

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОСТЮК ТЕТЯНА АРКАДІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ
СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Костюк Т.А. Реалізація функцій менеджменту з урахуванням специфіки підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Розглянуто теоретичні засади реалізації управлінських функцій в контексті специфіки підприємств. Досліджено сутність процесу управління; визначено вплив сучасних теорій менеджменту на формування підходів до реалізації функцій управління; розглянуто особливості реалізації управлінських функцій у державному секторі. Проведено діагностику системи управління Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспожислужби. Проведено оцінку реалізації управлінських функцій, проведено аналіз взаємозв'язків між окремими функціями управління та визначено їх вплив на загальну ефективність діяльності ВРДЛ. Визначено рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації функцій менеджменту у Вінницькій регіональній державній лабораторії, рекомендації щодо оптимізації процесів стратегічного та тактичного планування для підвищення організаційної гнучкості ВРДЛ. Розроблено механізм мотивації та контролю в системі менеджменту ВРДЛ. Проведено оцінку економічної ефективності впроваджених управлінських рішень.

Положення, що виносяться на захист. 1. Розроблено карту стратегічного розвитку бізнес-напрямів ВРДЛ, де визначено цільові групи приватних й інституційних споживачів, на обслуговуванні яких вона має зосередитись для посилення власної бізнес-складової. 2. Визначено показники рейтингової системи оцінки якості роботи фахівців ВРДЛ. Вона призначена для об'єктивної оцінки якості роботи фахівців, стимулювання їх професійного розвитку, підвищення ефективності роботи та підтримка реалізації стратегічних цілей ВРДЛ. 3. Запропоновано систему ключових показників ефективності для вдосконалення функцій менеджменту ВРДЛ: 1) додатковий дохід від надання комерційних послуг, 2) додатковий дохід від підвищення кваліфікації персоналу (зменшення реклаमाцій, підвищення ціни за рахунок точності результатів, 3) розробка засобів ідентифікації захворювань та засобів протидії щодо них, 4) розробка засобів ідентифікації та протидії розповсюдженню контрафактної продукції.

Ключові слова: управлінські функції, процес управління, діагностика системи управління, стратегічне планування, організація, мотивація, контроль, система менеджменту, економічна ефективність, карта стратегічного розвитку.

93 с., 15 табл., 19 рис., 4 дод., 48 джерел.

Kostiuk Tetiana. Management function implementation tailored to enterprise specifics. Specialty 073 Management Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The theoretical principles of the implementation of management functions in the context of the specifics of enterprises are considered. The essence of the management process was studied; the impact of modern management theories on the formation of approaches to the implementation of management functions is

determined; the peculiarities of the implementation of management functions in the public sector are considered. Diagnostics of the management system of the Vinnytsia Regional State Laboratory of the State Production and Consumer Service was carried out. An assessment of the implementation of management functions was carried out, an analysis of the interrelationships between individual management functions was carried out, and their impact on the overall efficiency of VRDL activities was determined. Recommendations for increasing the effectiveness of the implementation of management functions in the Vinnytsia Regional State Laboratory, recommendations for optimizing strategic and tactical planning processes to increase the organizational flexibility of VRDL have been determined. A motivation and control mechanism has been developed in the VRDL management system. An assessment of the economic efficiency of the implemented management solutions was carried out.

Propositions submitted for defense. 1. A map of the strategic development of the Laboratory's business areas has been developed, which identifies target groups of private and institutional consumers, on whose service it should focus in order to strengthen its own business component. 2. The indicators of the Rating System for assessing the quality of work of VRSL researchers have been determined. It is intended for an objective assessment of the quality of work of researchers, stimulation of their professional development, improvement of work efficiency and support of the implementation of the VRSL's strategic goals. 3. A system of key performance indicators has been proposed to improve the VRSL's management functions: 1) additional income from the provision of commercial services, 2) additional income from staff training (reduction of complaints, increase in price due to the accuracy of results, 3) development of means of identifying diseases and means of counteracting them, 4) development of means of identifying and counteracting the distribution of counterfeit products.

Keywords: management functions, management process, management system diagnostics, strategic planning, organization, motivation, control, management system, economic efficiency, strategic development map.

93 p., 15 tabl., 19 fig., 4 appendices, bibliography: 48 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ В КОНТЕКСТІ СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Сутність та характеристика процесу управління	9
1.2 Вплив сучасних теорій менеджменту на формування підходів до реалізації функцій управління	14
1.3 Особливості реалізації управлінських функцій у державному секторі: інституційний та функціональний підходи	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІННИЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ЯК ОБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічні напрями діяльності лабораторії	29
2.2 Аналіз реалізації управлінських функцій у Вінницькій регіональній державній лабораторії	37
2.3 Аналітична оцінка взаємозв'язків між окремими функціями управління та їх вплив на загальну ефективність діяльності лабораторії	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІННИЦЬКІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ДЕРЖАВНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ	63
3.1 Рекомендації щодо оптимізації процесів стратегічного та тактичного планування для підвищення організаційної гнучкості Лабораторії	63
3.2 Розробка механізмів мотивації та контролю в системі менеджменту Лабораторії	70
3.3 Оцінка економічної ефективності впроваджених управлінських рішень	73
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

В теперішній час ефективність управлінських рішень є одним із ключових чинників, що визначають успіх організацій у конкурентному середовищі. Підвищення складності внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, зокрема, глобалізація, динаміка змін у технологіях та соціально-економічних умовах, потребують адаптації управлінських практик до нових викликів.

Разом з тим, на практиці часто спостерігається невідповідність між прийнятими рішеннями та їх реалізацією, що знижує загальну результативність організації. Основними причинами цієї невідповідності є недоліки у стратегічному плануванні, відсутність чітких механізмів контролю виконання рішень, низький рівень комунікації між керівництвом і персоналом. Це створює потребу у розробці підходів, які дозволять підвищити якість впровадження управлінських рішень, забезпечуючи їхню результативність і відповідність поставленим цілям.

У сучасній науковій літературі широко висвітлено питання прийняття управлінських рішень, розробки стратегічних планів та впровадження інновацій у системи управління. Зокрема, праці таких авторів, як Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Черч, Л. Гулик, Л. Урвік, Л. Джільберт, М.Л. Чендлер, Г. Кунц, С. О'Доннел, І. Адизес, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. В. Щербина, Б. Гурне, М. Бурмака, Т. Бурмака, Й. Завадський, досліджують моделі прийняття рішень, підходи до їх оцінки та методи реалізації в організаціях. Значна увага приділяється методам прогнозування ризиків, управління змінами та забезпечення стійкості організацій у динамічному середовищі.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ реалізації управлінських функцій в контексті специфіки підприємств та визначення рекомендацій реалізації функцій менеджменту на прикладі Вінницької регіональної державної лабораторії державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Завдання кваліфікаційної (магістерської) роботи:

1. Дослідити сутність та характеристики процесу управління.
2. Визначити вплив сучасних теорій менеджменту на формування підходів до реалізації функцій управління.
3. Розглянути особливості реалізації управлінських функцій у державному секторі: інституційний та функціональний підходи.
4. Надати організаційно-економічні характеристики та визначити стратегічні напрями діяльності ВРДЛ.
5. Провести оцінку реалізації управлінських функцій у Вінницькій регіональній державній лабораторії.
6. Провести аналіз взаємозв'язків між окремими функціями управління та їх вплив на загальну ефективність діяльності ВРДЛ.
7. Визначити рекомендації щодо оптимізації процесів стратегічного та тактичного планування для підвищення організаційної гнучкості ВРДЛ.
8. Розробити механізм мотивації та контролю в системі менеджменту ВРДЛ.
9. Провести оцінку економічної ефективності впроваджених управлінських рішень.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи: система менеджменту та реалізації управлінських функцій, з урахуванням специфіки діяльності комерційних і некомерційних підприємств.

Предмет дослідження: організаційно-економічні механізми та підходи управління на державних підприємствах й установах, що забезпечують повний цикл реалізації функцій менеджменту на них.

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають роботи з державного управління, менеджменту, управління комерційними і некомерційними підприємствами, прийняття управлінських рішень щодо реалізації функцій менеджменту, виконані вітчизняними і зарубіжними науковцями. Вивчення цих питань відбувалось в процесі наукового пізнання сутності управління на підприємстві, при застосуванні загальнонаукових

методів досліджень при визначенні теоретичних аспектів побудови системи менеджменту та його функцій на підприємстві, застосуванні методів логічного аналізу та синтезу, при виконанні дослідження організаційного механізму функціонування ВРДЛ Держпродспоживслужби, оцінки її фінансового стану, аналізу й оцінки інтегрованих функцій управління ВРДЛ.

Інформаційну базу дослідження було сформовано з вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій щодо теоретичних аспектів управління, оцінки ефективності системи функцій менеджменту, звітних даних ВРДЛ Держпродспоживслужби.

Практична значущість отриманих результатів полягає в визначенні рекомендацій щодо реалізації функцій менеджменту та підвищення їх ефективності накладі ВРДЛ Держпродспоживслужби, в роботі було проведено SWOT-аналіз та визначено стратегічні орієнтири її розвитку, розраховано економічний ефект від впровадження рекомендацій щодо зростання доходів від надання комерційних послуг інституційним споживачам і домогосподарствам.

Застосування результатів кваліфікаційної роботи – рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації функцій менеджменту можуть бути використані неприбутковими підприємствами й організаціями для вдосконалення систем управління, які спираються на розбудову систем стратегічного планування та розвитку шляхом проведення прямих комерційних досліджень, а також систему мотивації та контролю співробітників, що посилить їх гнучкість до адаптації до умов зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені під час проведення XXIV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання»:

Костюк Т.А. Шляхи підвищення ефективності впроваджених управлінських рішень. Праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (3 грудня 2024 р., м. Вінниця). ДонНУ імені Василя Стуса, 2024.

Положення, що виносяться на захист.

1. Розроблено карту стратегічного розвитку бізнес-напрямів Лабораторії, де визначено цільові групи приватних й інституційних споживачів, на обслуговуванні яких вона має зосередитись для посилення власної бізнес-складової.

2. Визначено показники Рейтингової системи оцінки якості роботи фахівців ВРДЛ. Вона призначена для об'єктивної оцінки якості роботи фахівців, стимулювання їх професійного розвитку, підвищення ефективності роботи та підтримка реалізації стратегічних цілей ВРДЛ.

3. Запропоновано систему ключових показників ефективності для вдосконалення функцій менеджменту ВРДЛ: 1) додатковий дохід від надання комерційних послуг, 2) додатковий дохід від підвищення кваліфікації персоналу (зменшення рекламацій, підвищення ціни за рахунок точності результатів, 3) розробка засобів ідентифікації захворювань та засобів протидії щодо них, 4) розробка засобів ідентифікації та протидії розповсюдженню контрафактної продукції.

Структура роботи складається з трьох розділів. В першому розглянуто теоретичні засади реалізації управлінських функцій в контексті специфіки підприємств. Другий розділ присвячено діагностиці системи управління Вінницької регіональної державної лабораторії як об'єкта державного сектору економіки. Третій розділ присвячено визначенню рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації функцій менеджменту у Вінницькій регіональній державній лабораторії.

Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, вона містить 22 таблиці, 23 рисунки. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ В КОНТЕКСТІ СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та характеристика процесу управління

Управління як явище є об'єктивною реальністю, що існує в усіх суспільствах і на всіх етапах розвитку цивілізації. За своїм походженням управління передувало створенню державних структур. Елементи організації влади можна знайти вже в первісних спільнотах, де влада ґрунтувалася на кровній спорідненості, традиціях, звичаях та віруваннях. У ті часи головною метою керівництва було забезпечення життєдіяльності племені, а основні соціальні цінності відповідали інтересам усієї громади. Таким чином, виникнення управління розглядається як історичний розвиток особливого виду діяльності у контексті спільної праці груп людей.

Багатогранність управлінської діяльності зумовила велику кількість визначень цього поняття, представлених у науковій та навчальній літературі. Незважаючи на їх різноманітність, ці визначення не суперечать одне одному, а відрізняються поглядом, під яким автори підходять до теми управління та виділяють різні його аспекти.

Отже, виділяють кілька основних підходів до розуміння поняття «управління»:

- загальний підхід: це організація діяльності відповідно до об'єктивних законів, яка поєднує науку та практику керівництва, а також мистецтво, де переплітаються об'єктивні знання та індивідуальні риси. Управління тут розглядається як механізм досягнення цілей, що враховує інтереси всіх учасників процесу;

- функціональний підхід: орієнтований на координацію суспільного відтворення через планування, організацію, мотивацію і контроль, з акцентом на підтримку ефективної діяльності колективів;

- процесуальний підхід: управління як послідовний процес, що включає прийняття і реалізацію рішень. Воно полягає в систематичному впливі керівника на колектив з метою досягнення поставлених цілей, упорядкуванні елементів зовнішнього середовища і контролі результатів;

- суб'єктно-об'єктний підхід: акцентує увагу на взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. Тут підкреслюється організація оптимальних умов для функціонування об'єкта та досягнення поставлених завдань шляхом регуляції і впорядкування.

Ці підходи відображають різні грані управлінської діяльності, дозволяючи всебічно оцінити цей складний соціальний процес.

Незважаючи на певні розбіжності та не зовсім чіткі формулювання окремих дефініцій, їхнє поєднання дає цілісне уявлення про сучасні підходи до розуміння і змістової характеристики терміна «управління». Це також дозволяє класифікувати позиції науковців та експертів, які переважають при аналізі цього поняття.

Отже можна визначити що: управління – це діяльність, яка забезпечує зміну стану об'єкта; спрямований вплив на об'єкт, систему чи процес з метою збереження їхньої стабільності або переведення в інший стан відповідно до заданої мети.

В системі управління виділяються об'єкти управління (ті, що керуються) і суб'єкти управління (ті, що керують), які утворюють єдину структуру. Об'єкти управління сприймають дії, які можуть охоплювати суспільну працю, технічні засоби, природні ресурси, поведінку людей. Суб'єкти управління реалізують ці дії через прийняття управлінських рішень, до складу яких можуть входити державні органи, колективні структури та окремі посадові особи [8].

В управлінні виділяються напрямки щодо соціальних, технічних та біологічних систем, що зумовлює специфіку реалізації управлінських процесів.

Щодо поняття «менеджмент» існує ще більше підходів, яке сприймається як особливий набір умінь, інструментів і навичок, зосереджених

на досягненні цілей, ефективному використанні ресурсів та максимізації результатів діяльності.

У XX столітті роль управління для розвитку суспільства набула ключового значення. Це зумовило виникнення нових наукових шкіл і підходів: від наукового управління до теорії людських відносин, кібернетичних підходів, а також системних і процесних парадигм. Кожен із цих підходів, з огляду на культурні особливості і технічний прогрес, додав певний внесок у формування сучасного розуміння управлінських процесів.

Сучасна управлінська наука дедалі більше орієнтується на синергетичну парадигму, де головною метою є самоорганізація та адаптивність систем. Це значно розширює бачення процесів управління, які розглядаються не лише як досягнення цілей, а й як засіб розвитку нового суспільства і його взаємин.

Таким чином, управління – це процес комплексної взаємодії суб'єктів і об'єктів, який спрямований на упорядкування і розвиток складних систем, де враховується не лише технологічний, але й гуманітарний аспект діяльності.

Управлінська діяльність відзначається низкою універсальних характеристик, які визначають її вплив на соціальні структури та культурні процеси. Особливе значення мають наступні ключові ознаки управління:

- універсальна якість: управлінська діяльність здатна змінювати «культурні зразки» поведінки та взаємодії в суспільстві, сприяючи їх трансформації та адаптації до нових умов.

- універсальне відношення: це здатність управління створювати та підтримувати різнопланові зв'язки (лінійні та нелінійні, формальні й неформальні, особистісні та дистанційні) між різними компонентами, цілями й цінностями в рамках організації.

- універсальний механізм: управлінські процеси формують соціокультурні структури, які забезпечують керування процесів навіть у мінливих умовах, дозволяючи їм адаптуватися та змінюватися відповідно до ситуації [25].

Значення управлінської діяльності, яка впливає на соціальні та культурні зміни, відомо здавна. Вона базується на існуючому рівні культури суспільства, який змінювати нелегко, оскільки традиції завжди є стійкими. Сьогодні спостерігається активне поширення теорій публічного адміністрування та нового публічного менеджменту у цивілізованому світі, що демонструє нові підходи до управління, тоді як багато управлінських структур продовжують працювати за старими адміністративними схемами.

Управлінська діяльність передбачає підтримку зв'язків на різних рівнях — від внутрішньоорганізаційних процесів до взаємодії із зовнішнім середовищем. В державному управлінні з'являються додаткові завдання, такі як міжнародні зв'язки та відносини з громадянським суспільством, що значно ускладнює систему.

Соціальне управління виступає як універсальний механізм, що створює інститути для регулювання суспільних процесів. Часто такі структури формуються завдяки самоорганізації населення (громадські об'єднання, місцеве самоврядування), але значна роль тут належить системі державного управління, що додає їй соціальної відповідальності.

З позиції сучасної науки, управління об'єднує природничі та соціогуманітарні знання, акцентуючи на ролі людини як активного соціального суб'єкта. Основна задача управління — утримання природних і соціальних процесів у межах керованості. Кожен управлінець обирає власний підхід до виконання цієї ролі — одні використовують методи навчання, пояснення та особистий приклад, інші схиляються до примусу та санкцій.

Риси управлінської діяльності включають адаптивність, соціальну відповідальність, здатність до створення нових соціальних зв'язків та механізмів керування, що мають глибокий вплив на розвиток культурних і соціальних процесів у суспільстві [47].

Складність дослідження управлінських проблем полягає в тому, що управління є не лише формою людської діяльності, а й складною суспільною системою. Це вимагає вивчення управління як соціального феномену й

одночасно практичної діяльності [26]. Для розвитку управлінської теорії важливо дослідити закономірності управлінських процесів у різних сферах — на підприємствах, в адміністративних структурах, на державному рівні та в рамках публічного адміністрування, враховуючи культурні особливості середовища. Особливості кожного з цих рівнів управління залежать від специфіки керованих об'єктів та методів впливу.

Незважаючи на різноманітність форм і рівнів управління, існують спільні риси, притаманні управлінській діяльності:

- наявність суб'єкта та об'єкта управління і зв'язків між ними;
- виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль;
- прийняття та реалізація управлінських рішень;
- підтримка внутрішніх і зовнішніх зв'язків;
- використання технологій управління та їх постійне вдосконалення;
- формування структури, в рамках якої здійснюються ці процеси;
- вплив на соціокультурне середовище та його зміни [32].

На сьогодні деякі аспекти управлінських процесів, такі як розвиток зв'язків та застосування технологій, залишаються менш дослідженими, що вимагає уваги науковців для розробки практичних рекомендацій.

В елементарній управлінській системі (суб'єкт – об'єкт) керівник встановлює мету і характер відносин, приймає рішення, застосовує різні методи впливу. У більш комплексних системах (як у державному управлінні або у великих підприємствах) структура, методи та стиль управління значною мірою визначаються самою системою. Взаємодія на рівні великих систем також включає такі чинники, як традиції та культура, що обмежують вибір стилю управління, але водночас надають можливість для прояву особистих навичок і знань керівника.

Істотний внесок у розвиток управлінських теорій зробили вчені, такі як М.Л. Чендлер, І. Адизес, А.І. Пригожин, В.В. Щербина та інші. Вони досліджували принципи організаційної побудови, умови виживання

організацій, механізми функціонування та розвитку. Зокрема, А.І. Пригожин бачить організації як «третю природу», створену людьми після технічних засобів для розв'язання синергійного парадоксу. Управлінська система має одночасно забезпечувати ефективність діяльності й зберігати внутрішній порядок, досягаючи синергійного ефекту — це основна задача як на рівні суспільства, так і на рівні окремих структур.

