги та відповідною зміною рівня прибутковості. Наприклад, постачання води в місті зазвичай проводиться спеціалізованою організацією – "водоканалом". Не маючи конкурентів, така організація завжди має збут своїх послуг. Проте для міської влади важливо, щоб споживачі були задоволені якістю послуг, а працівники такого комунального підприємства – своєю роботою. Успішне функціонування організації (у нашому прикладі – "водоканалу") забезпечується якісним управлінням нею. Міська влада, яка наймає керівництво "водоканалу", повинна мати методику оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності. Тут важливо опиратися як на економічні, так і на соціальні складові результативності. Відповідні показники повинні порівнюватися з такими ж показниками діяльності організацій-аналогів. Об'єктами для порівняння можуть бути як інші комунальні підприємства конкретного міста, так і організації, що надають аналогічні послуги в інших містах. У разі оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності об'єктивнішим вважаємо другий підхід – порівняння результативності функціонування аналогічних організацій у різних містах. У цьому разі підприємства практично не відрізняються технологіями та матеріальною базою, тому відмінності в результативності можна пояснити більшою мірою управлінськими компетентностями керівництва цих організацій. Для такого оцінювання доцільно скористатися методикою бенчмаркінгу.

Важливим етапом технології бенчмаркінгу є вибір показників для кожної сфери аналізу. Обираючи їх, потрібно брати до уваги, що ці показники мають забез-

печити якнайповнішу ідентифікацію відмінностей певного об'єкта з порівнюваними аналогами, допомогти визначити причини цих відмінностей і виявити можливості й шляхи покращення стану справ. Показники для порівняльного аналізу повинні відображати стан сфер дослідження. Рекомендовано надавати перевагу у виборі тим показникам, які є результативними, тобто відображають наслідки дії певних чинників.

У бенчмаркінгових дослідженнях доцільно аналізувати відносні величини, а не абсолютні. Наприклад, для порівняння діяльності організацій, які надають комунальні послуги, доцільно розглядати кількісні показники, які розраховані на чисельність населення, якому надаються послуги (тобто на одного споживача), а також відносні показники, зокрема виражені у відсотках або розраховані на одного працівника цих організацій. Кількість показників може бути різною для різних сфер діяльності організацій, що є об'єктами бенчмаркінгового дослідження.

На вибір показників впливає доступ до інформації про діяльність організацій, які є об'єктами бенчмаркінгового дослідження. Джерелами даних можуть бути: сайти цих організацій; дані Державної служби статистики України; інформація, розміщена на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних www.data.gov.ua; відповіді на запити про діяльність організацій, якщо така інформація не становить таємниці, тощо.

Відповідно до мети дослідження обрано такі показники, які охоплюють економічну та соціальну сфери діяльності комунальних підприємств, які надають послуги з водопостачання та водовідведення в містах. Вибір показників здійснювали за припущенням, що їхні значення залежать від розвиненості управлінських компетентностей керівництва цих організацій. Для порівняння взято "водоканали" міст, розташованих у західних областях України. Джерела постачання води (водозабори) й умови водовідведення у цих містах схожі через подібність гідрогеологічних і географічних умов.

Відповідно до методології бенчмаркінгу, об'єкти для дослідження повинні бути подібними за основними ознаками. "Водоканали" зазвичай є комунальними підприємствами (КП) і надають однаковий перелік послуг мешканцям міст: водопостачання та водовідведення, а також підключення споживачів до мереж водопостачання і каналізації. Розмір міст (за чисельністю населення) може чинити вплив на економічні результати діяльності "водоканалів" за рахунок ефекту масштабу. Тому для порівняння потрібно брати організації, які надають послуги приблизно однакової чисельності споживачів. Зазначені обставини зумовили перелік "водоканалів", взятих як об'єкти бенчмаркінгового дослідження. Для аналізу обрано середні за чисельністю міста – з населенням від 50 до 100 тис. осіб.

Постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) від 30 березня 2017 р. № 464 передбачено надання інформації виконавцями послуг з централізованого постачання холодної води та водовідведення щодо фактичного обсягу надання послуг, структури тарифів на послуги, додаткової інформації, що стосується надання послуг з централізованого постачання холодної води та водовідведення [8]. Проте аналіз сайтів "водоканалів" засвідчив обмеженість розміщеної там інформації. Наприклад, доступ до сайту

КП "Мукачівводоканал" передбачено лише через логін; сайт Управління водопровідно-каналізаційного господарства "Ковельводоканал" не містить звітів про діяльність. Брак інформації на сайтах цих і деяких інших досліджуваних організацій можна пояснити дією положень постанови НКРЕКП від 05 квітня 2022 р. № 366. Відповідно до неї, на період дії воєнного стану в Україні норми постанови НКРЕКП від 30 березня 2017 р. № 464 не застосовуються, а суб'єкти господарювання забезпечать доведення до відома споживачів ключової інформації протягом трьох місяців після припинення або

скасування дії воєнного стану [7]. Через обмеженість даних про діяльність деяких "водоканалів" для аналізу вибрано організації, про які доступна достатня інформація. У табл. 1 наведено перелік організацій, їхнє розташування і чисельність потенційних споживачів їхніх послуг. Деяку інформацію отримано з даних на сайті "Звітність українських підприємств" (<https://zvitnist.com/>). Це дало змогу проаналізувати результативність роботи "водоканалів" за п'ятьма показниками, три з яких характеризують економічну сферу їх діяльності, два – соціальну.

Табл. 1. Об'єкти бенчмаркінгового дослідження – організації з надання послуг з водопостачання та водовідведення в містах західних областей України

Назва організації	Місто, де розташована організація	Чисельність населення в місті
КП "Стрийводоканал"	Стрий	59 730
КП "Дрогобичводоканал"	Дрогобич	95 907*
КП "Червоноградводоканал"	Червоноград	65 871
КП "Коломияводоканал"	Коломия	61 265
Управління водопровідно-каналізаційного господарства "Ковельводоканал"	Ковель	68 240

* До чисельності населення м. Дрогобича додано чисельність населення м. Стебника, яке є споживачем послуг КП "Дрогобичводоканал".

Джерело: авторське узагальнення.

Показники, які характеризують результативність діяльності "водоканалів", згруповано за категоріями "економічна результативність" і "соціальна результативність". До першої категорії віднесено такі показники: валовий прибуток, дебіторська заборгованість, собівартість послуг. До другої категорії ("соціальна результативність") віднесено: витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи. Дані про ці показники в організаціях, отримані в 2021 р., наведено в табл. 2.

Серед названих показників є так звані стимулятори (їхні вищі значення відповідають кращому стану) і дестимулятори (кращому стану відповідають менші значення).

Зокрема, серед наведених п'яти показників дестимуляторами є два: дебіторська заборгованість і собівартість послуг. Є певна суперечність між показниками економічної і соціальної результативності: з одного боку, мотивація працівників "водоканалів" передбачає вищі витрати на оплату праці та соціальні заходи, а з іншого – зростання цих витрат призводить до збільшення собівартості послуг. Частково врахувати цей аспект можна, призначивши кожному з показників економічної та соціальної результативності певну питому вагу, проте це вимагає додаткових експертних оцінок для її встановлення.

Табл. 2. Показники результативності діяльності "водоканалів" у вибраних містах західних областей України (тис. грн)

Назва організації	Показники економічної результативності			Показники соціальної результативності	
	Валовий прибуток	Дебіторська заборгованість	Собівартість послуг	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи
КП "Стрийводоканал"	3496	9997	33164	5696	1172
КП "Дрогобич-водоканал"	-8379	27344	79178	13191	2902
КП "Червоноград-водоканал"	5857	30898	51849	24124	5215
КП "Коломия-водоканал"	4247	1622	26984	18365	3949
Управління водопровідно-каналізаційного господарства "Ковельводоканал"	6670	5793	38800	18031	3870

Джерело: авторські розрахунки.