Управління можна визначити як цілеспрямовану взаємодію суб'єкта з об'єктом, яка полягає в прийнятті й реалізації рішень, виконанні основних функцій і підтримці структури зв'язків, що забезпечують ефективне функціонування системи. Управлінська діяльність є не лише процесом виконання певних завдань, але й взаємодією з соціальним середовищем, що передбачає участь людей із їхніми інтересами та потребами, що відтворює цілі, функції та структуру управлінської системи.

1.2 Вплив сучасних теорій менеджменту на формування підходів до реалізації функцій управління

Функція (від лат. *functio* — здійснення, виконання) є загальновживаним терміном у різних науках, таких як філософія, математика, соціологія, економіка, біологія та інші. У різних підходах до управління підприємствами поняття «функція» трактується як: здатність до діяльності або сама діяльність; характеристика об'єкта дослідження; основна компетенція; зміст та види управлінських процесів.

У науковій літературі та практиці існує широкий спектр підходів до класифікації функцій управління, які нерідко мають суттєві відмінності або навіть суперечності. Переліки управлінських функцій, запропоновані різними авторами, не лише відрізняються за змістом, але й часто називаються по-різному. Це пов'язано з труднощами виділення системи управлінських функцій у контексті соціальної природи держави, її стратегічних цілей і завдань.

Щоб глибше зрозуміти цю проблему, звернемося до найбільш відомих підходів, що сформувалися в теорії менеджменту. Вагомий внесок у розуміння управлінських функцій зробили такі дослідники, як Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Черч, Л. Гулик, Л. Урвік, Л. Джільберт, П. Керженцев і А. Гастєв.

Фредерік Вінслоу Тейлор, американський інженер і теоретик, вважається засновником наукового менеджменту завдяки своїй праці «Наукова організація праці». Він запропонував поділ функцій управління на диспетчерування, нормування, інструктаж, контроль, роботу з персоналом тощо [7, с. 35]. Одним із його ключових внесків стало обґрунтування необхідності виділення планування як окремої управлінської функції.

Французький дослідник Анрі Файоль був одним із перших, хто спробував систематизувати функції управління. У своїй адміністративній доктрині він визначив п'ять основних управлінських функцій: передбачення, організація, розпорядження, координація та контроль [7, с. 51]. Ці функції, які Файоль назвав адміністративними, стосуються не лише виробничої діяльності, але й політичних, військових та інших організаційних структур. Його класичний підхід досі розглядається як важлива основа для класифікації функцій управління в сучасному менеджменті.

Таким чином, історичні підходи до класифікації управлінських функцій не лише відображають еволюцію теоретичних засад менеджменту, але й слугують базисом для подальшого розвитку управлінської науки.

Сучасні американські вчені в галузі менеджменту, зокрема Г. Кунц і С. О'Доннел, запропонували систематизацію управлінських функцій, яка включає п'ять ключових елементів: планування, організацію, роботу з персоналом, керівництво та лідерство, а також контроль [24, с. 247]. Ця класифікація стала значним внеском у розвиток управлінської науки, оскільки дозволяє чітко окреслити основні аспекти управлінської діяльності.

На основі адміністративних принципів Анрі Файоля, американський дослідник Лютер Гулик розробив детальнішу модель адміністративної діяльності керівника. Він наголосив на ширшому і складнішому характері

функцій головного адміністратора порівняно з підходом Файоля. Для узагальнення цих функцій Гулик створив акронім **POSDCORB**, що представляє основні управлінські дії [24, с. 247].

P	Planning	планування
O	Organizing	організація
S	Staffing	укомплектування штату
D	Directing	керівництво
CO	Coordinating	координація
R	Reporting	звітність
B	Budgeting	складання бюджету

Рисунок 1.1 - Акронім Гулика [24, с. 248]

Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку і взаємозалежності функцій управління, створюючи ефективну модель для аналізу та оптимізації діяльності керівників на різних рівнях. Він продовжує залишатися важливим інструментом у сучасних дослідженнях з управління.

Розглянемо основний зміст кожної із зазначених функцій управління [24, с. 248].

Планування – це ключова функція управління, що передбачає визначення стратегічних, тактичних і операційних цілей системи, а також розробку шляхів їх досягнення. Вона базується на системному аналізі наявних ресурсів, прогнозуванні тенденцій розвитку та формуванні стратегій, які забезпечують оптимальне використання потенціалу організації.

Організація – це форма реалізації управлінського впливу, спрямованого на створення формальної структури, яка включає розподіл ролей і відповідальності, визначення ієрархії підпорядкованості, встановлення функціональних зв'язків між об'єктами й суб'єктами управління. Ця функція забезпечує ефективність колективної діяльності через впорядкування взаємодій у межах системи.

Укомплектування штату (робота з персоналом) – управлінська функція, що охоплює залучення, відбір і розвиток людського капіталу. Вона включає процеси рекрутингу, професійної підготовки та адаптації працівників, а також створення умов, які сприяють реалізації їхнього потенціалу й підвищенню ефективності праці.

Керівництво (директивність) – це функція, що відображає процес прийняття та впровадження управлінських рішень, які забезпечують досягнення цілей організації. Вона передбачає документальне оформлення управлінських дій, визначення механізмів їхньої реалізації та здійснення контролю за виконанням.

Координація – це функція, спрямована на забезпечення системної узгодженості діяльності різних структурних підрозділів організації, а також гармонізації її взаємодії із зовнішнім середовищем. Координація передбачає синхронізацію процесів для досягнення стратегічної єдності дій.

Звітність – процес збору, аналізу та передачі інформації про стан і результати діяльності системи, що є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Звітність забезпечує прозорість функціонування організації та підвищує її адаптивність до змін у середовищі.

Складання бюджету – це управлінська функція, яка інтегрує формування фінансових планів, їх реалізацію та моніторинг. Вона охоплює аналіз доходів і витрат, прогнозування фінансових потоків і контроль за використанням ресурсів з метою забезпечення фінансової стабільності організації.

Ця система управлінських функцій була основою для численних досліджень у сфері менеджменту. Згодом науковці розширили її, доповнивши новими аспектами та деталями, що дозволило враховувати змінювані умови і виклики сучасного управління.

У 1930-х роках з'явилося розуміння того, що діяльність організацій не зводиться лише до обмеженого набору функцій. Ієрархічними чи формальними принципами, а значною мірою визначається неформальними взаємозв'язками між групами. Це зумовило поступову відмову від адміністративного підходу,

який переважав раніше, та привело до визнання ключової ролі людського чинника в управлінні.

Доктрина «людських відносин», заснована Мері Паркер Фоллет та Елтоном Мейо, наголошувала, що ефективність організацій не завжди забезпечується лише оптимізацією виробничих процесів чи високою заробітною платою. Вони стверджували, що соціально-психологічні аспекти, такі як взаємодія між працівниками, почуття приналежності та задоволення від роботи, суттєво впливають на продуктивність праці.

Професор Дуглас Мак-Грегор розвинув цю теорію, поєднавши науку про людську поведінку з управлінськими процесами. Його концепція була спрямована на розкриття потенціалу працівників через створення умов, які сприяють розвитку їхніх здібностей. Він також виділив нову функцію управління – мотивацію, яка полягає у формуванні матеріальних і нематеріальних стимулів для досягнення цілей організації та особистих прагнень працівників.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробив Честер Барнард, представник школи соціальних систем. Він підкреслював, що розуміння поведінки людей в організації можливе лише тоді, коли економічні інтереси розглядаються як важливі, але не домінантні. Його підхід наголошував на важливості врахування людського фактору як ключового елемента ефективного управління.

Таким чином, розвиток концепцій мотивації та увага до людських взаємин в організаціях стали основою для нових підходів в управлінні, що підкреслюють важливість інтеграції соціальних, психологічних та економічних чинників.

У підручнику «Менеджмент: теорія та застосування» [4] виділяється п'ять основних функцій управління, кожна з яких відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації:

1. Планування – це процес визначення цілей організації та розробка заходів для їх досягнення.

2. Організація – передбачає структурування діяльності, розподіл завдань і надання необхідних повноважень для їх виконання.

3. Комплектація кадрами – охоплює процеси визначення потреб у персоналі, його відбору, навчання та розвитку.

4. Мотивація – забезпечення стимулів, які спрямовують поведінку працівників на досягнення визначених цілей.

5. Контроль – це зіставлення фактичних результатів із запланованими цілями, виявлення причин відхилень та вжиття заходів для їх корекції.

Як підкреслює Г. Райт, ці функції універсальні та застосовуються у будь-якому управлінському середовищі, незалежно від його культурних чи організаційних особливостей [33].

Кожна з функцій управління включає в себе низку підфункцій, які деталізують і розширюють її сутність. Наприклад, функція планування охоплює такі аспекти, як прогнозування та програмування, тоді як функція контролю передбачає збір, аналіз та обробку інформації. Ця деталізація дозволяє забезпечити більш гнучке і точне управління, адаптоване до специфічних умов діяльності організації.

Для аналізу механізму дії та властивостей управлінських функцій визначено кілька ключових ознак:

1. Для реалізації управлінських функцій створюються органи, системи органів, спеціалізовані структурні підрозділи або окремі службові посади.

2. Обсяг, характер та ступінь централізації функцій визначаються об'єктивними процесами, які лежать в основі діяльності конкретного органу управління.

3. Функція виступає формою прояву активності органу, його підрозділів та службових осіб. Її характерними рисами є організуючий вплив і динамізм.

4. Організаційна автономність управлінських функцій поєднується з їхньою комплексністю, що передбачає взаємозалежність, взаємообумовленість та інтеграцію окремих функцій.

5. Управлінські функції мають статутний характер, тобто регламентуються законодавчими актами, штатними розкладами, положеннями та посадовими інструкціями.

6. У правових актах визначаються наслідки невиконання чи порушення функцій, що передбачає юридичну відповідальність [18].

У практиці управління функції, які відображають основні напрями діяльності апарату управління, тісно взаємопов'язані. Вони є універсальними для всіх рівнів управління, однак на кожній ланці проявляються у вигляді конкретних функцій органів управління. Цей взаємозв'язок забезпечує комплексний підхід до організації управлінських процесів.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виокремлюють чотири базові функції, які належать до універсальних: планування, організація, мотивація та контроль [3].

Іцхак Адизес виокремлює ключові функції, що забезпечують ефективність організації: Producing results — досягнення результатів, заради яких існує організація та які впливають на її прибутковість; Administering — адміністрування для підвищення ефективності; Entrepreneuring — підприємницька діяльність, що сприяє управлінню змінами; Integrating — інтеграція, яка об'єднує елементи організації [5].

Г. Осовська зазначає, що функції менеджменту є «відносно самостійними напрямками управлінської діяльності, які сприяють забезпеченню управлінських впливів» [30]. Осовська розділяє управлінський процес на основні функції: планування, організація, мотивація, контроль. На думку таких учених, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Бурмака, Т. Бурмака та Й. Завадський, планування є провідною функцією управління [3; 10; 18]. Функція лідерства (або керівництва) розглядається як застосування впливу для мотивації співробітників [3]. Контроль же спрямований на

ідентифікацію проблем до того, як вони можуть спричинити кризові ситуації [10].

Застосування методів моделювання дозволяє визначити значення та роль управлінських функцій у системі менеджменту підприємства. Водночас багато дослідників наголошують на складнощах аналізу емпіричних даних під час розробки формальних моделей соціально-економічних систем: «Накопичення даних і пошук зв'язків між ними може бути корисним, проте часто в науці теорія передуює збору інформації» [18].

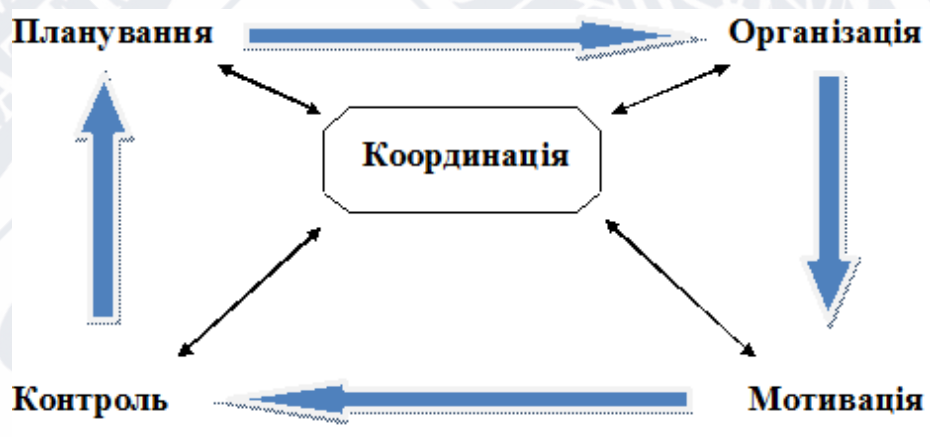


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок функцій управління [3]

У сфері управлінської діяльності функції, що характеризують найбільш універсальні напрями роботи апарату управління, нерозривно пов'язані між собою. Вони є спільними для кожного рівня управління, але проявляються як конкретні функції в діяльності окремих органів.

Науковці пропонують класифікувати функції управління залежно від цілей та завдань, які вони виконують, зокрема:

1. Загальнозначущі (публічні) цілі – відображають ключові потреби та тенденції політичного, економічного й соціального розвитку суспільства, що потребують активного забезпечення з боку держави.
2. Об'єктні цілі – характеризують спрямованість діяльності на конкретні об'єкти соціально-керованого середовища.

3. Функціональні цілі – відповідають спеціалізації кожної окремої управлінської функції.

4. Технологічні цілі – спрямовані на забезпечення внутрішньої технології управлінської діяльності, яка включає методи й процесуальні форми роботи [16].

Французький дослідник Б. Гурне запропонував класифікувати функції управління за завданнями, які виконують органи державного управління:

Головні функції – виконуються для забезпечення базових потреб суспільства (оборона, національна безпека, правосуддя, соціальна опіка).

Допоміжні функції – виникають із внутрішніх потреб управлінської системи (управління персоналом, бухгалтерія, контроль).

Командні функції – стосуються безпосереднього застосування влади (прогнозування, організація служб, комунікація з громадськістю) [14, с. 19].

Існують й інші підходи до класифікації функцій управління. Один із найпоширеніших полягає у визначенні функцій як спеціалізованих складових управлінської діяльності, що мають цільову автономність і якісну однорідність. Згідно з цим підходом, розрізняють:

Загальні (основні) функції.

Спеціальні (спеціалізовані) функції, які враховують специфіку певного суб'єкта чи об'єкта управління.

Допоміжні функції, які забезпечують виконання загальних і спеціальних функцій.

Таким чином, класифікація управлінських функцій залежить від поставлених цілей, контексту діяльності та специфіки керованих об'єктів.

1.3 Особливості реалізації управлінських функцій у державному секторі: інституційний та функціональний підходи

Кожна державна установа має свій орган управління, якому вона підзвітна, а також керівників, відповідальних за організаційне управління для досягнення визначених цілей функціонування.

Ефективність роботи державних установ і організацій залежить від наступних умов:

- наявність ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Сучасні реалії вимагають від державних установ розробки механізмів для залучення і раціонального використання ресурсів. Так, для державних органів критичними є інформаційні ресурси, для держпідприємств — спеціальні матеріали, а для установ — сучасні технології надання послуг.

- встановлення зв'язків із зовнішнім середовищем. Державні установи є відкритими системами, а отже, їх ефективність залежить від адаптації до вимог і обмежень зовнішнього середовища.

- раціональний поділ праці як за вертикаллю, так і за горизонталлю. Поділ обов'язків між працівниками сприяє підвищенню якості виконання завдань та зниженню витрат організації.

- наявність системи внутрішнього управління, яка забезпечує ефективне використання всіх ресурсів установи та її спрямованість на досягнення цілей [13].

Аналізуючи державну організацію як об'єкт управління, важливо врахувати її особливості у порівнянні з приватними установами:

1. Тривалість планування: державні керівники часто працюють у короткострокових часових рамках через політичні зміни.

2. Термін перебування на посаді: політично призначені посадовці мають обмежені терміни на посаді, що може впливати на стабільність управління.

3. Оцінка результативності: відсутність єдиних стандартів для оцінки діяльності, оскільки державні установи не орієнтовані на прибуток.

4. Процедури набору персоналу: державні установи дотримуються системи відбору, заснованої на заслугах, що накладає певні обмеження на дії керівників.

5. Справедливість та ефективність: у державних організаціях часто переважає пріоритет справедливості над ефективністю, оскільки вони зобов'язані забезпечувати доступність послуг.

6. Відкритість процесів: ухвалення рішень у державних установах є більш відкритим, ніж у приватних, із залученням громадськості та преси.

7. Законодавчий вплив: державні керівники працюють під жорстким наглядом закону, що значно регламентує їхні дії.

8. Ціль діяльності: державні організації спрямовані на служіння суспільству, на відміну від приватних, які орієнтуються на прибуток.

9. Конкурентне середовище: державні організації зазвичай працюють у монопольних умовах, а не в умовах конкуренції, як це властиво для приватного сектору [23].

Державна організація як об'єкт управління розглядається як сукупність ресурсів та організаційно-економічних умов, що сприяють відтворювальним процесам в організації. Вона складається з кількох підсистем, зокрема технічної (засоби праці) та технологічної (економічні зв'язки між елементами), які забезпечують її стабільне функціонування [24].

Класифікація функцій управління є відображенням багатогранності чинників, що впливають на здійснення процесів державного управління. Її наукова та практична цінність залежить від чіткості критеріїв поділу функцій, детального аналізу їхнього змісту, структури й форми, а також від теоретико-методологічного осмислення характеру управлінського впливу. Оптимізація цих функцій вимагає обґрунтованого підходу до їхнього групування.

Одним із найбільш методологічно виважених підходів є класифікація функцій управління за їхньою цільовою спрямованістю та характером виконуваних завдань. Виходячи з цього підходу, управлінська діяльність умовно поділяється на три основні групи завдань:

1. Завдання загальнозначущого характеру. Ця група спрямована на задоволення суспільно важливих потреб, пов'язаних із соціально-політичною системою. Такі завдання визначають основний зміст державного управління, наприклад, забезпечення стабільності державного устрою та захисту громадянських прав.

2. Загальні завдання. Їх вирішення спрямоване на формування, підтримку й розвиток управлінської системи, її стабільність і ефективність. До цих завдань належать створення раціональних організаційних структур, оцінка й мотивація персоналу, а також контроль за виконанням управлінських процесів.

3. Допоміжні завдання. Вони стосуються внутрішньої технології управлінської діяльності та орієнтовані на забезпечення основних і загальних функцій управління. Ці завдання, хоч і не впливають безпосередньо на об'єкт управління, є ключовими для підтримки життєздатності управлінської системи [16].

Відповідно до цих груп завдань, функції державного управління також поділяються на:

Основні функції. Вони реалізують завдання, пов'язані з підтримкою конституційних суспільних відносин, державного устрою, прав і свобод громадян, а також забезпечують стабільність міжнародного становища країни.

Загальні функції. Вони охоплюють універсальні напрями управлінської діяльності, які характерні для всіх рівнів системи управління. Такі функції забезпечують ефективність роботи апарату та визначають типові прояви його діяльності.

Допоміжні функції. Їхнє завдання – підтримка життєдіяльності органів виконавчої влади та їхніх підрозділів, а також сприяння реалізації основних і загальних функцій [26].

Такий підхід до класифікації дозволяє систематизувати управлінську діяльність, забезпечуючи її узгодженість та ефективність. Кожна група функцій має своє унікальне значення в управлінському процесі, створюючи цілісну систему, яка відповідає потребам сучасного державного управління.

Функції управління, хоча й відрізняються за своїм характером, перебувають у тісному взаємозв'язку, що забезпечує узгодженість дій системи органів виконавчої влади. Саме завдяки цьому взаємозв'язку

досягаються поставлені цілі, а управлінський процес набуває цілісності. Сукупність таких функцій формує функціональний зміст державного управління.

Наукові підходи та література пропонують різні переліки управлінських функцій, що належать до різних категорій. Однак найбільший інтерес становить не просто перелік цих функцій, а розуміння їхнього призначення і ролі в забезпеченні ефективності управлінського процесу. Тому важливо зосередитися на визначенні конкретних функцій, які є складовими основних, загальних і допоміжних видів.

Основні функції державного управління спрямовані на досягнення загальнозначущих або публічних цілей, які відображають ключові завдання державного управління [24]. До них належать:

Політико-адміністративні функції, що забезпечують стабільність державного устрою та ефективність функціонування державного механізму.

Економічні функції, які охоплюють господарсько-організаційну діяльність держави та сприяють сталому економічному розвитку.

Соціальні функції, що реалізують соціальну політику держави, зокрема у сфері забезпечення соціального захисту та добробуту громадян.

Гуманітарні функції, спрямовані на розвиток і підтримку освітньої, наукової та культурної сфер, а також на збереження духовних цінностей.

Загальні функції державного управління забезпечують універсальні напрями діяльності органів управління, що є типовими для всіх рівнів управлінської системи. До них належать:

Стратегічне планування, яке визначає довгострокові цілі та напрями розвитку.

Прийняття управлінських рішень, що формує основу для реалізації стратегій.

Організація діяльності, яка включає структурування завдань і розподіл повноважень.

Мотивація, спрямована на стимулювання персоналу до досягнення цілей.

Контроль, що забезпечує відповідність діяльності запланованим цілям і визначає необхідність коригувальних заходів [26].

До забезпечуючих (допоміжних) функцій державного управління, що базуються на особливостях внутрішніх управлінських процесів, належать: управління кадрами, фінансово-бюджетна функція, юридична та судова діяльність, організація діловодства, а також комунікація з громадськістю.

Таким чином, функції управління є ключовими інструментами для забезпечення ефективності державного управління. Вони формують основу організації управлінського процесу, сприяючи досягненню як загальних, так і специфічних завдань, що постають перед виконавчими органами влади.

Висновки до розділу 1

Багатогранність управлінської діяльності зумовила велику кількість визначень цього поняття, представлених у науковій та навчальній літературі. Незважаючи на їх різноманітність, ці визначення не суперечать одне одному, а відрізняються поглядом, під яким автори підходять до теми управління та виділяють різні його аспекти.

Управління можна визначити як цілеспрямовану взаємодію суб'єкта з об'єктом, яка полягає в прийнятті й реалізації рішень, виконанні основних функцій і підтримці структури зв'язків, що забезпечують ефективне функціонування системи. Управлінська діяльність є не лише процесом виконання певних завдань, але й взаємодією з соціальним середовищем, що передбачає участь людей із їхніми інтересами та потребами, що відтворює цілі, функції та структуру управлінської системи.

У практиці управління функції, які відображають основні напрями діяльності апарату управління, тісно взаємопов'язані. Вони є універсальними для всіх рівнів управління, однак на кожній ланці проявляються у вигляді

конкретних функцій органів управління. Цей взаємозв'язок забезпечує комплексний підхід до організації управлінських процесів.

У сфері управлінської діяльності функції, що характеризують найбільш універсальні напрями роботи апарату управління, нерозривно пов'язані між собою. Вони є спільними для кожного рівня управління, але проявляються як конкретні функції в діяльності окремих органів.

Державна організація як об'єкт управління розглядається як сукупність ресурсів та організаційно-економічних умов, що сприяють відтворювальним процесам в організації. Вона складається з кількох підсистем, зокрема технічної (засоби праці) та технологічної (економічні зв'язки між елементами), які забезпечують її стабільне функціонування.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІННИЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ЯК ОБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічні напрями діяльності лабораторії

Вінницька регіональна державна лабораторія Держпродспоживслужби (надалі – Лабораторія) є спеціалізованою державною установою ветеринарної медицини, створеною згідно із законодавством України, зокрема законами «Про ветеринарну медицину» та «Про основні принципи і вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Лабораторія підпорядковується Державній службі з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та була офіційно зареєстрована 2 липня 2000 року.

Лабораторія має статус самостійної юридичної особи з відповідними повноваженнями, що діє на основі «Положення про Вінницьку регіональну державну лабораторію», затвердженого наказом Держпродспоживслужби від 1 березня 2019 року №128. Головна мета функціонування Лабораторії – забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я тварин і людей згідно з наданими законодавчими повноваженнями.

Лабораторія здійснює широкий спектр досліджень і випробувань відповідно до сфери акредитації, визначеної Національним агентством з акредитації України (НААУ). Актуальний Атестат про акредитацію №20345 підтверджує компетентність лабораторії до 23 серпня 2028 року. У своїй роботі лабораторія дотримується стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019, який відповідає міжнародним вимогам.

Основні напрями діяльності лабораторії включають:

аналіз харчової продукції: тестування продукції тваринного і рослинного походження, кормів, добавок та сировини;

ветеринарно-санітарна експертиза: оцінювання безпечності продукції тваринного і рослинного походження;

діагностика захворювань тварин: дослідження біологічного та патологічного матеріалу для ідентифікації захворювань;

оцінка впливу навколишнього середовища: контроль параметрів середовища, включаючи мікроклімат, рівень шуму, освітлення, концентрації шкідливих речовин у повітрі.

Лабораторія акредитована НААУ, а обсяг її компетенції викладено у додатку до Атестата акредитації. Вся діяльність регламентується чинним законодавством у сфері метрології, ветеринарії, санітарії, якості та безпечності продукції. Інформація про об'єкти досліджень, методи випробувань та нормативні документи викладена у «Паспорті ВЦ».

Лабораторія функціонує як юридична особа публічного права, має самостійний баланс, рахунки у державних казначейських органах, печатку та штампи. Основний вид економічної діяльності – ветеринарна діяльність (КВЕД 75.00). Управління установою здійснюється відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 [19].

Лабораторія знаходиться під управлінням Держпродспоживслужби України, що підтверджує її інтеграцію до загальнонаціональної системи забезпечення безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів (рис.2.1).

Місія діяльності Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби полягає у впровадженні державної політики, спрямованої на забезпечення безпеки життя та здоров'я людей і тварин, відповідно до наданих законодавством України повноважень.

Основною метою лабораторії є задоволення потреб замовників, включаючи державні установи, підприємства та громадян, у виконанні випробувань і досліджень у межах затвердженої сфери акредитації. Усі роботи виконуються з дотриманням законодавчих та нормативних вимог,

забезпеченням об'єктивності, достовірності результатів, компетентності лабораторії та неупередженості під час виконання завдань.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Держпродспоживслужби, яка виконує функції із забезпечення харчової безпеки та захисту прав споживачів України

Лабораторія ґрунтує свою діяльність на багаторічному досвіді, постійному впровадженні сучасних методик, використанні високотехнологічного обладнання та забезпеченні високої кваліфікації персоналу.

Ключові завдання лабораторії включають:

захист території області від проникнення збудників захворювань із інших країн;

організацію та проведення діагностичних досліджень, як планових, так і позапланових;

профілактику та діагностику інфекційних і паразитарних хвороб тварин; підготовку експертних висновків на об'єкти, що підлягають обов'язковому державному ветеринарно-санітарному контролю.

Дослідимо ключові тенденції та трансформації у функціонуванні Лабораторії в період з 2020 до 2023 року.



Рисунок 2.2 – Аналіз динаміки бюджетних асигнувань Лабораторії, грн.

Проведений аналіз динаміки бюджетних асигнувань за аналізований період 2021-2023 років показує значне зростання їх обсягу: у 2023 році їх рівень становив 14420,6 тис. грн, що на 9,4% більше, ніж у 2021 році. Однак, порівняно з 2022 роком, спостерігається зменшення фінансування на 38,3%. Така динаміка свідчить про нестабільність державного фінансування, що може впливати на реалізацію програм лабораторії.

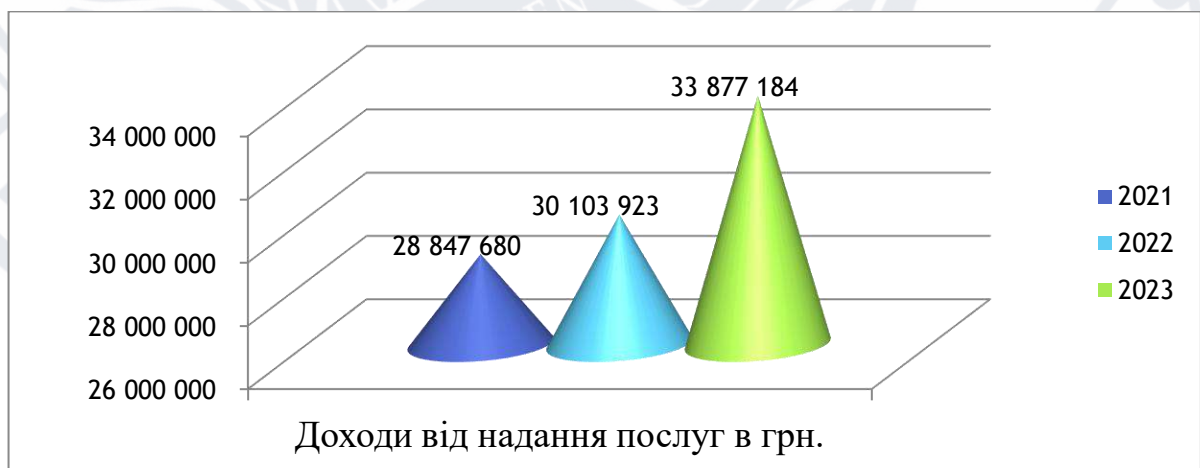


Рисунок 2.3 – Аналіз динаміки доходів Лабораторії, грн.

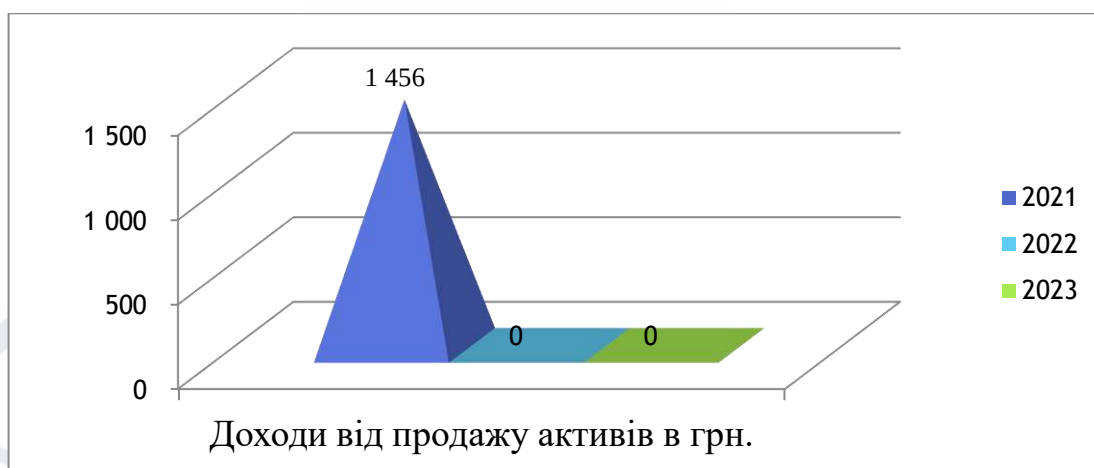


Рисунок 2.4 – Аналіз динаміки доходів Лабораторії, грн.

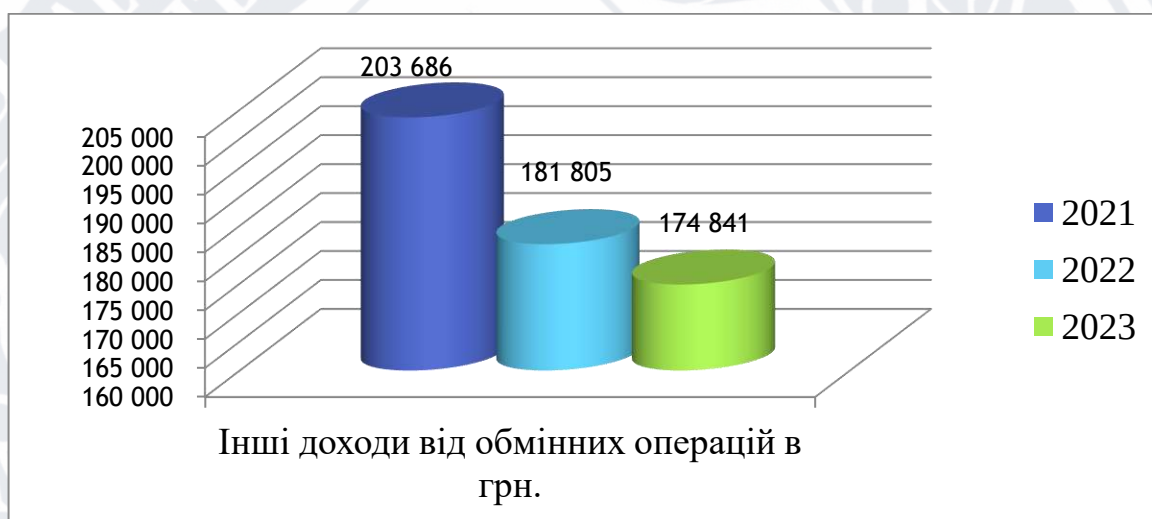


Рисунок 2.5 – Аналіз динаміки доходів Лабораторії, грн.

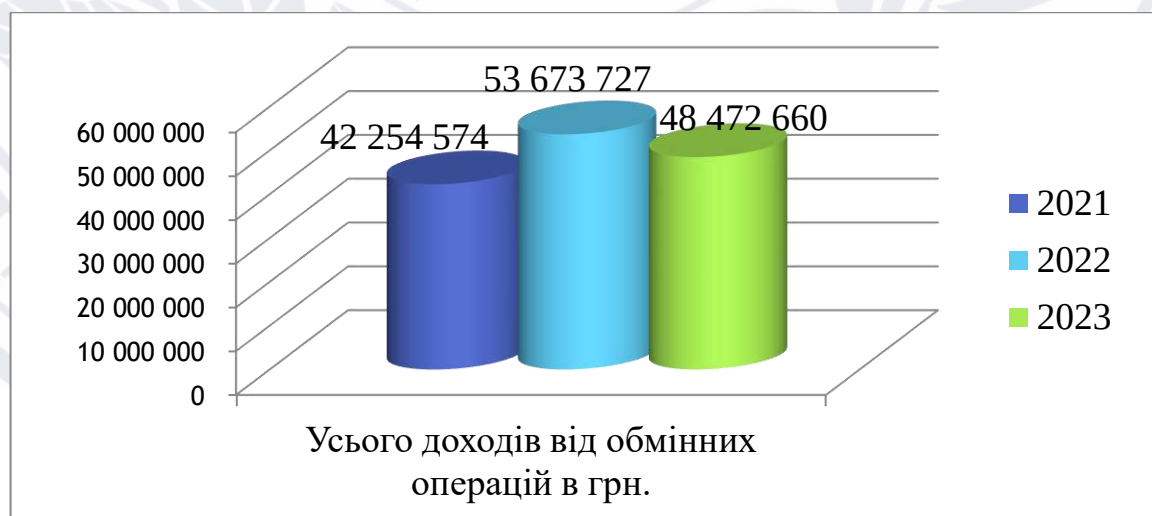


Рисунок 2.6 – Аналіз динаміки загальних доходів від обмінних операцій Лабораторії, грн.

Доходи від надання послуг демонстрували сталу тенденцію до зростання до 2023 року на рівні 33877,2 тис. грн, що перевищує рівень 2021 року на 17,4%. Це свідчить про стійке зростання обсягів замовлень, а також ефективність надання послуг. У порівнянні з 2022 роком зростання становило 12,5%, що демонструє стабільний попит на послуги лабораторії..

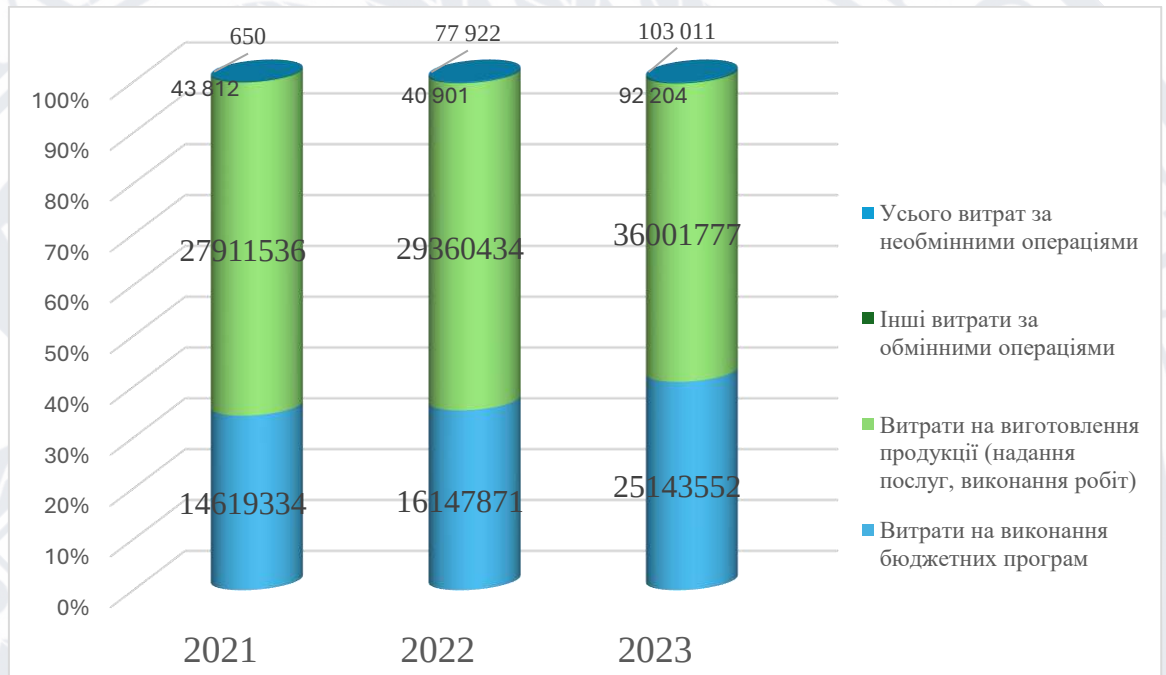


Рисунок 2.7 – Аналіз динаміки загальних витрат від обмінних та необмінних операцій Лабораторії, грн.

Аналіз витрат на виконання бюджетних програм та надання послуг у 2023 році показує зростання на 72,1% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши 25143,6 тис. грн. Така динаміка свідчити про збільшення обсягів роботи та підвищення вартості ресурсів.

Витрати на надання послуг зросли на 29% порівняно з 2021 роком, що відображає розширення обсягу послуг і зростання витрат на їх виконання.