Табл. 3. Показники результативності діяльності "водоканалів" у вибраних містах західних областей України в розрахунку на одного потенційного споживача

Назва організації	Показники економічної результативності, тис. грн/особу			Показники соціальної результативності, тис. грн/особу	
	Валовий прибуток	Дебіторська заборгованість	Собівартість послуг	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи
КП "Стрийводоканал"	58,530	167,370	555,232	95,362	19,622
КП "Дрогобич-водоканал"	-87,366	285,110	825,571	137,539	30,258
КП "Червоноград-водоканал"	88,916	469,068	787,129	366,231	79,170
КП "Коломия-водоканал"	69,322	26,475	440,447	299,763	64,458
Управління водопровідно-каналізаційного господарства "Ковельводоканал"	97,743	84,892	568,581	264,229	56,712
Максимальне значення	97,743	469,068	825,571	366,231	79,170
Мінімальне значення	-87,366	26,475	440,447	95,362	19,622

Джерело: авторські розрахунки.

Для об'єктивного порівняння наведених показників, їх приведено до такої розмірності, яка враховує те, що досліджуваними організаціями надаються послуги різній кількості споживачів. Тому кожен показник поділено на чисельність населення (табл. 3).

Для оцінювання розвиненості управлінських компетентностей на основі аналізу показників економічної і соціальної результативності потрібно за кожним із них порівняти стан організацій, які досліджуються. Загалом найпростішим є метод порядкового ранжирування (перші місця отримують найкращі організації). Але потрібно брати до уваги, що тут на результат не впливають істотні коливання значень даних. Наприклад, дві організації можуть мати показники, які в абсолютному вираженні істотно відрізняються, але отримати суміжні ранги. Зокрема, під час ранжирування п'яти досліджуваних організацій за показником "валовий прибуток" дві організації – КП "Стрийводоканал" і КП "Дрогобичводоканал" – отримують суміжні ранги: 4 і 5 відповідно. Проте насправді за цим показником вони істотно відрізняються: КП "Стрийводоканал" працювало прибутково, а КП "Дрогобичводоканал" – збитково. Тому доцільніше для бенчмаркінового дослідження скористатися іншим методом нормалізації даних.

Для порівняльного аналізу використано метод, за яким організації отримують оцінки за кожним з п'яти

показників (отриманих попередньо діленням на чисельність населення) відповідно до віддаленості їхніх величин від найгіршого значення. У результаті для порівняння використовуються відносні величини, виражені в долях одиниці (від 0 до 1). Що ближче отриманий результат до 1, то кращий стан управлінських компетентностей, пов'язаних із конкретним показником економічної або соціальної результативності. Потрібно брати до уваги особливості розрахунку відносних величин для показників, які є дестимуляторами. Оскільки збільшення значень показників-дестимуляторів означає погіршення стану, то відповідні відносні величини розраховуються відповідно до віддаленості їхніх величин від найбільших значень даного показника серед досліджуваних організацій. Для показників-стимуляторів же відносні величини розраховуються відповідно до віддаленості їхніх величин від найменших значень. Результати наведено в табл. 4.

Узагальнену оцінку організації щодо управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації отримують як суму розрахованих відносних величин (табл. 5). Серед досліджуваних організацій найвищу оцінку отримало комунальне підприємство "Коломияводоканал", найгіршу – комунальне підприємство "Дрогобичводоканал".

Табл. 4. Відносні величини – оцінки розвиненості управлінських компетентностей за показниками результативності діяльності "водоканалів" у вибраних містах західних областей України (в долях одиниці)

Назва організації	Показники економічної результативності			Показники соціальної результативності	
	Валовий прибуток	Дебіторська заборгованість	Собівартість послуг	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи
КП "Стрийводоканал"	0,788	0,682	0,702	0,000	0,000
КП "Дрогобич-водоканал"	0,000	0,416	0,000	0,156	0,179
КП "Червоноград-водоканал"	0,952	0,000	0,100	1,000	1,000
КП "Коломия-водоканал"	0,846	1,000	1,000	0,755	0,753
Управління водопровідно-каналізаційного господарства "Ковельводоканал"	1,000	0,868	0,667	0,623	0,623

Джерело: авторські розрахунки.

Табл. 5. Узагальнені оцінки розвиненості управлінських компетентностей за показниками результативності діяльності "водоканалів" у вибраних містах західних областей України

Назва організації	Узагальнена оцінка (сумарні значення відносних величин)
КП "Стрийводоканал"	2,172
КП "Дрогобичводоканал"	0,750
КП "Червоноградводоканал"	3,052
КП "Коломияводоканал"	4,354
Управління водопровідно-каналізаційного господарства "Ковельводоканал"	3,782

Джерело: авторські розрахунки.