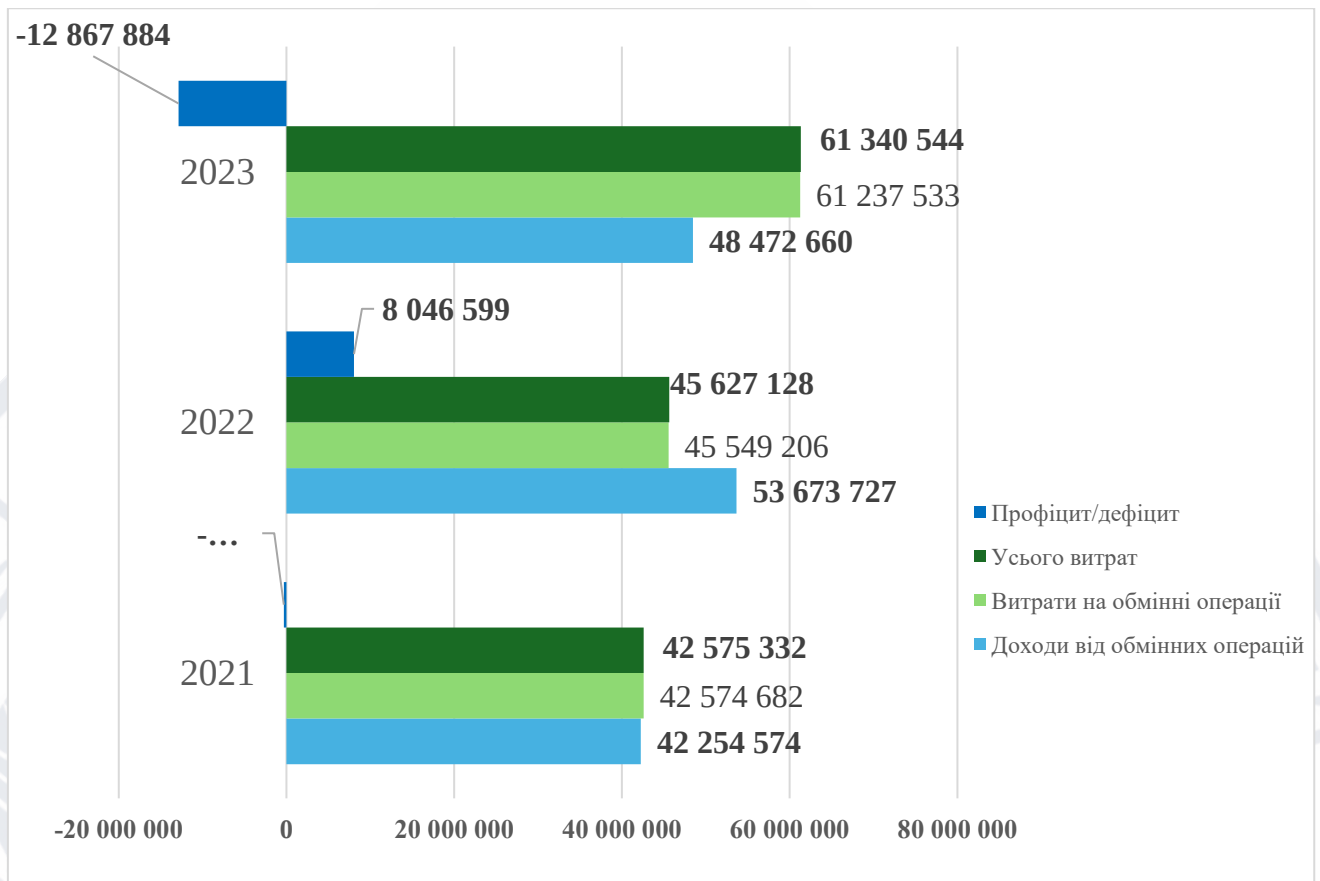


Рисунок 2.8 – Ключові показники фінансової ефективності роботи Лабораторії, грн.

Загальні доходи від обмінних операцій у 2023 році становили 48472,7 тис. грн, що на 14,8% більше, ніж у 2021 році. Проте витрати на обмінні операції зросли на 43,9% у порівнянні з тим самим періодом, досягнувши 61237,5 тис. грн.

У 2022 році було зафіксовано профіцит у розмірі 8046,6 тис. грн, тоді як у 2023 році лабораторія отримала дефіцит у 12867,9 тис. грн за рахунок перевищення витрат над доходами у 2023 році.

Рентабельність доходів у 2023 році становила -26,55%, тоді як у 2021 році цей показник був -0,76%. Такий значний спад є наслідком непропорційного зростання витрат порівняно з доходами.

Темп зростання доходів у 2023 році порівняно з 2021 роком становив 14,8%, тоді як витрати зросли на 43,9%. Така диспропорція свідчить про недостатній контроль витрат і потребу в оптимізації фінансових потоків.

Таким чином, аналіз фінансових результатів Лабораторії свідчить про необхідність оптимізації витрат шляхом проведення аудиту витрат із метою виявлення статей, що зростають найбільш швидкими темпами, та розробки механізму їх оптимізації.

Аналізуючи можливі шляхи підвищення доходів Лабораторії до них віднесемо розширення спектру послуг і вдосконалення маркетингової діяльності для залучення нових замовників. Зокрема, варто розглянути можливість запровадження нових видів лабораторних досліджень.

Для Лабораторії важливим напрямком є контроль фінансової стабільності для забезпечення балансу між доходами і витратами шляхом більш ефективного фінансового планування та моніторингу ключових показників.

Діяльність лабораторія потребує диверсифікації джерел фінансування, що дозволить зменшити залежність від бюджетних асигнувань, залучаючи приватний сектор та міжнародні організації до співпраці. Важливим аспектом діяльності Лабораторії є підвищення рентабельності діяльності шляхом впровадження заходів для розширення спектра послуг без втрати їх якості, що можливо за рахунок автоматизацію процесів і підвищення продуктивності працівників.

Аналіз сучасного стану мережі державних випробувальних лабораторій Держпродспоживслужби показав, що в умовах війни в Україні, недостатнього державного фінансування лабораторій, складнощі із залученням сторонніх, у тому числі міжнародних інвестицій, зниженням загального попиту на послуги випробувальних лабораторій, недостатністю висококваліфікованих лабораторних працівників, ефективність значної кількості державних випробувальних лабораторій знижується та не відповідає вимогам сьогодення.

З урахуванням Стратегії розвитку лабораторної мережі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів на 2024-2026 роки, затвердженої наказом Державної служби

України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів №586 від 16.08.2024 р. визначено наступні стратегічні цілі:

1. Забезпечення державних випробувальних лабораторій Держпродспоживслужби кваліфікованим та вмотивованим персоналом для забезпечення високого рівня точності та достовірності результатів випробувань.
2. Забезпечення сучасним лабораторним обладнанням та оновлення їх інфраструктури з метою підвищення технічної спроможності і забезпечення відповідності випробувань сучасним світовим вимогам.
3. Стале покращення функціонування системи управління якістю у державних випробувальних лабораторіях, що передбачає: 1) підвищення ролі менеджера з якості; 2) запровадження обов'язкової вимоги щодо підвищення кваліфікації менеджера з якості не рідше двох разів на рік; 3) розробка та реалізація заходів, спрямованих на постійне вдосконалення та стале функціонування системи управління лабораторною інформацією; 4) розробка та реалізація заходів, спрямованих на підвищення рівня діджиталізації як операційних виробничих процесів так сервісних процесів взаємодії із замовниками послуг лабораторії; 5) розробка та реалізація заходів, спрямованих на сталу передачу випробувань; 6) розробка та реалізація заходів, спрямованих на активізацію процесів введення у сферу акредитації актуальних методів випробувань.

2.2 Аналіз реалізації управлінських функцій у Вінницькій регіональній державній лабораторії

Вінницька регіональна державна лабораторія є ключовим підрозділом Держпродспоживслужби, що забезпечує лабораторний контроль у сфері безпеки харчових продуктів, ветеринарної безпеки та санітарного захисту населення. Її діяльність вимагає високого рівня організації, адже лабораторія є важливою складовою державної системи, відповідальної за громадське

здоров'я та безпеку. У цьому контексті аналіз реалізації управлінських функцій є необхідним для оцінки ефективності діяльності установи та визначення можливостей для її вдосконалення.

Діяльність лабораторії здійснюється відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019, а також з урахуванням потреб замовників, вимог регуляторних органів і організацій, які забезпечують її акредитацію. Варто зазначити, що лабораторія проводить свою діяльність як у постійних приміщеннях, так і на віддалених ділянках, тимчасових або мобільних об'єктах, а також у приміщеннях замовника.

Відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019:

У лабораторії визначено організаційну структуру та структуру управління, її місце в організації, до складу якої вона входить, а також взаємозв'язки між управлінським апаратом, технічними підрозділами та допоміжними службами.

Відповідальність та повноваження персоналу: чітко окреслено відповідальність, повноваження та взаємовідносини всього персоналу, який займається управлінням, виконує чи перевіряє роботу, що впливає на результати діяльності лабораторії.

Документування процедур: розроблено та задокументовано процедури в обсязі, необхідному для забезпечення послідовного виконання діяльності лабораторії та досягнення достовірних результатів.

Повноваження та ресурси персоналу: лабораторія має персонал, який, незалежно від інших обов'язків, володіє повноваженнями та ресурсами для виконання таких обов'язків: а) впровадження, підтримання та вдосконалення системи управління; б) виявлення відхилень у функціонуванні системи управління або виконанні діяльності лабораторії; с) ініціювання заходів для запобігання чи мінімізації таких відхилень; d) звітування керівництву про ефективність системи управління та необхідність її вдосконалення; е) забезпечення високого рівня результативності діяльності лабораторії.

Керівництво лабораторії гарантує:

а) обмін інформацією стосовно результативності системи управління та важливості виконання вимог замовників та інших вимог;

б) забезпечення цілісності функціонування системи управління, коли планують та здійснюють зміни до системи управління.

Аналіз реалізації управлінських функцій у Лабораторії розпочнемо з оцінки виконання вимог щодо ресурсів.

Лабораторія забезпечена ресурсами, необхідними для виконання випробувань, а саме: компетентним персоналом; лабораторними, службовими та допоміжними приміщеннями; ЗВТ, ВО та допоміжним лабораторним обладнанням; витратними матеріалами; тваринами, для постановки біопроб при діагностуванні хвороб; системою інфраструктури: електроенергією, водогonom, опаленням, каналізацією; транспортом; засобами зв'язку.

Забезпечення компетентним персоналом – один із важливих процесів діяльності лабораторії, спрямований на гарантування компетентності працівників, які працюють зі спеціальним обладнанням, проводять випробування та оцінюють результати і підписують експертні висновки та протоколи випробувань.

Відповідно до затвердженого штатного розпису Лабораторії на 2024 рік чисельність персоналу складає 109 осіб (загальний фонд) та 71 особа (спеціальний фонд). Відповідно до процедури реорганізації з 01.12.2024 р. структура Лабораторії має включати 143 штатних одиниці по загальному фонду та 71 – по спеціальному. Разом 214 штатних одиниць.

Керівництвом лабораторії встановлені критерії компетентності для функцій, які виконуються працівниками: освіта, базова підготовка, досвід роботи, кваліфікація, здатність до самоосвіти. Критерії встановлюються, виходячи з таких принципів: рівень технічної підготовленості співробітників повинен відповідати сучасним технічним вимогам в сфері діяльності лабораторії; кваліфікаційний рівень персоналу повинен зростати у відповідності до зростаючих технічних вимог ринку послуг у сфері діяльності лабораторії.

Діяльність персоналу в межах посадових повноважень перебуває під постійним наглядом: виконання робочих процедур – керівника відділу, для віддалених підрозділів - керівника лабораторії ВСЕ; функціонування СУ – керівника СУ.

В Лабораторії передбачено систематичне навчання, яке охоплює персонал всіх рівнів та відбувається у формі періодичного підвищення кваліфікації, як на базі сторонніх організацій, такі на робочому місці. Організація та проведення навчань покладається на керівника СУ, начальників відділів. В Лабораторії складається План-графік внутрішнього навчання (Ф 6.2-01/06), Графік стажування спеціалістів Дільниць (Ф 6.2-01/06-01), проводиться поточний моніторинг компетентності персоналу, в т.ч. навчання та стажування (згідно П 6.2-01, Ф 6.2-01/06, Ф 6.2-01/06-01).

Так за 2023 рік підготовку фахівців за внутрішнім навчанням пройшло 48 спеціалістів; зовнішнє навчання - 24 спеціалісти. За 2022 рік підготовку фахівців пройшли: внутрішнє навчання - 13 спеціалістів; зовнішнє навчання - 6 спеціалістів.

Для підготовки нових працівників наказами директора з числа висококваліфікованих фахівців призначаються особи, відповідальні за стажування, які здійснюють керівництво і нагляд за роботою стажистів. Після закінчення терміну стажування виконується оцінка результативності проведеної підготовки.

Процес забезпечення компетентним персоналом регламентований документами СУ: П 6.2-01 «Порядок забезпечення Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби компетентним персоналом»; Посадові інструкції; Особові справи персоналу.

Вимоги до приміщень та умов проведення випробувань регламентуються методиками проведення випробувань та експлуатаційною документацією на обладнання, санітарними нормами, правилами охорони праці та охорони навколишнього середовища. Вимоги до приміщень у яких

проводяться випробування, контроль умов та реєстрація даних проводиться згідно П 6.3-01 «Умови проведення випробувань».

Відповідальність за організацію робіт із відповідності приміщень вимогам нормативних документів покладається на директора Лабораторії, організацію робіт у відділах – на керівників відділів, у лабораторіях ДЛВСЕ – керівників лабораторій ДЛВСЕ, своєчасність, правильність та повноту реєстрації інформації – на виконавців випробувань.

Вимоги до метрологічних та технічних характеристик обладнання наводяться у методиках виконання випробувань, вимоги до умов експлуатації у – експлуатаційній документації. Лабораторія забезпечена обладнанням у повному обсязі, у тому числі і для відбору зразків. Обладнання сторонніх організацій для проведення випробувань не використовується. Порядок поводження, транспортування, зберігання, використання та планового технічного обслуговування обладнання регламентований процедурою П 6.4-01 «Управління обладнанням».

Одержання послуг з калібрування обладнання, а також придбання стандартних зразків регламентоване розділом 6.5 Настанови, обслуговування обладнання – процедурою П 6.4-01.

Керівництво діяльністю лабораторії здійснюється директором, а в разі його відсутності – заступником директора. Оперативні питання роботи Випробувального центру (ВЦ) координує завідувач цього центру.

Процеси функціонування Лабораторії охоплюють ключові операційні, управлінські та ресурсозабезпечувальні аспекти, які регламентовані документацією системи управління відповідно до міжнародного стандарту.

Аналіз реалізації управлінських функцій у Лабораторії структуруємо за основними функціями менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль.

Процес управління організацією починають з постановки цілей. Цілі функціонування Лабораторії - дотримання сталої професійної практики, забезпечення високої якості випробувань та досліджень відповідно до вимог і

правил, викладених в документації системи управління, а також постійне підвищення результативності системи, що забезпечується Лабораторією шляхом виконання вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 та зобов'язань щодо впровадження і розвитку системи управління, постійного її вдосконалення, підвищення ефективності та цілісності системи управління при проведенні запланованих змін.

Зауважимо, що метою Стратегії розвитку лабораторної мережі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів на 2024-2026 роки, є створення і забезпечення ефективного, сталого та прогнозованого функціонування мережі державних випробувальних лабораторій Держпродспоживслужби, як складової комплексної підготовки вітчизняної системи державного контролю безпечності харчових продуктів і кормів, а також здоров'я та добробуту тварин до вступу України в ЄС.

Лабораторія розробляє коротко- та довгострокові плани роботи, які узгоджуються з нормативно-правовими актами. Планування здійснюється на основі державних програм та потреб регіону. До сильних сторін реалізації функції планування в Лабораторії можемо віднести наявність чітких процедур планування на основі ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 та узгодженість планів із завданнями, визначеними регуляторними органами. Основними недоліками є недостатнє використання довгострокового стратегічного планування, обмеженість у довгостроковому прогнозуванні через вплив регуляторної політики та залежність від фінансування і обмеженість у застосуванні сучасних аналітичних методів, таких як PESTEL чи SWOT-аналіз.

Шаблон оперативного плану роботи відділу наведено на рис. 2.9 і передбачає назву заходів, терміни виконання, виконавця та відмітку про виконання і не передбачає кореляції з довгостроковими цілями/стратегічними завданнями.

№ з/п	Назва заходів	Термін виконання	Виконавець	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5

Рисунок 2.9 - План роботи _____ відділу на _____ (Ф 8.5-01/02)

Організаційна структура Лабораторії має лінійно-функціональний характер, що графічно представлено на рисунку 2.10., та розподіл обов'язків, що наведено у Додатку А, свідчить про їх відповідність завданням установи. Відбувається чіткий розподіл функцій між підрозділами. Натомість спостерігається надмірна централізація рішень, що уповільнює оперативне реагування на запити замовників та обмежена автономність підрозділів у прийнятті рішень.

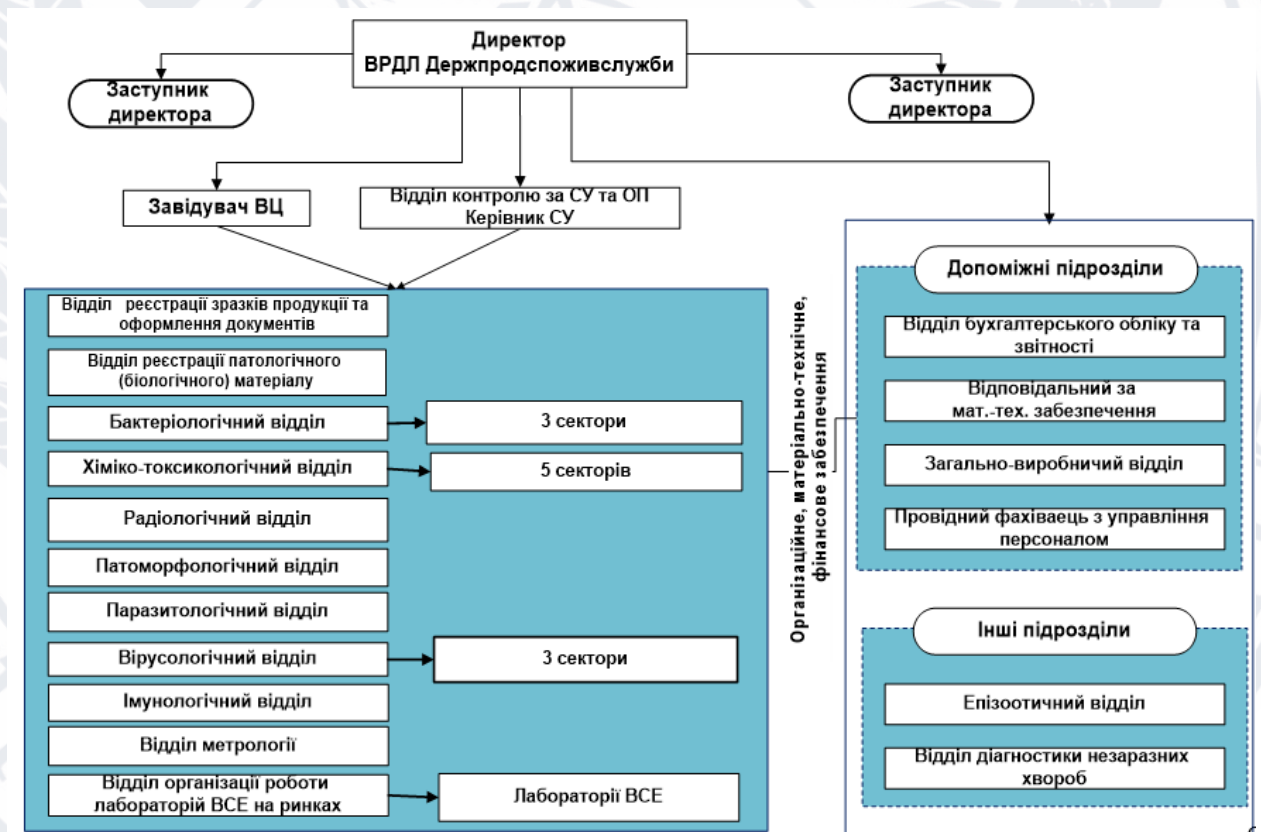


Рисунок 2.10 – Організаційна структура Лабораторії

Оцінка організаційної структури Лабораторії дозволила визначити основні недоліки структури управління: перевантаження директора та завідувача ВЦ (відповідальність директора охоплює як адміністративні, так і стратегічні питання, що призводить до перевантаження через численні

завдання; завідувач ВЦ несе повну відповідальність за результати роботи, а також виконує обов'язки інших посадових осіб під час їхньої відсутності, що негативно позначається на якості виконання основних обов'язків); спостерігається складність координації між відділами особливо в умовах складних або багатовекторних завдань; залежність від ключових осіб (директора, завідувачів ВЦ чи відділів), виконання обов'язків яких перекладається на інших співробітників, що спричиняє збої в роботі/затримки; недостатня гнучкість жорсткої структура підпорядкованості уповільнює прийняття рішень, особливо за умов невизначеності або форс-мажорних ситуацій; розпорошення функцій: обов'язки деяких посад перекриваються, що створює двозначність у розподілі повноважень і відповідальності (керівник СУ та завідувачі окремих відділів, заступники директора); недостатній рівень автоматизації та використання сучасних цифрових технологій для моніторингу та координації роботи; відсутність механізмів оперативного реагування на зміну обставин або нормативних вимог, що ускладнює адаптацію структури управління до нових викликів.

Розв'язання цих проблем вирішується впровадженням сучасних управлінських технологій, посиленням автоматизації процесів, чіткішим визначенням повноважень і відповідальності посадових осіб, а також розробкою механізмів оперативного реагування на зовнішні виклики.

Керівництво чітко дотримується регламентів при прийнятті управлінських рішень і забезпечує прозорість роботи. Негативним фактором тут є недостатня участь працівників у формуванні рішень та орієнтація здебільшого на виконання нормативних завдань без урахування перспектив розвитку, що може бути виправлено шляхом впровадження елементів партисипативного управління.

Координація забезпечує узгодженість діяльності між підрозділами завдяки централізованому управлінню, наявності інформаційних систем для забезпечення обміну даними. Слід відзначити низький рівень інтеграції мобільних підрозділів із центральним офісом, недостатню кількість

комунікаційних платформ для обговорення поточних проблем, що виокремлює напрямок для покращення комунікації між віддаленими підрозділами - розширення використання сучасних технологій.

Укомплектування штату установи характеризується наявністю кваліфікованого персоналу, підготовленого відповідно до стандартів галузі, регулярною сертифікацією працівників і підвищенням кваліфікації. Суттєвого відтоку кадрів через недостатню мотивацію, зокрема фінансову, не відбувається. Але негативним фактором є обмежені можливості для залучення молодих фахівців через конкуренцію з приватним сектором.

Система мотивації базується на державних тарифах оплати праці. Матеріальна мотивація є обмеженою, що впливає на рівень задоволеності працівників. Додаткові механізми мотивації (наприклад, професійний розвиток, участь у наукових проектах) використовуються частково.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури фонду оплати праці за місяць (загальний фонд)

№	Компонент зарплати	Сума, грн	% від загальної суми
1	Основна зарплата	703900	61,5%
2	Надбавка за вислугу років	60313	5,3%
3	Надбавка за складність, напруженість	210699	18,4%
4	Надбавка за класність водію	4344	0,4%
5	Доплата за шкідливі умови праці	115627	10,1%
6	Доплата за використання в роботі деззасоби	4466	0,4%
7	Доплата за ненормований робочий день	4344	0,4%
8	Доплата до мінімальної ЗП	40769	3,6%
	Фонд зарплати за місяць	1144462	100%

Отже основна зарплата є ключовим компонентом (61,5% від загального фонду), що свідчить про стабільний базовий рівень оплати праці. Надбавки за складність і напруженість (18,4%) та за шкідливі умови праці (10,1%) є

суттєвими додатковими компонентами, що підкреслюють важливість і складність роботи працівників у специфічних умовах лабораторії. Інші надбавки, такі як доплата за використання деззасобів або ненормований робочий день, мають незначний внесок, але свідчать про увагу до специфічних аспектів роботи персоналу.

Загальний фонд зарплати демонструє збалансований підхід до мотивації працівників, де переважає базова зарплата, але враховані важливі додаткові фактори.

Реалізація функції контролю в Лабораторія передбачає систематичне проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, використання контрольних процедур відповідно до ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019. Контроль здійснюється через регулярну звітність та внутрішні перевірки. Основні проблеми: недостатня автоматизація контролю, що збільшує адміністративне навантаження та обмежений доступ до інструментів для швидкого аналізу даних.

Внутрішній аудит є одною з найефективніших форм самоконтролю системи управління для своєчасного виявлення недоліків у діючій регламентації та реальній діяльності. Такий самоконтроль сприяє стабілізації системи управління та дає можливість знаходження шляхів для її удосконалення.

Метою внутрішнього аудиту є виконання завдань:

- перевірка відповідності діяльності лабораторії регламентованим документацією системи управління вимогам і відповідності системи управління вимогам стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019;
- оцінювання адекватності регламентованих вимог;
- оцінювання результативності процесів діяльності;
- пошук шляхів удосконалення процесів діяльності і системи управління.

Внутрішні аудити в Лабораторії проводяться регулярно в плановому порядку таким чином, щоб на протязі року були перевірені всі процеси,

охоплені системою управління, і діяльність всіх підрозділів лабораторії, в тому числі віддалених підрозділів – ДЛВСЕ.

Відповідальність посадових осіб лабораторії за планування, організацію, проведення внутрішніх аудитів і реєстрацію даних за їх результатами встановлена процедурою П 8.8-01 «Процедура проведення внутрішнього аудиту». Внутрішні аудити проводяться групою внутрішніх аудиторів, які пройшли спеціальну підготовку. Керівником групи внутрішніх аудиторів є керівник системи управління.

Результати аудиту доводяться до відома керівника структурного підрозділу – об'єкта аудиту, яким аналізуються всі невідповідності виявлені під час аудиту, ризики та можливі наслідки, розробляються коригувальні та за необхідності запобіжні дії, інформація вноситься у Журнал реєстрації невідповідностей (СУ 7.10-01). Дієвість запроваджених коригувань відслідковується керівником структурного підрозділу та керівником системи управління.

За 2023 рік проведено 25 внутрішніх аудитів; складено 101 протокол невідповідностей; результативно (ефективно) запроваджено коригувальні дії по 101 невідповідностях. Внесено зміни в наступну документацію: - П 6.6-01; П 7.7-01., П 7.5-01, П 6.3-01., П 7.1-01; П 7.7-01; П 7.4-01; П 7.5-01; П 6.5-01.

За 2022 рік проведено 10 внутрішніх аудитів; складено 25 протоколів невідповідностей; зареєстровано 210 невідповідностей при проведенні випробувань, результативно (ефективно) запроваджено коригувальні дії по 210 невідповідностях. Внесено зміни в наступну документацію: П 7.2-01.

Систематичне всебічне аналізування виконання процесів діяльності лабораторії і системи управління в цілому з боку вищого керівництва здійснюється з метою знаходження шляхів для удосконалення, забезпечення результативності діяльності лабораторії, відповідності її заявленим цілям на поточний період та в цілому вимогам стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019.

Аналізування з боку керівництва проводиться директором Лабораторії заступниками по напрямам, керівником системи управління, завідувачами відділів.

Періодичність аналізування встановлена не рідше 1 раз на рік (за підсумками року). У випадку зміни вимог законодавства України, що стосуються сфери діяльності лабораторії, запланованих змін структури чи сфери акредитації (галузі атестації), може проводитись позапланове аналізування.

В загальному, при проведенні аналізування розглядаються такі питання: придатність політики і процедур; виконання поставлених цілей; забезпеченість лабораторії ресурсами; звіти завідувачів відділів; результати внутрішніх перевірок; результати застосування коригувальних та запобіжних дій; результати оцінювання, проведеного сторонніми органами; результати міжлабораторних порівнянь; належність забезпеченості ресурсами, в тому числі персоналом; заплановані зміни сфери акредитації; зворотній зв'язок від замовників, їх претензії; результати аналізування ризиків в діяльності лабораторії та можливостей розвитку; пропозиції щодо удосконалень стосовно всіх аспектів діяльності.

Порядок організації та проведення аналізування встановлений процедурою П 8.9-01.

Аналізування з боку керівництва відбувається за участі директора Лабораторії, його заступників, керівника системи управління, керівників відділів та посадових осіб, які виконують функції з забезпечення основних процесів діяльності відповідно до плану Ф 8.9-01/01 щоквартально (до 20 числа наступного місяця після закінчення кварталу). Дата проведення наради погоджується із всіма учасниками наради. Ф 8.9-01/01 план аналізування системи управління та процесів діяльності з боку керівництва формує керівник СУ щорічно до 31 січня поточного року. Інформацію для аналізування згідно Ф 8.9-01/02 Звіт про роботу готують керівники відділів, узагальнює керівник СУ. Інформацію, наведену у звіті Ф 8.9-01/02 розглядають колегіально,

визначаючи як позитивні та негативні впливи кожного чинника так і результативність функціонування системи управління в цілому та відповідність вимогам стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025. За результатами аналізування з боку керівництва оформляється Протокол наради Ф 8.9-01/03, де зазначаються питання, що розглядалися, прийняті рішення та дії, що стосуються діяльності ВЦ ВРДЛ, із зазначенням відповідального за кожну дію, якого призначає директор, та термін реалізації дій. Результати аналізування з боку керівництва приймаються до уваги при складанні задач і планів Лабораторії на наступний рік. Результати аналізування з боку керівництва та подальші дії реєструються у вигляді звіту. Керівництво забезпечує виконання цих дій у встановлені терміни.

Поліпшення діяльності є одним з базових принципів системного управління ВРДЛ, реалізація якого вимагає безперервного удосконалення всіх процесів діяльності основних, управлінських та допоміжних. Це дає змогу підвищувати результативність діяльності з метою більш повного задоволення потреб суспільства і замовників у сфері діяльності лабораторії з меншими фінансовими витратами, а також забезпечувати конкурентну перевагу на ринку послуг.

Складові діяльності з удосконалення :

- реєстрація та аналізування даних щодо діяльності ВЦ;
- аналізування ризиків та можливостей;
- зворотній зв'язок із замовником;
- проведення внутрішніх аудитів;
- аналізування з боку керівництва;
- розроблення і впровадження коригувальних та запобіжних дій;
- планування цілей та заходів з розвитку і удосконалення;
- вивчення інформації із різних джерел;
- пропозиції персоналу стосовно удосконалення;
- виконання запланованих заходів
- та оцінювання їх результативності.

Рішення щодо впровадження заходів з удосконалення приймає директор лабораторії, планування заходів, та організацію їх виконання здійснюють керівник системи управління, керівники підрозділів відповідно до посадових обов'язків. Результати такої діяльності відображаються у цілях лабораторії на поточний період, також під час аналізування керівництва за підсумками року

Таким чином, проведений аналіз реалізації функцій управління дозволив виокремити наступні шляхи удосконалення: удосконалення планування в розрізі впровадження гнучких підходів до планування та регулярний перегляд пріоритетів відповідно до актуальних викликів; оптимізація організації шляхом перерозподілу завдань між підрозділами для зменшення перевантаження та залучення інвестицій для модернізації обладнання; посилення мотивації персоналу шляхом розробки нематеріальних програм заохочення (нагородження, додаткове навчання) та створення умов для кар'єрного зростання; автоматизація контролю через впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу та оцінки ефективності роботи і забезпечення доступу до інструментів аналітики; розвиток комунікацій за рахунок активного використання цифрових платформ для внутрішньої та зовнішньої взаємодії та організації навчань для персоналу з ефективного використання комунікаційних інструментів.

2.3 Аналітична оцінка взаємозв'язків між окремими функціями управління та їх вплив на загальну ефективність діяльності лабораторії

Для оцінки взаємозв'язків між функціями управління і їх впливу на загальну ефективність діяльності лабораторії оцінимо реалізацію кожної управлінської функції (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз) за допомогою анкетування персоналу щодо оцінки ефективності управлінських функцій за допомогою розробленого опитувальника (Додаток Б).

Отримані результати анкетування узагальнимо в табл. 2.2-2.3.

Таблиця 2.2 - Загальна оцінка управлінських функцій

Функція управління	Середня оцінка (1-5)	Відхилення у відповідях
Планування	4,2	0,6
Організація	3,8	0,8
Мотивація	3,5	1,0
Контроль	4,0	0,5
Координація між підрозділами	3,7	0,7

Реалізація функції планування (4,2, відхилення 0,6) отримала найвищу оцінку, що вказує на те, що процеси планування мають чітку структуру та підтримуються ефективними рішеннями. Низьке відхилення свідчить про загальну згоду щодо його якості серед працівників або експертів.

Функція організація (3,8, відхилення 0,8) оцінена нижче за планування, що є ознакою певних недоліків у структурі і розподілі ресурсів. Відхилення в 0,8 свідчить про неоднорідність думок, та підтверджує нерівномірний розподіл функцій та відповідальність між підрозділами.

Функція мотивація (3,5, відхилення 1,0) отримала низьку середню оцінку і значне відхилення (найвище серед усіх функцій), що свідчать про наявність системних проблем у сфері мотивації. Це є результатом нерівномірного нарахування додаткових виплат та недостатньої уваги до нематеріальних аспектів мотивації, таких як кар'єрне зростання чи умови праці.

Функція контролю (4,0, відхилення 0,5) має високий рівень оцінки та найнижче відхилення у відповідях, що свідчить про чітко налагоджену систему контролю. Це пов'язано із застосуванням стандартів якості та ефективною організацією моніторингу виконання завдань.

Функція координації між підрозділами (3,7, відхилення 0,7) отримала незначно нижчу оцінку порівняно з організацією, що вказує на труднощі у взаємодії між підрозділами. Відхилення 0,7 вказує на існування певних

розбіжностей у сприйнятті ефективності координації, через недоліки в комунікації та розподілі відповідальності.

Таблиця 2.3 - Оцінка реалізації функції планування в Лабораторії

Питання	Відповідь
Чи зрозумілі стратегічні цілі?	Так: 80%, Ні: 20%
Частота участі у плануванні	Постійно: 30%, Інколи: 50%, Ніколи: 20%
Аспекти для покращення	Чіткість завдань, більше комунікації

Реалізація функції планування у Лабораторії є відносно ефективною, однак має суттєві зони для покращення: залучення більшого числа працівників до процесу планування, забезпечення чіткішого формулювання завдань, пов'язаних зі стратегічними цілями, активізація внутрішньої комунікації, зокрема у напрямку поширення інформації про планування та залучення працівників усіх рівнів.

Таблиця 2.4 – Оцінка реалізації функції мотивації в Лабораторії

Питання	Відповідь
Задоволення системою мотивації	Так: 60%, Ні: 40%
Фактори мотивації	Підвищення заробітної плати (70%), визнання (20%), інше (10%)
Підтримка керівництва	Так: 65%, Ні: 35%

Реалізація функції мотивації у Лабораторії має позитивні результати, проте вимагає доопрацювання для підвищення ефективності. Основна зона для покращення – матеріальна винагорода. Потреба у підвищенні зарплати домінує серед працівників, що підкреслює важливість адаптації системи оплати праці до ринкових умов.

Розширення нематеріальних стимулів через впровадження механізмів визнання та розвитку працівників також може посилити мотивацію, особливо серед тих, для кого матеріальний аспект не є головним.

Покращення підтримки керівництва: Важливо зміцнювати взаємодію між керівництвом і працівниками, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок, підвищуючи увагу до індивідуальних потреб і стимулюючи командну роботу.

Загалом, посилення як матеріальної, так і нематеріальної складової мотивації, а також покращення управлінської підтримки сприятиме підвищенню продуктивності працівників та їхньої задоволеності роботою.

Таблиця 2.5 - Оцінка реалізації функції контролю в Лабораторії

Питання	Відповідь
Ефективність контролю	Так: 75%, Ні: 25%
Зворотний зв'язок	Достатній: 70%, Недостатній: 30%
Рекомендації	Більш чітке формулювання KPI, регулярні зустрічі

Функція контролю в Лабораторії реалізується на достатньо високому рівні, проте є напрямки для вдосконалення: наявність 25% незадоволених ефективністю контролю вказують на недоліки в системі контролю, що є наслідком недостатньої чіткості в процедурі оцінювання та неповного охоплення ключових аспектів діяльності. Також варто забезпечити регулярну та детальну комунікацію результатів контролю, зокрема для працівників, які вважають її недостатньою. Формулювання ключових показників ефективності сприятиме більш точній оцінці діяльності працівників і підрозділів, забезпечуючи прозорість і чіткість контролю. Введення регулярних зустрічей сприятиме посиленню зворотного зв'язку, обговоренню проблем та визначенню шляхів їх вирішення, що дозволить оперативніше реагувати на відхилення.

Узагальнимо в табл. 2.6 оцінку виконання управлінських функцій в Лабораторії.

Таблиця 2.6 - Таблиця оцінки виконання управлінських функцій в Лабораторії

Функція управління	Завдання	Реалізовано (Так/Ні)	Рівень виконання (%)	Проблеми/Перешкоди	Рекомендації
Планування	Розробка річного плану діяльності	Так	85%	Недостатність аналітичних даних	Провести аналіз ринку
Організація	Оптимізація структури підрозділів	Ні	60%	Брак кадрів	Провести реорганізацію
Мотивація	Впровадження системи преміювання	Так	75%	Обмежений бюджет	Переглянути фінансування
Контроль	Аудит внутрішніх процесів	Так	100%	Немає	Зберегти поточний підхід

Функція планування потребує вдосконалення через забезпечення аналітичної підтримки. Планування повинно базуватися на актуальних даних ринку та внутрішнього середовища.

Функція організації є найменш ефективна через кадрові проблеми. Це вказує на необхідність термінових дій для залучення персоналу та вдосконалення організаційної структури.

Функція мотивації частково реалізована, але обмежений бюджет стримує її повну ефективність. Важливо знайти компроміс у розподілі ресурсів.

Функція контролю має найвищий рівень виконання, що демонструє значний прогрес у впровадженні механізмів контролю, проте збереження досягнень потребує постійного моніторингу.

Таким чином, найбільшу увагу слід приділити організації та плануванню, оскільки ці функції мають ключовий вплив на загальну ефективність управління.

Для забезпечення комплексного аналізу ефективності управлінських функцій у діяльності лабораторії, було оцінено не лише рівень їх реалізації, але й ідентифіковано потенційні ризики, що можуть впливати на результативність кожної функції. У наступній таблиці наведено узагальнені дані щодо

можливих ризиків, ймовірності їх виникнення, можливих наслідків та рекомендацій щодо мінімізації впливу на загальну ефективність управління.

Таблиця 2.7 - Оцінка ризиків управлінських функцій та заходи щодо їх мінімізації в Лабораторії

Функція управління	Можливий ризик	Ймовірність (низька/середня/висока)	Наслідки	Заходи для мінімізації
Планування	Відсутність достовірних даних	Середня	Зрив термінів	Залучення експертів
Організація	Нестача кваліфікованих кадрів	Висока	Зниження ефективності	Проведення навчання
Мотивація	Низький рівень задоволеності	Середня	Відтік кадрів	Впровадження нематеріальних стимулів
Контроль	Відсутність сучасних інструментів	Низька	Помилки в аудиті	Автоматизація процесів

Найбільш критичним є ризик нестачі кваліфікованих кадрів для реалізації функції організації, що вимагає негайного удосконалення системи заходів з навчання персоналу та вдосконалення кадрової політики. Функція планування стикається з ризиком середньої ймовірності через обмеженість даних, що потребує аналітичної підтримки. Мотивація потребує оптимізації шляхом розвитку нематеріальних стимулів, щоб уникнути відтоку кадрів. Контроль демонструє порівняно низький ризик, однак автоматизація дозволить зробити процеси ще більш ефективними.

Загалом, вирішення зазначених ризиків може значно підвищити загальну ефективність діяльності лабораторії.

Усі управлінські функції лабораторії є взаємозалежними, що підвищує складність управлінського процесу. Ефективна реалізація кожної функції забезпечує сталий розвиток, високу якість послуг та довіру клієнтів.