Розвиненість управлінських компетентностей може бути оцінена також за динамікою змін показників. А вже покращення певного показника, який мав відносно гірше значення в минулому, означає добру якість управління. Навпаки – погіршення певного показника – може означати низький рівень розвиненості управлінських компетентностей керівництва організації. У розрахунках має бути враховано, що для показників-дестимуляторів позитивні зміни означають зменшення їх значень в досліджуваному році порівняно з попереднім роком. При цьому доцільно враховувати інфляційні процеси, а тому потрібно у грошовому виразі брати до уваги не номінальні, а реальні значення показників. Через брак інформації за попередні роки для частини з досліджуваних "водоканалів" порівняльний аналіз динаміки

змін показників не можна провести. На прикладі КП "Червоноградводоканал", про діяльність якого в минулий період є дані у відкритих джерелах, можна зробити висновок, що там покращилася ситуація з дебіторською заборгованістю (зменшилася від 30898 до 24396 тис. грн) і собівартістю послуг (зменшилася від 51849 до 44263 тис. грн). Зменшення цих показників-дестимуляторів (дебіторської заборгованості приблизно на 20 %, собівартості – на 15 %) є позитивним явищем для цієї організації, що свідчить про добру розвиненість управлінських компетентностей. Щоправда, зменшився валовий прибуток (показник-стимулятор) приблизно на 10 % (від 5857 до 5220 тис. грн), що вказує на необхідність звертання уваги на заходи для підвищення рентабельності діяльності КП "Червоноградводоканал".

Для повнішого оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності "водоканалів" доцільно взяти додаткові показники економічної і соціальної результативності. Так, до показників результативності як індикаторів управлінських компетентностей можна б віднести ще такі три показники: середній розмір заробітної плати працівників, витрати на заходи з охорони праці, задоволеність споживачів якістю наданих послуг. Зокрема, задоволеність споживачів можна вимірювати кількістю скарг від абонентів (як показник-дестимулятор). На жаль, про переважну більшість "водоканалів" у відкритому доступі відсутня така інформація. Це не дало змоги взяти до уваги три згадані показники для бенчмаркінгового дослідження. Описані підходи можуть бути застосовані також і для оцінювання розвиненості управлінських компетентностей для організацій з інших галузей національної економіки за умови доступності достовірної інформації про економічну та соціальну результативність їхньої діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Оцінювання управлінських компетентностей керівного складу організації може опиратися на результати опитувань підлеглих, колег, власників, а також різноманітних тестувань, досліджень стилів управління тощо. Проте такі підходи мають значну частку суб'єктивності та досить трудомісткі. Доцільно використовувати простіші підходи, які ґрунтуються на аналізі показників економічної і соціальної результативності діяльності організації. На прикладі організації, які надають комунальні послуги з водопостачання та водовідведення, розкрито зміст бенчмаркінгового дослідження, яке дає змогу виконати порівняльне оцінювання однотипних об'єктів. Для проведення оцінювання використано достовірну інформацію про діяльність організацій за даними, які є у відкритому доступі. Такий підхід має відносно малу трудомісткість. Для глибшого оцінювання можна використати більший перелік показників економічної і соціальної результативності діяльності організації, а також експертним шляхом встановити питому вагу кожного показника. Результати такого оцінювання можуть бути основою для моніторингу змін управлінських компетентностей у конкретній організації в майбутньому. Показники, що описують стан у певній сфері, можуть відобразити згодом наслідки управлінського впливу, які проявляться у змінах економічної та соціальної результативності діяльності організації.

Напрямом подальших досліджень може стати доповнення бази показників економічної та соціальної результативності підприємств комунальної сфери та оцінювання на цій основі їхніх управлінських компетентностей. Окрім того, заслуговує уваги питання враху-

вання екологічних аспектів діяльності організацій як індикаторів якості управління.