Таблиця 2.8 - Взаємозв'язки між функціями управління

Функція	Зв'язок із плануванням	Зв'язок із організацією	Зв'язок із мотивацією	Зв'язок із контролем	Зв'язок із аналізом
Планування	-	Визначає структуру та ресурси	Впливає на створення мотивації	Результати використовуються	Основою є дані аналізу
Організація	Залежить від чіткості планування	-	Визначає умови для мотивації	Структура підтримує контроль	Виявляє слабкі місця
Мотивація	Залежить від розподілу задач	Залежить від організації праці	-	Заохочення базується на результатах	Спирається на аналіз
Контроль	Забезпечує зворотний зв'язок	Залежить від чіткої організації	Підтримує зацікавленість працівників	-	Дані використовуються для аналізу
Аналіз	Спирається на результати контролю	Допомагає оптимізувати структуру	Спрямовує мотиваційні заходи	Забезпечує інформацію для корекції	-

Для ефективного аналізу управлінських функцій важливо дослідити не лише їхні взаємозв'язки, але й те, як вони впливають на ключові показники діяльності Лабораторії.

Розглянемо вплив кожної функції на ефективність діяльності Лабораторії та визначимо шляхи для їх вдосконалення в табл. 2.9, яка аналізує взаємозв'язок функцій управління з ключовими показниками

Таблиця 2.9 - Аналіз впливу управлінських функцій на ключові показники діяльності Лабораторії

Функція управління	Взаємозв'язок з іншими функціями	Вплив на ефективність діяльності	Пропозиції
Стратегічне планування	Залежить від контролю (корекція планів) та організації ресурсів	Забезпечує узгодженість дій та досягнення стратегічних цілей	Реалізація проектів модернізації обладнання
Організація	Потребує підтримки мотивації та контролю	Забезпечує ефективне використання ресурсів	Оптимізація робочих процесів у відділах
Мотивація	Впливає на якість виконання планів та організацію	Сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників	Стимулювання за досягнення цільових показників
Контроль	Впливає на корекцію стратегій та	Забезпечує відповідність	Проведення регулярних аудитів

Функція управління	Взаємозв'язок з іншими функціями	Вплив на ефективність діяльності	Пропозиції
	вдосконалення організації	діяльності встановленим стандартам	

Перейдемо до вивчення зовнішнього середовища, в якому функціонує Лабораторія, зокрема виробничих потужностей переробних підприємств Вінницької області.

Таблиця 2.10 - Аналіз виробничих потужностей переробних підприємств Вінницької області

№ з/п	Напрямок виробництва	Кількість підприємств
1	Виробництво яєць та продуктів з них	11
2	Виробництво продуктів бджільництва	8
3	Молокопереробні підприємства	42
3.1	Молокоприймальні пункти	7
4	М'ясопереробні підприємства	122
4.1	Бойні	11
5	Рибопереробні підприємства	26
6	Оператори ринку (склади, холодильники)	27

Таблиця 2.10 представляє структуру та кількість підприємств за напрямками виробництва, що визначає основні джерела замовлень та обсяги роботи Лабораторії. Вивчення цього аспекту є важливим для розуміння взаємозв'язків Лабораторії з регіональними підприємствами та оцінки її ролі в забезпеченні безпечності продукції.

Також розглянемо обсяг та структуру надходжень від ключових замовників Лабораторії за 2023 рік та перший квартал 2024 року (Додаток В) для оцінки залежності Лабораторії від різних категорій клієнтів.

Та проведемо аналізування можливостей лабораторії щодо розширення сфери і підвищення ефективності діяльності з використанням елементів SWOT-аналізу.

Сильними сторонами для лабораторії є технічні можливості (ширша сфера акредитації, можливості проведення випробувань поза сферою акредитації), нижчі ціни, стислі терміни виконання замовлень, забезпечення комфортних умов для замовників, стабільна позитивна репутація. Слабкими сторонами є протилежні обставини. Наведемо результати SWOT аналізу в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT аналіз Вінницької регіональної державної лабораторії

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- Акредитована НААУ атестат про акредитацію №20345 від 23.08.2023 засвідчує високу якість і відповідність вимогам стандартам у сфері випробувань. - Уповноважена Держпродспоживслужбою України на проведення випробувань для цілей державного контролю - - Надання методичної, практичної допомоги, консультацій спеціалістам Держпродспоживслужби Вінницької області. - Уповноважена на проведення випробувань за програмою «Молочний модуль» - Участь у державних проектах з підвищення якості лабораторних послуг (SAFOSO). - Досвідчений персонал і висококваліфіковані спеціалісти. - Наявне обладнання забезпечує точність та ефективність випробувань.	- Високі фінансові витрати на підтримання статусу акредитації та утримання обладнання. - Обмежені можливості розширення діяльності через обмежену кількість обладнання. - Потреба в постійному оновленні обладнання та підвищенні кваліфікації персоналу. - Часткова енергонезалежність. - Обмеженість ресурсів (новітнє обладнання). - Лабораторія не веде активної маркетингової діяльності. - Лабораторія потребує поточного ремонту виробничих приміщень
Можливості	Загрози
- Реалізація «Стратегії розвитку експорту» буде сприяти розвитку сільського господарства, та стимулюванню харчової та переробної галузей в Україні в найближчі роки як потенційних замовників Лабораторії - Наявний потенціал у транскордонному та міжрегіональному співробітництві - Інвестиційна привабливість України, залучення інвестиційних ресурсів в найближчі роки.	- Продовження війни в Україні. - Дефіцит фінансових ресурсів і умовах війни та післявоєнного відновлення економіки - Значний дефіцит трудових ресурсів пов'язаний з міграційними процесами під час війни, так значна кількість кваліфікованих лабораторних працівників після війни може не повернутись в Україну. - Міграція населення у більш урбанізовані населені пункти та закордон

Продовження табл. 2.11

1	2
• Додаткове залучення коштів до проєктів регіонального розвитку з боку державних фондів (Фонду енергоефективності, ДФРР) • Залучення коштів через проєкти міжнародної технічної допомоги • Непередбачувана епізоотична та епідеміологічна ситуація на територіях, де ведуться активні бойові дії та не проводяться протиепізоотичні заходи, може стимулювати попит на послуги Лабораторії	• Можливі зміни підходів до лабораторного контролю показників безпечності харчових продуктів і кормів, пов'язані з євроінтеграційними процесами, що будуть відбуватись в Україні. • Серйозна затримка модернізації технічних можливостей (засоби вимірювальної техніки та лабораторне обладнання), необхідних для підтримки спроможності проводити лабораторні дослідження відповідно до практики ЄС. • Глобальні зміни клімату, які вплинуть на розвиток сільського господарства • Зменшення інвестиційної привабливості в країні, в наслідок наростання політичної нестабільності в країні, погіршення її макроекономічних показників, показників фінансово-економічної стабільності, кредитного рейтингу, вплив іноземних інвестицій, зростання валютно-курсних ризиків в країні

Таким чином Лабораторія має сильну базу для ефективної роботи завдяки професійному персоналу, акредитації та участі в міжнародних проєктах. Однак її розвиток обмежують значні витрати, застарілість обладнання та відсутність активної маркетингової стратегії. Для подолання цих недоліків необхідно використовувати можливості співпраці з міжнародними донорами, державними фондами та впроваджувати сучасні технології управління. Водночас, загрози, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, вимагають від Лабораторії адаптивної стратегії розвитку.

Для забезпечення повної інтеграції функцій управління та підвищення ефективності роботи Лабораторії необхідно враховувати ключові показники та можливості їх подальшого вдосконалення. У таблиці 2.19 наведено узагальнення даних, що дозволяє деталізувати взаємозв'язки між управлінськими функціями та обґрунтувати конкретні пропозиції щодо

покращення діяльності шляхом оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення стратегічного розвитку установи.

Таблиця 2.12 - Інтеграція даних у взаємозв'язки між функціями управління

Функція управління	Основні статистичні дані	Пропозиції
Планування	Фонд зарплати – 1 144 462 грн, основна зарплата – 61,5%, додаткові виплати – 38,5% Частка витрат на оновлення обладнання – 12,3%.	Рационалізувати структуру витрат, забезпечивши баланс між основною зарплатою та додатковими виплатами Включити планові витрати на оновлення обладнання до стратегічного плану розвитку, збільшивши частку до 20%
Організація	68,2% надходжень забезпечено клієнтами; найбільший клієнт формує 32,7% надходжень Завантаженість обладнання в середньому на 83%	Оптимізувати організацію роботи з ключовими клієнтами, розширювати клієнтську базу, зменшуючи залежність від кількох замовників Перерозподілити завантаження обладнання, щоб уникнути перевищення технічних норм і зниження ефективності
Мотивація	Надбавка за складність і напруженість – 18,4%, доплата за шкідливі умови – 10,1% Кількість працівників, які отримали додаткові премії – 24%	Забезпечити прозору систему мотивації та справедливе розподілення виплат, враховуючи особливості роботи кожного працівника Впровадити критерії для збільшення частки працівників, які отримують додаткові премії, до 40%
Контроль	Ненормований робочий день – лише 0,4% фонду зарплати, що свідчить про ефективний контроль використання ресурсів Витрати на підтримку акредитації склали 9,8% від загального бюджету	Посилити контроль за іншими витратами, наприклад, на закупівлю матеріалів чи оновлення обладнання, для підвищення загальної якості послуг Розробити систему моніторингу ефективності витрат на акредитацію для оптимізації бюджет
Аналіз	Надходження у 2023 році – 34,2 млн грн; зростання частки найбільших клієнтів у структурі доходів	Використовувати результати аналізу для прийняття рішень щодо диверсифікації доходів та оптимізації роботи з постійними замовниками Розширювати співпрацю в рамках міжнародних проектів, збільшивши їх частку до 10% у середньостроковій перспективі

Інтеграція функцій управління на основі аналізу даних дозволяє підвищити ефективність діяльності лабораторії. Для підвищення стійкості роботи необхідно зменшувати залежність від найбільших клієнтів, а також оптимізувати структуру зарплатного фонду. Рекомендовано впровадити регулярний моніторинг фінансових результатів для корекції управлінських рішень.

19.06-28.06.2023 Лабораторія проходила повторну акредитацію комісією НААУ, за результатами оцінки якої було виявлено 44 невідповідності, всі невідповідності усунуто у визначений термін. Лабораторія отримала Атестат про акредитацію від 23.08.2023 чинний до 22.08.2028. На нашу думку це і є результатом позитивної оцінки взаємозв'язків між функціями управління, їх інтеграції і взаємодії впливу на загальну ефективність діяльності лабораторії. Лабораторія пройшовши акредитацію підтвердила ефективність виконання керівництвом функцій управління та загальну ефективність системи менеджменту.

Висновки до розділу 2

Вінницька регіональна державна лабораторія Держпродспоживслужби є спеціалізованою державною установою ветеринарної медицини, має статус самостійної юридичної особи. Головна мета функціонування – забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я тварин і людей згідно з наданими законодавчими повноваженнями.

Проведений аналіз динаміки бюджетних асигнувань за аналізований період 2021-2023 років показує значне зростання їх обсягу: у 2023 році їх рівень становив 14420,6 тис. грн, що на 9,4% більше, ніж у 2021 році. Однак, порівняно з 2022 роком, спостерігається зменшення фінансування на 38,3%. Така динаміка свідчить про нестабільність державного фінансування, що може впливати на реалізацію програм лабораторії.

Таким чином, аналіз фінансових результатів Лабораторії свідчить про необхідність оптимізації витрат шляхом проведення аудиту витрат із метою

виявлення статей, що зростають найбільш швидкими темпами, та розробки механізму їх оптимізації.

Суттєвого відтоку кадрів через недостатню мотивацію, зокрема фінансову, не відбувається. Але негативним фактором є обмежені можливості для залучення молодих фахівців через конкуренцію з приватним сектором.

На підставі аналізу основних результатів Лабораторії визначено значення ключових показників ефективності, які потребують вдосконалення основних функцій менеджменту, розмір відхилення становить від 2 до 8 %.

Інтеграція функцій управління й узагальнення основних статистичних даних дозволило визначити необхідність у формуванні спеціалізованих KPI, для включення їх до системи управління Лабораторії, а також відзначити проходження акредитації до 2028 року, дозволяє визначити систему управління як позитивну.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІННИЦЬКІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ДЕРЖАВНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ

3.1 Рекомендації щодо оптимізації процесів стратегічного та тактичного планування для підвищення організаційної гнучкості Лабораторії

Програма вдосконалення стратегічного та тактичного планування Лабораторії повинна враховувати специфіку державного сектору, акцентуючи увагу на прозорості, ефективності та відповідності суспільним потребам.

Відповідно до визначеної програми стратегічного та тактичного планування ми можемо запровадити проведення додаткових регіональних досліджень, для розширення додаткових пакетів послуг лабораторії для приватних замовників.

Основні напрямки діяльності Лабораторії:

1. Аналіз харчової продукції: проведення випробувань продуктів тваринного і рослинного походження, кормів та кормових добавок, а також сировини рослинного і тваринного походження.
2. Ветеринарно-санітарна експертиза: оцінка безпечності харчових продуктів тваринного і рослинного походження.
3. Діагностика захворювань тварин: проведення лабораторних досліджень біологічного та патологічного матеріалу для виявлення захворювань у тварин.
4. Дослідження впливу факторів навколишнього середовища на здоров'я людини: контроль параметрів мікроклімату, рівнів освітлення, шуму та вібрацій у виробничих і побутових приміщеннях; визначення концентрації шкідливих речовин у повітрі згідно з нормативами законодавства України у сфері охорони здоров'я.

Відповідно до основних напрямків діяльності Лабораторії, проведемо дослідження макроекономічних трендів розвитку промисловості Вінницької області (рис. 3.1-3.2).

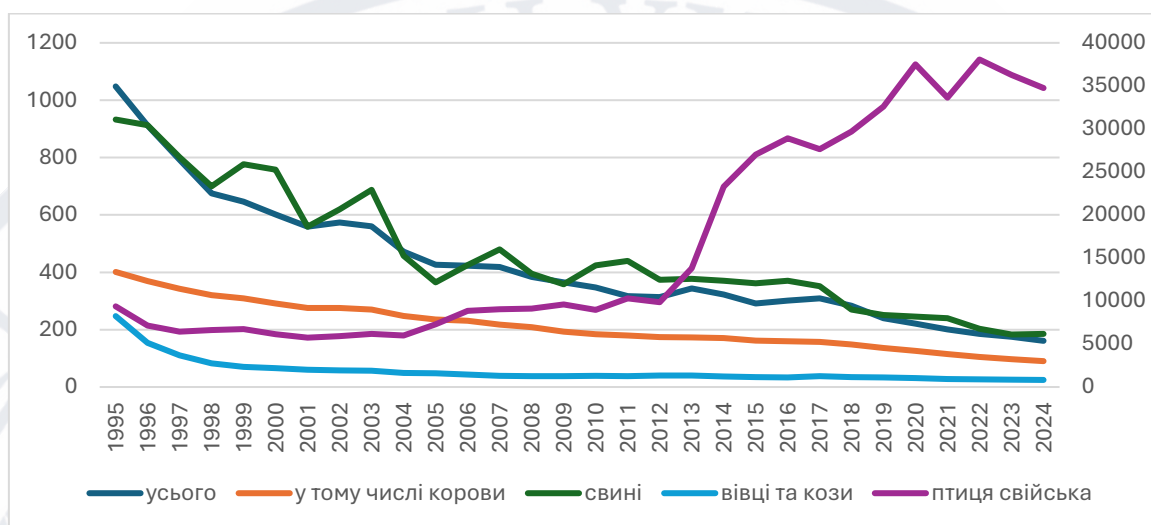


Рисунок 3.1 – Показники кількості сільськогосподарських тварин в Вінницькій області за 1995-2024 (прогноз) роки, тис. голів

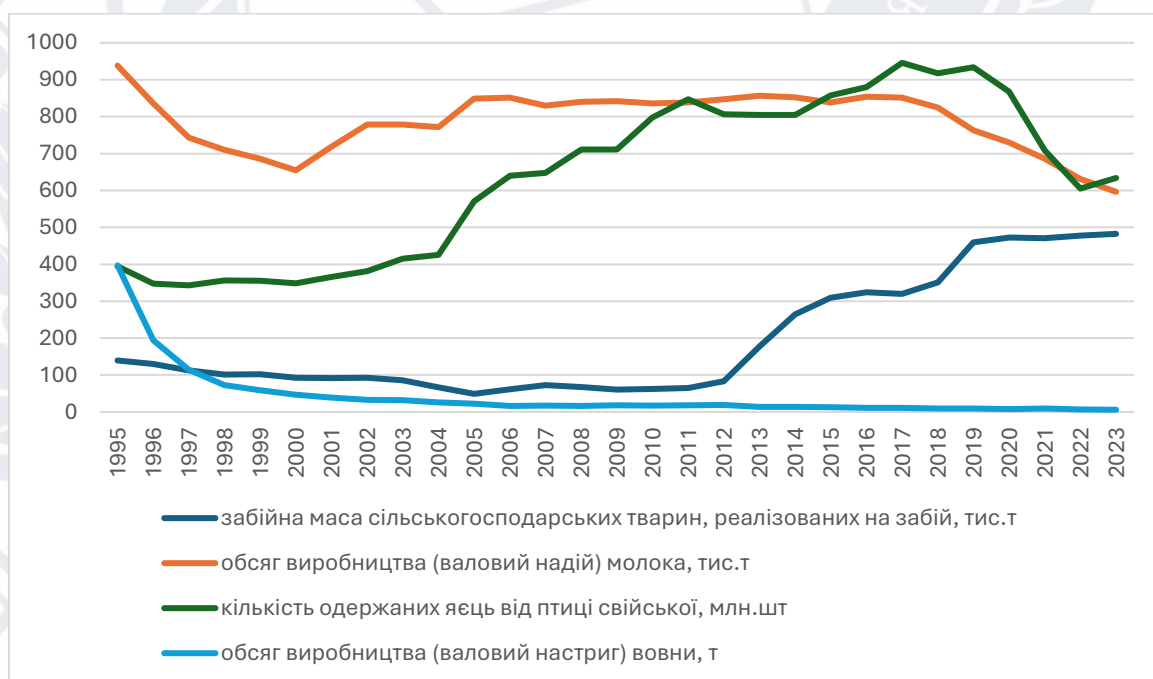


Рисунок 3.2 – Показники виробництва продукції тваринництва в Вінницькій області за 1995-2023 роки, тис. голів

Динаміка показників кількості сільськогосподарських тварин та виробництва продукції тваринництва в Вінницькій області за 1995-2023 роки

свідчить, що позитивного тренду набуло зростання чисельності свійської птиці. Показники чисельності інших свійських тварин має стійку тенденцію до зниження, що зменшує потенціал Лабораторії до проведення планових досліджень. Відповідно, можна запропонувати такий набір варіантів її стратегічного розвитку, як обслуговування окремих територіальних громад і персональних споживачів, щодо проведення обстежень для попередження розвитку шкідливих захворювань тварин:

1) обстеження приватних господарств, які утримують велику рогату худобу, свиней та птицю, за приватними договорами та угодами з ОТГ;

2) обстеження ОТГ для визначення впливу факторів навколишнього середовища на здоров'я людини: контроль параметрів мікроклімату, рівнів освітлення, шуму та вібрацій у виробничих і побутових приміщеннях; визначення концентрації шкідливих речовин у повітрі, за угодами з підприємствами й ОТГ;

3) обстеження приватних власників домашніх улюбленців, для виявлення захворювань у тварин, за угодами з приватними власниками та підприємствами (клуби розвідників порід, ветеринарні клініки тощо).

На підставі сформованих рекомендацій визначимо карту стратегічного розвитку бізнес-напрямів Лабораторії. Вона складається з 4 ключових сегментів, які можна взяти за основу щодо подальшого її розвитку.

На рис. 3.3 представлено поєднання напрямів для обстежень та основних категорій споживачів, на перетині яких отримано цільові групи приватних й інституційних споживачів, та дві вільні комірки, які не отримали цільового впровадження.

Лабораторія має зосередитись на цих напрямках для посилення власної бізнес-складової.

Сформуємо комплекс комерційних пропозицій від Вінницької регіональної державної лабораторії (табл. 3.1)

Напрями проведення обстежень

Обстеження ОТГ		Визначення впливу факторів навколишнього середовища на здоров'я людини (наприклад, індекс якості повітря, індекс якості води з різних джерел)	
Обстеження підприємств			
Обстеження домогосподарств	Обстеження домашніх улюбленців (чіпування, стерилізація тварин), свійських тварин власниками	Обстеження свійських тварин	Обстеження домашніх улюбленців, обстеження свійських тварин
	<i>B2C: угоди з приватними власниками</i>	<i>B2G: угоди з ОТГ</i>	<i>B2B: угоди з підприємствами</i>

Основні категорії споживачів

Рисунок 3.3 – Карта стратегічного розвитку бізнес-напрямів Лабораторії

Загальні переваги співпраці з лабораторією полягають у наступному:

1. Акредитовані-методики та сучасне обладнання.
2. Широкий спектр послуг для різних категорій клієнтів.
3. Гнучкість у виборі форматів співпраці (разові угоди чи довгострокові контракти).
4. Прозорість ціноутворення та швидке виконання замовлень.

Ці пропозиції спрямовані на задоволення потреб різних категорій клієнтів, посилення позицій лабораторії на ринку послуг і підвищення її конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Визначення конкурентних переваг Лабораторії щодо надання комерційних послуг

	Цільова аудиторія	Послуги	Переваги
1. Обстеження приватних господарств (велика рогата худоба, свині, птиця)	Приватні господарі та фермери. Органи територіальних громад (ОТГ)	Проведення комплексної діагностики стану здоров'я тварин. Виявлення інфекційних і паразитарних захворювань. Консультації щодо профілактики захворювань і підвищення продуктивності тварин	Швидке та точне визначення захворювань. Рекомендації з урахуванням особливостей господарства. Можливість зниження ризиків епідемій
2. Обстеження ОТГ щодо впливу факторів навколишнього середовища на здоров'я людей	Органи територіальних громад. Підприємства, зацікавлені у контролі впливу виробництва на середовище	Контроль параметрів мікроклімату (температура, вологість, швидкість руху повітря). Вимірювання рівнів освітленості, шуму та вібрацій у приміщеннях. Визначення концентрації шкідливих речовин у повітрі. Надання рекомендацій для покращення умов праці та проживання	Підвищення рівня безпеки та комфорту для мешканців громад. Допомога підприємствам у дотриманні екологічних і санітарних стандартів
3. Обстеження домашніх улюбленців	Приватні власники домашніх тварин. Ветеринарні клініки та клуби розведення порід	Комплексна діагностика захворювань у собак, котів та інших домашніх улюбленців. Лабораторні дослідження (аналіз крові, сечі, паразитарні аналізи). Рекомендації щодо лікування та профілактики	Професійний підхід до діагностики та лікування. Висока точність результатів. Гнучкість у роботі з індивідуальними та корпоративними клієнтами

Сформуємо календарний план реалізації програми надання комерційних послуг для Лабораторії з метою збільшення обсягу замовлень через комплекс послуг для різних клієнтських груп (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Річний календарний план реалізації програми надання комерційних послуг для Вінницької регіональної державної лабораторії

№ з/п	Зміст етапу
1	Підготовчий етап Розробка плану дій, підготовка необхідних ресурсів, обладнання, комунікація з ключовими групами клієнтів Формування робочої групи та розподіл обов'язків Проведення аналізу наявних ресурсів (обладнання, персонал) Розробка цінової політики та комерційних пропозицій для кожного з напрямів
2	Затвердження графіку роботи для мобільних груп. Створення маркетингових матеріалів (буклети, презентації). Початок переговорів із громадами, підприємствами та приватними клієнтами Проведення презентацій для керівників ОТГ і підприємств
3	Реалізація програми надання послуг, залучення нових клієнтів, моніторинг результатів
B2C	Запуск мобільних груп для обстеження приватних господарств Старт комунікації з ветеринарними клініками та клубами розведення тварин
B2G	Запуск регулярного моніторингу екологічних показників у перших громадах
B2B	Проведення переговорів із підприємствами про постійне обслуговування
4	
B2C	Проведення першої хвилі тестувань для приватних клієнтів
B2G	Початок співпраці з ОТГ за укладеними угодами
5	
B2C	Проведення рекламної кампанії через соціальні мережі та місцеві ЗМІ
B2B	Розширення охоплення сільськогосподарських господарств
B2G	Впровадження додаткових сервісів (аналіз впливу на екологію)
6	
B2B	Організація семінарів для фермерів щодо профілактики захворювань
B2C	Розробка програм лояльності для постійних клієнтів
B2G	Оцінка результатів моніторингу та подання звітів для ОТГ і підприємств
7	Збір відгуків від клієнтів. Аналіз досягнутих фінансових та операційних показників
8	Аналіз результатів, внесення коректив у стратегію, підготовка до наступного етапу
9	Підготовка звіту про виконання стратегії. Внесення змін до плану на основі зібраних даних. Організація стратегічної сесії для визначення наступних кроків

Наведений план може бути розрахований на впровадження протягом одного року, етапи 1-3 мають бути впроваджені протягом перших трьох

місяців, етапи 4-6 протягом наступних 6-7 місяців, і етапи 7-9 мають бути завершені протягом останніх 2-3 місяців року.

За результатами реалізації програми Лабораторія може отримати такі очікувані результати:

1. Підвищення рівня доходів від надання послуг щонайменше на 30%.
2. Збільшення кількості клієнтів серед приватних господарств, підприємств і ОТГ.
3. Формування позитивного іміджу лабораторії як надійного партнера в регіоні.
4. Розширення спектру послуг для сталого розвитку діяльності.

Разом з тим, розширення комерційної складової неможливе без фахівців, відповідальних за маркетинг Лабораторії (рис 3.4). Якщо в перші місяці програма може підтримуватись за рахунок одного фахівця, то впродовж планового періоду їх кількість має бути збільшена до 4 осіб, пропорційно зростанню маркетингового навантаження.

Вигляд маркетингової служби на початку проекту

Відповідальний за маркетинг

Вигляд маркетингової служби по завершенні першого року реалізації проекту

Вище керівництво Лабораторії

Координатор
B2C-напрямку

Координатор
B2B-напрямку

Координатор
B2G-напрямку

Відповідальний за
маркетингові
комунікації та
цифровий маркетинг

Рисунок 3.4 – Розвиток служби маркетингу в Лабораторії

3.2 Розробка механізмів мотивації та контролю в системі менеджменту Лабораторії

В теперішній час в Лабораторії процеси кадрового управління відокремлені від мотивації спеціалістів щодо досягнення показників якості, за рахунок малої частки прямих комерційних досліджень. Якщо вони будуть бачити свій вклад до розвитку Лабораторії, на підставі усвідомлення залежності їх доходів та професійного зростання від комерційних досліджень, то це значною мірою підвищить її ефективність. Для всіх підрозділів і працівників мають бути визначені проміжні параметри для орієнтування на досягнення кінцевої мети, у вигляді внесків при досягненні загальних результатів. В такому випадку робота всіх працівників буде корисною.

Підвищення ефективності розвитку Лабораторії може бути досягнуто на підставі розроблених мотиваційних заходів.

1. Сформована система цілей відповідно до функціональних видів досліджень, які проводить Лабораторія, з вимірним характером система цілей.
2. Встановлено відповідальність кожного працівника відносно кількості та якості проведених досліджень.
3. Розроблено систему атестації працівників в межах поставлених цілей та завдань, щоб надати їм додаткові можливості професійної самореалізації.
4. Встановлено графіки безперервного навчання та підвищення кваліфікації фахівців з орієнтацією на проведення прямих комерційних досліджень. Визначити порядок проведення посадових переміщень спеціалістів та керівного складу, встановити ставки заробітної плати відповідно до результатів навчання, набутих умінь і навичок до проведення прямих комерційних досліджень.

Заходи мотивації до роботи мають спиратися на внутрішні стимули, інтерес до досліджень, отримання задоволеності від результатів, виявлені здібності до прийняття рішень, виконання завдань при проведенні прямих комерційних досліджень. До винагород і заохочень спеціалістів щодо

досягнення результатів ми можемо віднести наявну зарплату; підвищений рівень відповідальності як елемент внутрішніх винагород; можливості до підвищення статусу; кар'єрного просування як елемент зовнішніх винагород. Заходи мотивації будуть заохочувати фахівців, які на це заслуговують, і вони усвідомлюють свій внесок до проведення прямих комерційних досліджень.

Система поточних винагород і премій в Лабораторії має ряд позитивних і негативних рис.

Позитивними сторонами є наявні соціальна спрямованість в діючій системі винагород, яка враховує стаж роботи; створює заохочення до постійного підвищення кваліфікації, розрахованому на довготривалий період роботи в Лабораторії.

Негативною рисою є зрівняльний характер в розподілі премій, який створює демотивуючий ефект для подальшого розвитку різних її підрозділів.

Проведемо аналіз системи поточних винагород і премій в Лабораторії щодо ефективності використання знань та здібностей фахівців.

За результатами неформального опитування 65 % фахівців визначають позитивний ефект використання їх знань та здібностей, та 35% вказують на складність визначення їх вкладу та недостатню ефективність використання знань та здібностей в Лабораторії.

Другою складовою системи мотивації є вклад у навчання, та можливість кар'єрного розвитку, який визначено на рівні 27%. Відповідно, 73% винагороди для співробітників забезпечується з боку основної заробітної плати, виплати доплат і надбавок за стаж і складність роботи.

За отриманими результатами ми можемо отримати висновок про недостатній рівень зв'язку між позитивним ефектом використання їх знань та здібностей й оплатою праці, який можна виправити за рахунок застосування довгострокової програми підготовки та атестації кадрів для реалізації стратегії розвитку Вінницької регіональної державної лабораторії

Мета програми: забезпечення високого професійного рівня персоналу для ефективного виконання розширеного спектра послуг відповідно до

стратегічних цілей Лабораторії щодо проведення прямих комерційних досліджень.

Розглянемо етапи її реалізації

Місяць 1: оцінка поточного стану персоналу з метою визначити рівень знань та навичок фахівців, виявити їх потреби у навчанні.

Склад модуля передбачає проведення опитувань і тестувань працівників для оцінки знань у ключових напрямках (ветеринарія, екологія, обстеження господарств); аналіз відповідності кваліфікації вимогам сучасних стандартів (національних та міжнародних); визначення працівників, які потребують підвищення кваліфікації або перепідготовки.

Місяць 2: розробка комплексної програми навчання з урахуванням стратегічних напрямів розвитку Лабораторії.

Склад модуля передбачає опанування сучасних методів діагностики захворювань у тварин; екологічний моніторинг: методи оцінки впливу навколишнього середовища; нормативно-правове регулювання у сфері послуг для ОТГ та підприємств; робота з клієнтами: етика, комунікація, сервіс; використання сучасного лабораторного обладнання та програмного забезпечення.

Формати навчання: семінари, тренінги, майстер-класи; проведення онлайн-курсів для працівників у віддалених районах; практичні заняття на базі лабораторії.

Місяці 3-6: реалізація програми підготовки та атестації кадрів з метою підвищення кваліфікації персоналу, підготовки до нових викликів.

Склад модуля передбачає навчання мобільних груп для роботи з ОТГ і приватними господарствами (місяць 3); навчання працівників, які спеціалізуються на екологічному моніторингу (місяць 4); курс для ветеринарів щодо діагностики захворювань домашніх улюбленців (місяць 5); практичні заняття з використання нового обладнання (місяць 6).

Місяць 7: атестація персоналу з метою оцінювання рівня знань після навчання та підтвердити відповідність кваліфікаційним вимогам

Склад модуля передбачає проведення письмових й електронних тестів і практичних завдань для оцінки знань і набутих навичок; перевірка умінь працювати з клієнтами та документами; видача внутрішніх сертифікатів про підвищення кваліфікації.

Місяці 8-12: постійне вдосконалення та підтримка набутих компетенцій на підставі створення системи безперервного навчання та вдосконалення практичних навичок.

Склад модуля передбачає впровадження регулярних тренінгів і вебінарів; моніторинг змін у законодавстві та міжнародних стандартах, оперативне оновлення навчальних матеріалів; створення бази знань (веб-порталу) для доступу до навчальних матеріалів; відстеження ефективності роботи співробітників через зворотний зв'язок із клієнтами.

Відповідно до запропонованої програми підготовки та атестації кадрів, ми можемо визначити таких результатів її реалізації, як підвищення рівня професіоналізму працівників; збільшення довіри клієнтів до лабораторії; відповідність послуг міжнародним стандартам якості; створення умов для довгострокового розвитку лабораторії.

3.3 Оцінка економічної ефективності впроваджених управлінських рішень

Керівництво Лабораторії може здійснювати мотивацію персоналу до прямих комерційних досліджень економічними методами і прийомами. Вони мають забезпечити достатній рівень успішності результатів, за рахунок внесення певних коректив до системи управління персоналом Лабораторії.

Всі її працівники при розрахунках виплат заробітної плати розподіляються по двох категоріях.

В першу категорію входять співробітники, які своєю ефективною роботою напряду сприяють підвищенню доходів від вимірювань і досліджень.

В другу категорію входять співробітники, які не здійснюють прямий вплив на дохід, наприклад, це персонал допоміжних підрозділів.

Для першої категорії співробітників може бути запропоновано гнучку ставку заробітної плати, яку можна буде визначити за виробітком й обсягами наданих послуг. Друга категорія нарахувань заробітної плати буде визначитись за базовими погодинними і почасово-преміальними ставками оплати праці. Це допоможе уникнути зрівняльного підходу та додатково стимулювати працівників Лабораторії.

Визначимо рекомендації до системи оплати праці та преміювання працівників Вінницької регіональної державної лабораторії. Вона має на меті забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці, стимулювання високих результатів і підвищення мотивації персоналу для реалізації стратегічних цілей Лабораторії.

Розглянемо базові елементи системи оплати праці Лабораторії. До них ми можемо включити:

1. Посадовий оклад, який розраховується на основі кваліфікації, досвіду та складності виконуваних завдань; встановлюється у відповідності до класифікації посад (наукові працівники, технічний персонал, адміністративні працівники); підвищується з урахуванням категорії працівника, сертифікації, та тривалості стажу в організації.
2. Доплати за виконання додаткових функцій: наприклад, участь у мобільних групах для обстеження ОТГ чи господарств; за наукові ступені та звання (кандидат або доктор наук); за специфічні умови праці: робота з небезпечними матеріалами або в складних умовах.

Перегляд ставок заробітної плати в Лабораторії може проводитись щорічно за результатами оцінки ефективності роботи працівника.

Другою складовою системи оплати праці Лабораторії є преміювання за виконання прямих комерційних досліджень. Воно включає чотири категорії виплат:

1) регулярні премії. До них слід включити квартальні премії, які розраховуються на основі досягнення ключових показників ефективності (КПІ), наприклад: кількість проведених досліджень, оперативність виконання замовлень, задоволеність клієнтів; щорічні премії, що виплачуються за досягнення стратегічних цілей лабораторії;

2) разові премії за успішну реалізацію складних проектів (наприклад, масштабне обстеження ОТГ); за особливі заслуги, такі як розробка інноваційних методів або підвищення ефективності роботи; за ініціативи, які призвели до економії ресурсів чи підвищення доходу лабораторії;

3) мотиваційні бонуси, у вигляді запровадженої системи «винагорода за ідею» для працівників, які запропонували корисну інновацію, отримують фіксовану премію або частку від економії/доходу, отриманого завдяки ідеї;

4) премії за командну роботу, наприклад, у разі успішного виконання проектів у складі групи всі учасники отримують командний бонус.

Далі розглянемо інші мотиваційні елементи до впровадження системи прямих комерційних досліджень.

По-перше, матеріальні заохочення – оплата додаткових навчальних курсів, сертифікації та участі у професійних заходах; надання компенсацій за транспортні витрати для мобільних груп.

По-друге, нематеріальні заохочення – визнання досягнень працівників через корпоративні заходи, грамоти та відзнаки; участь у внутрішніх конкурсах з можливістю отримання додаткових винагород (наприклад, «кращий працівник кварталу»).

По-третє, соціальні пакети – медичне страхування, пільгове харчування чи компенсація обідів, додаткові дні відпустки за високі результати.

Вирішенням проблеми стимулювання може бути за рахунок участі працівникам у прибутках. За такого підходу буде відбуватись стимулювання

працівників до проведення прямих комерційних досліджень, як одна велика команда, розвивати духу рівності для колективу Лабораторії.

Провідних працівників можна залучати до участі в управлінні Лабораторією, до визначення стратегії розвитку власних підрозділів, для забезпечення зворотного зв'язку, відчуття своєї значущості, важливості працівники для неї.

Усі наведені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці в Лабораторії мають бути орієнтовані на отримання таких комплексних результатів: підвищення мотивації працівників, збільшення продуктивності роботи, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, підвищення якості послуг і довіри клієнтів до лабораторії.

Побудуємо рейтингову систему оцінки якості роботи співробітників Лабораторії за системою балів при виконанні ними певних цільових критеріїв, пов'язаних з якістю результатів прямих комерційних досліджень, задоволеністю замовників, участю в навчанні, проведенні наукових досліджень.

Визначимо рекомендований формат рейтингової системи оцінки якості роботи фахівців Вінницької регіональної державної лабораторії. Вона призначена для об'єктивної оцінки якості роботи фахівців, стимулювання їх професійного розвитку, підвищення ефективності роботи та підтримка реалізації стратегічних цілей лабораторії.

Ключові показники ефективності (KPI) для рейтингової системи оцінки якості роботи фахівців ВРДЛ.

1. Показник продуктивності роботи фахівців (40% загального рейтингу) може включати кількість проведених досліджень за певний період; оперативність виконання замовлень (дотримання термінів прямих комерційних досліджень); частка успішно завершених проектів без необхідності повторного тестування.

2. Показник якості роботи (30% загального рейтингу) може включати точність і достовірність результатів (за результатами внутрішнього аудиту або

зовнішньої перевірки); відсутність рекламаций чи помилок у звітах; рівень задоволеності замовників (за результатами анкетування).

3. Показник професійного розвитку (15% загального рейтингу) може включати участь у тренінгах, семінарах, конференціях; отримання додаткових сертифікатів або наукових ступенів; ініціативність у впровадженні інновацій або оптимізації процесів.

4. Показник внесків у командну роботу (10% загального рейтингу) може включати участь у спільних проектах; підтримка молодих спеціалістів (менторство); ефективна комунікація та взаємодія з колегами.

5. Показник дотримання етичних та процедурних норм (5% загального рейтингу) може включати суворе дотримання стандартів лабораторної практики, виконання регламентів та внутрішніх політик лабораторії, відсутність дисциплінарних порушень.

Розглянемо процедуру оцінювання якості роботи фахівців Лабораторії.

Для цього слід провести збір вихідних даних. Вони мають забезпечити оцінку продуктивності та якості роботи, що базується на внутрішній статистиці та анкетуванні замовників; професійний розвиток та командна робота оцінюються на основі звітів працівників і керівників; Дотримання процедурних норм перевіряється через внутрішній аудит.

Другим кроком є вагове оцінювання показників за шкалою від 0 до 100 балів. Бал кожного показника множиться на відповідний коефіцієнт ваги (відповідно до % рейтингу). Загальний рейтинг розраховується як сума всіх вагових балів.

Заключним етапом є формування рейтингу працівників, яке відбувається в кінці кожного кварталу за рахунок формування рейтингу працівників на основі отриманих балів. Працівники з високим рейтингом отримують премії, грамоти або інші заохочення.

Основний перелік заохочень за високі результати може включати:

1) матеріальне стимулювання – додаткова премія за найвищі місця в рейтингу, оплата участі у міжнародних конференціях чи курсах;

2) нематеріальне стимулювання – визнання на загальних зборах лабораторії, надання почесних грамот або сертифікатів, пріоритет при виборі цікавих проектів.