Список використаної літератури

- 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*, 8(4), 161-170. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0161>
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 881-906. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>
- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, ethics. Stamford, CT: Cengage Learning. URL: https://www.researchgate.net/publication/327100670_Principles_of_Responsible_Management_Glocal_Sustainability_Responsibility_Ethics
- Roszyk-Kowalska, G. (2016). Chosen methods and tools for measuring managerial competencies. *Journal of Human Resource Management*. Vol. XIX. 57-62. URL: https://www.researchgate.net/publication/311981469_Chosen_methods_and_tools_for_measuring_managerial_competencies
- Smuty, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59385>
- Yukhman, Y. (2020). Formation of a balanced system of indicators for assessing the adaptive potential of industrial enterprises. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (12), 233-239. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-23>
- Верховна Рада України. (2017). Про внесення зміни до постанови НКРЕКП від 30 березня 2017 року № 464: постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 05 квітня 2022 року № 366. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0366874-22#n2>
- Верховна Рада України. (2017). Про щорічне забезпечення споживачів ключовою інформацією про послуги у сферах енергетики та комунальних послуг: постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 30 березня 2017 року № 464. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0464874-17#n40>
- Гавкалова, Н. Л., & Гришина, В. В. (2018). Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств. *Проблеми економіки*, 1(35), 165-173. URL: www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-165_173.pdf
- Руденко, О. В., & Шубенко, Є. С. (2016). Аудит еколого-економічного управління промисловим підприємством. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнесадміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): монографія, за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. В.Я. Нусінова. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 50-66.
- Яців, І. Б. (2015). Соціальна ефективність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*, 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3714>

Ye. H. Matviishyn¹, R. V. Mylyanyk²

¹ Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

² Post-graduate, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

EVALUATING THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES THROUGH THE PRISM OF THE ORGANIZATION'S PERFORMANCE

Introduction. The owners of an organization hope that the results of its activities satisfy consumers and bring benefits due to the skillful management of managers hired. Therefore, there is a relevant task of evaluating the development of managerial competencies through the prism of the organization's performance.

Materials and Methods. The benchmarking technique is used, which allows comparing the situation of the relevant fields in this organization in comparison with other objects. The choice of indicators to describe the situation in a certain field should provide that they can later show the results of managerial influence on the situation in the field, in particular – on the economic and social performance of the organization.

Analysis of Literary Sources. Evaluating the managerial competencies depends on its objectives, the availability of initial information, the complexity of the research, and obtaining the necessary information. Many different publications cover different aspects of such evaluation.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. An important task in terms of evaluating managerial competencies is to choose a method that would allow using the available open data on the activities of research objects. This is especially true in conditions of the lack of funds and resources for additional research.

Results. A particular type of organization is those providing utilities to the population. For example, water supply in the city is usually carried out by a specialized organization – a water utility company. It is proposed to evaluate the development of managerial competencies through the prism of performance by comparison of relevant indicators for similar organizations ("water utilities") in different cities. In this case, companies do not differ in technology and material base, so the differences in performance can be explained to a greater extent by the quality of management. Indicators that characterize the performance of water utility companies are grouped into two categories: economic performance (gross profit, receivables, cost of services) and social performance (labor costs and social security deductions). For comparative analysis, we have used a peculiar method. It provides that the organizations receive relative scores (from 0 to 1) for each of these five indicators. The closer the result is to 1, the better the condition of managerial competencies is related to a particular indicator of economic or social performance.

Discussion. The development of managerial competencies can also be evaluated by the dynamics of changes in indicators. Indeed, improving a certain indicator, which was relatively worse in the past, means good management quality. On the other hand, the deterioration of a certain indicator may mean a low level of development of managerial competencies of the organization's management.

For a more complete evaluation of the development of managerial competencies through the prism of performance of water utility companies, it would be a good idea to use additional indicators: the average salary of workers, labor protection costs, consumer satisfaction with the quality of services provided (number of consumers' complaints). The described approaches can also be used to evaluate the development of managerial competencies for organizations of the other national economy sectors, provided that reliable information is available on the economic and social performance of their activities.

Conclusion. The content of benchmarking research, which allows performing a comparative evaluation of similar objects, has been revealed in the example of water supply and drainage companies. The results of such evaluation can be the basis for monitoring changes in the managerial competencies in a certain organization in the future. Further research will be focused on taking into account the environmental aspects of organizations to evaluate the management quality.

Keywords: efficiency; performance; managerial competencies; benchmarking.