3) можливість професійного росту – підвищення кваліфікації за рахунок Лабораторії, розгляд кандидатури на керівні посади або роль менторів.

За рахунок впровадження рейтингової системи оцінки якості роботи співробітників Лабораторія може отримати додатковий ефект у вигляді підвищення якості та точності досліджень; стимулювання особистісного і професійного розвитку фахівців; зростання рівня задоволеності замовників; формування сильної команди фахівців, здатної реалізовувати стратегію Лабораторії.

На рис. 3.5 наведено основні результати підвищення ефективності реалізації функцій менеджменту Лабораторії

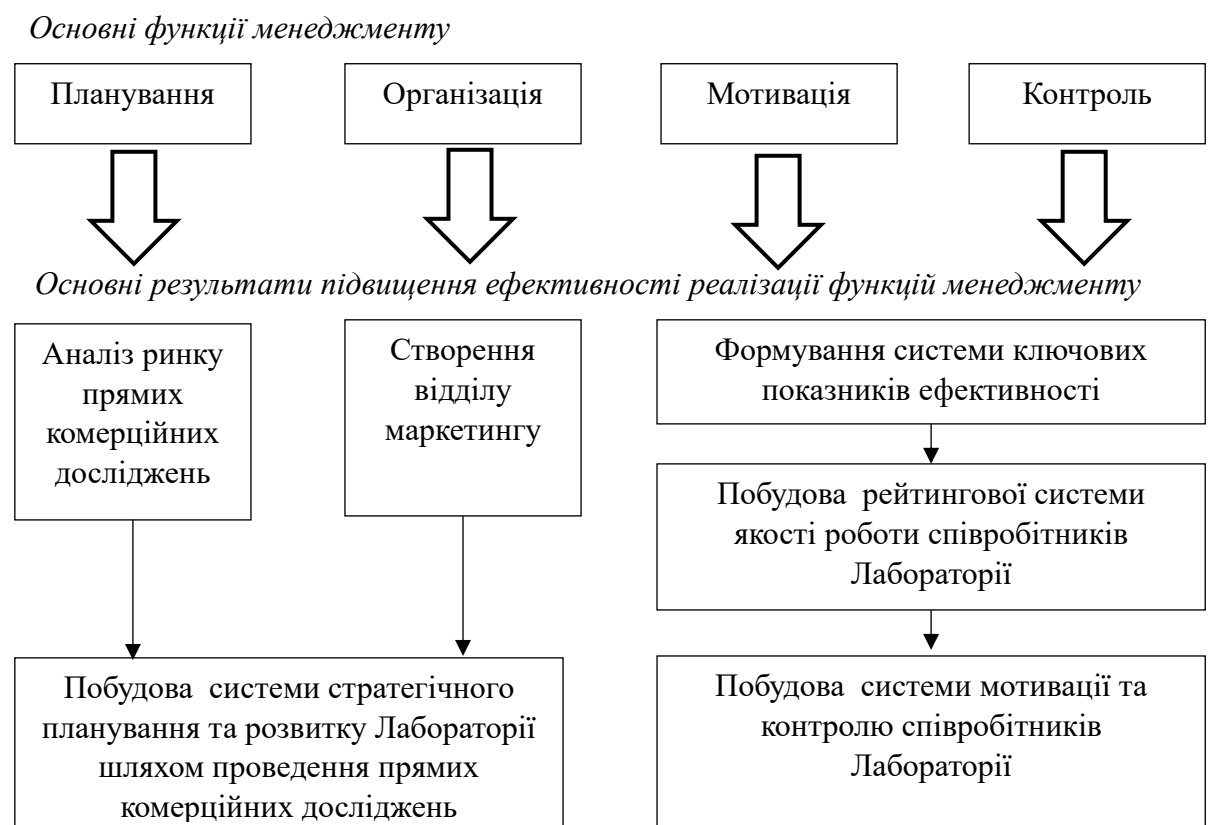


Рисунок 3.5 – Основні результати підвищення ефективності реалізації функцій менеджменту Лабораторії

Результатом вдосконалення основних функцій менеджменту Лабораторії може побудувати системи стратегічного планування та розвитку шляхом проведення прямих комерційних досліджень, а також систему мотивації та контролю її співробітників, що посилить її гнучкість до адаптації до умов зовнішнього середовища.

В якості висновків ми можемо визначити загальну модель оцінювання ефективності впроваджених управлінських рішень Лабораторії (рис .3.6). Вона визначає цикл застосування управлінських зусиль, коли система лідерства Лабораторії, яка базується на політиці, партнерстві, персоналі та процесах, створює можливості для реалізації бізнес-процесів, та забезпечує досягнення ключових показників ефективності. Відповідно, через інновації запускається новий управлінський цикл.

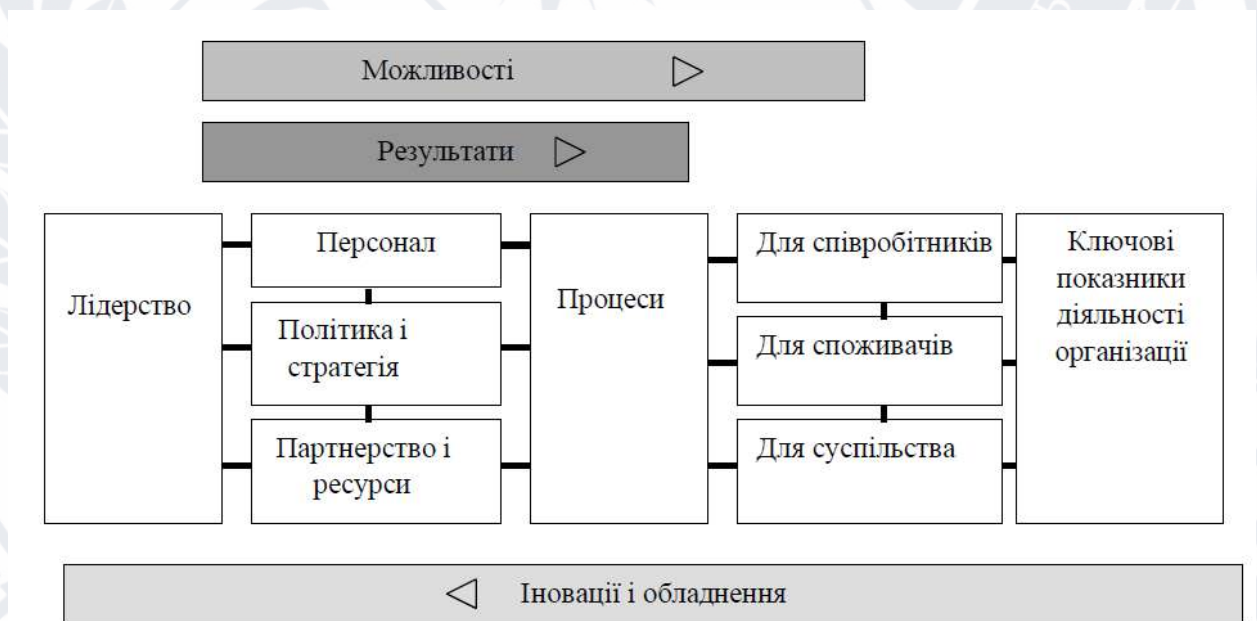


Рисунок 3.6 – Модель оцінювання ефективності впроваджених управлінських рішень Лабораторії

Розглянемо систему ключових показників ефективності, за допомогою яких можна оцінювати та вдосконалювати функції менеджменту Лабораторії. Трьома основними блоками показників є «Лідерство», «Процеси» та

«Результати». Розглянемо набір ключових показників ефективності для кожного з цих блоків (Рис. 3.7).

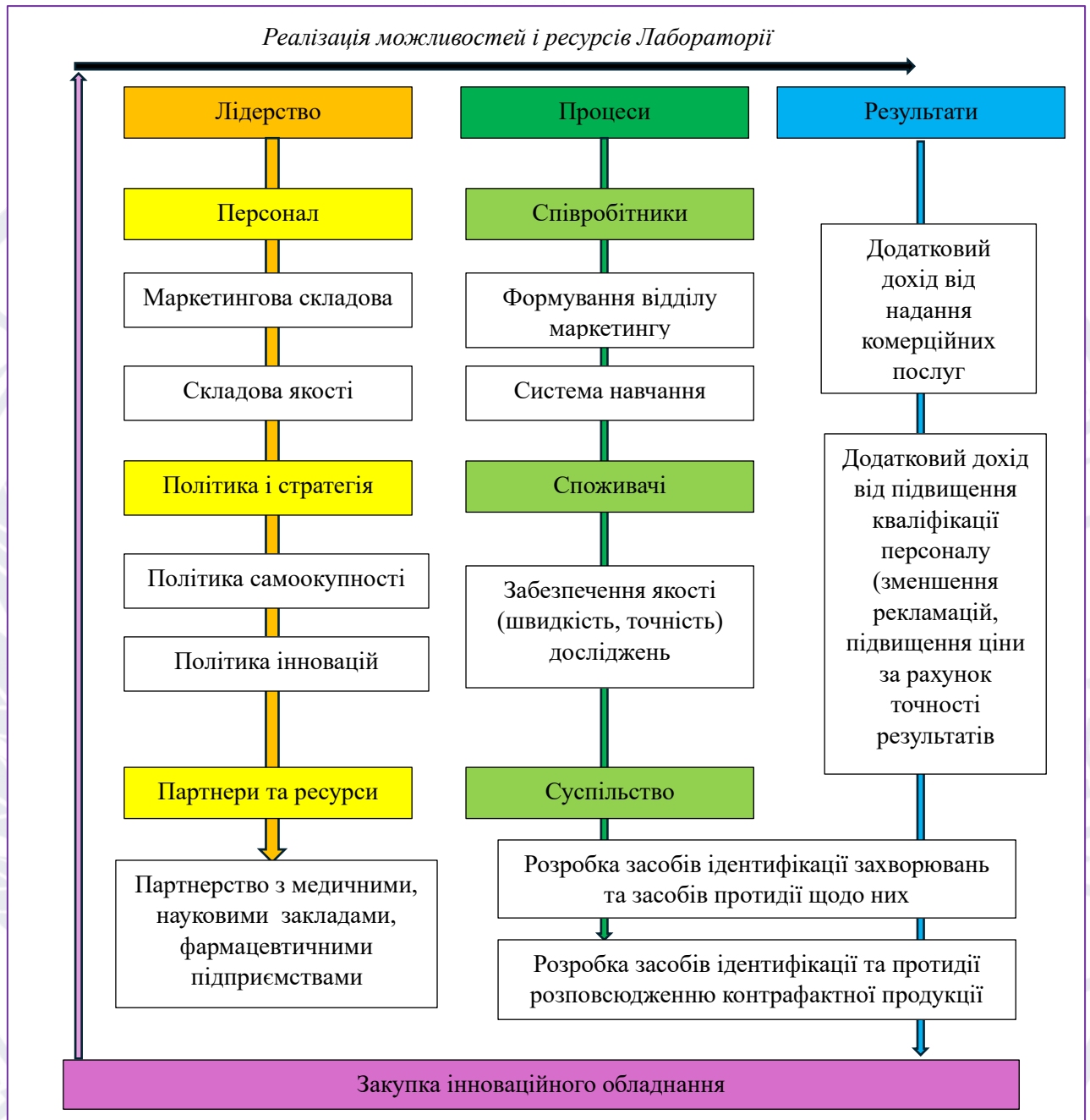


Рисунок 3.7 – Система ключових показників ефективності для вдосконалення функцій менеджменту Лабораторії

Система ключових показників ефективності для вдосконалення функцій менеджменту Лабораторії може бути представлена 4 індикаторами:

1. Додатковий дохід від надання комерційних послуг

2. Додатковий дохід від підвищення кваліфікації персоналу (зменшення реклаमाцій, підвищення ціни за рахунок точності результатів
3. Розробка засобів ідентифікації захворювань та засобів протидії щодо них
4. Розробка засобів ідентифікації та протидії розповсюдженню контрафактної продукції

KPI 1 і 2 забезпечують поточний розвиток та фінансування інноваційної політики Лабораторії, щоб в сукупності забезпечити розробку та реалізацію KPI 3 і 4 як засобів довгострокового лідерства в Вінницькій області та всієї служби в Україні.

На підставі визначених KPI розрахуємо економічний ефект від впровадження рекомендацій. Під час 2023 року було втрачено 50% бюджетних асигнувань, що негативно вплинуло на фінансовий результат Лабораторії, у вигляді дефіциту майже 12,8 млн грн. Укладання нових угод з ОТГ для проведення регіональних досліджень допоможе відновити бюджетне фінансування, також запропонований розвиток маркетингової складової має збільшити доходи від надання комерційних послуг на 25%. Таким чином, загальний обсяг доходів буде становити 64,15 млн грн, а темп зростання доходів 32,3%.

Розглянемо витратну частину (табл. 3.3).

Запропонований розвиток маркетингової передбачає зростання штатної чисельності працівників на 4 особи, до 184 чоловік, що збільшить ФОТ на 2,2%, а відрахування на соціальні заходи на 6,6%. Також заміна обладнання для більш точних і якісних досліджень передбачає зростання матеріальних витрат на 5%, а амортизаційних відрахувань на 10%. Таким чином, загальний обсяг витрат буде становити 63,7 млн грн, а темп зростання витрат 4,1%.

За результатами аналізу, ми можемо визначити, що бюджет Лабораторії буде позитивним, профіцит буде складати 430 тис. грн, що дозволить в подальшому фінансувати стратегію її розвитку. Відносний розмір профіциту становитиме 3,4% до розміру дефіциту в 2023 році.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій

Стаття	2023	Прогноз	Темп зростання, %
Бюджетні асигнування	14 420 635	21 630 953	50
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	33 877 184	42 346 480	25
Інші доходи від обмінних операцій	174 841	174 841	0
<i>Усього доходів від обмінних операцій</i>	48 472 660	64 152 274	32,3
Витрати на оплату праці	29 693 042	30 352 887	2,2
Відрахування на соціальні заходи	6 262 872	6 677 635	6,6
Матеріальні витрати	22 168 483	23 276 907	5,0
Амортизація	3 020 932	3 323 025	10,0
Інші витрати	92 204	92 204	0,0
Усього	61 237 533	63 722 659	4,1
Профіцит/дефіцит за звітний період	-12 764 873	429 615	3,4

На підставі впровадження управлінських рішень Лабораторія може отримати таких результатів, як підвищення ефективності управління та розвитку, зростання рівня виконання стратегічних та тактичних цілей, оптимізація витрат, посилення довіри з боку громадськості та партнерів.

Виконання програми забезпечить адаптацію Лабораторії до сучасних викликів і вимог, покращуючи її довгострокову ефективність та стійкість.

Висновки до розділу 3

Програма вдосконалення стратегічного та тактичного планування Лабораторії повинна враховувати специфіку державного сектору, акцентуючи увагу на прозорості, ефективності та відповідності суспільним потребам.

Відповідно, можна запропонувати такий набір варіантів її стратегічного розвитку, як обслуговування окремих територіальних громад і персональних споживачів, щодо проведення обстежень для попередження розвитку шкідливих захворювань тварин:

На підставі сформованих рекомендацій визначимо карту стратегічного розвитку бізнес-напрямів Лабораторії. Ці пропозиції спрямовані на задоволення потреб різних категорій клієнтів, посилення позицій лабораторії на ринку послуг і підвищення її конкурентоспроможності.

За результатами реалізації програми Лабораторія може отримати такі результати: 1. Підвищення рівня доходів від надання послуг щонайменше на 30%. 2. Збільшення кількості клієнтів серед приватних господарств, підприємств і ОТГ. 3. Формування позитивного іміджу лабораторії як надійного партнера в регіоні. 4. Розширення спектру послуг для сталого розвитку діяльності.

Проведено аналіз системи поточних винагород і премій в Лабораторії щодо ефективності використання знань та здібностей фахівців. Запропоновано програму підготовки та атестації кадрів, та визначено результати її реалізації, як підвищення рівня професіоналізму працівників; збільшення довіри клієнтів до лабораторії; відповідність послуг міжнародним стандартам якості; створення умов для довгострокового розвитку лабораторії.

Визначено рекомендований формат рейтингової системи оцінки якості роботи фахівців Вінницької регіональної державної лабораторії. Вона призначена для об'єктивної оцінки якості роботи фахівців, стимулювання їх професійного розвитку, підвищення ефективності роботи та підтримка реалізації стратегічних цілей лабораторії.

За рахунок впровадження рейтингової системи оцінки якості роботи співробітників Лабораторія може отримати додатковий ефект у вигляді підвищення якості та точності досліджень; стимулювання особистісного і професійного розвитку фахівців; зростання рівня задоволеності замовників; формування сильної команди фахівців, здатної реалізовувати стратегію Лабораторії.

Результатом вдосконалення основних функцій менеджменту Лабораторії може побудувати системи стратегічного планування та розвитку шляхом проведення прямих комерційних досліджень, а також систему мотивації та

контролю її співробітників, що посилить її гнучкість до адаптації до умов зовнішнього середовища.

В якості висновків ми можемо визначити Систему ключових показників ефективності для вдосконалення функцій менеджменту Лабораторії:

1. Додатковий дохід від надання комерційних послуг
2. Додатковий дохід від підвищення кваліфікації персоналу (зменшення реклаमाцій, підвищення ціни за рахунок точності результатів
3. Розробка засобів ідентифікації захворювань та засобів протидії щодо них
4. Розробка засобів ідентифікації та протидії розповсюдженню контрафактної продукції

Модель визначає цикл застосування управлінських зусиль, коли система лідерства Лабораторії, яка базується на політиці, партнерстві, персоналі та процесах, створює можливості для реалізації бізнес-процесів, та забезпечує досягнення ключових показників ефективності. Відповідно, через інновації запускається новий управлінський цикл.

На підставі визначених KPI розраховано економічний ефект від впровадження рекомендацій. За умов відновлення бюджетного фінансування на 50% на зростання доходів від комерційних послуг на 25% сума доходів може збільшитись на 32,3%, а сума видатків з урахуванням рекомендованих заходів зросте на 4,1%, що забезпечить профіцитний бюджет на суму 430 тис. грн.

На підставі впровадження управлінських рішень Лабораторія може отримати таких результатів, як підвищення ефективності управління та розвитку, зростання рівня виконання стратегічних та тактичних цілей, оптимізація витрат, посилення довіри з боку громадськості та партнерів.

Виконання програми забезпечить адаптацію Лабораторії до сучасних викликів і вимог, покращуючи її довгострокову ефективність та стійкість.

ВИСНОВКИ

1. Управління можна визначити як цілеспрямовану взаємодію суб'єкта з об'єктом, яка полягає в прийнятті й реалізації рішень, виконанні основних функцій і підтримці структури зв'язків, що забезпечують ефективне функціонування системи. Управлінська діяльність є не лише процесом виконання певних завдань, але й взаємодією з соціальним середовищем, що передбачає участь людей із їхніми інтересами та потребами, що відтворює цілі, функції та структуру управлінської системи.

2. У практиці управління функції, які відображають основні напрями діяльності апарату управління, тісно взаємопов'язані. Вони є універсальними для всіх рівнів управління, однак на кожній ланці проявляються у вигляді конкретних функцій органів управління. Цей взаємозв'язок забезпечує комплексний підхід до організації управлінських процесів.

3. У сфері управлінської діяльності функції, що характеризують найбільш універсальні напрями роботи апарату управління, нерозривно пов'язані між собою. Вони є спільними для кожного рівня управління, але проявляються як конкретні функції в діяльності окремих органів.

4. Державна організація як об'єкт управління розглядається як сукупність ресурсів та організаційно-економічних умов, що сприяють відтворювальним процесам в організації. Вона складається з кількох підсистем, зокрема технічної (засоби праці) та технологічної (економічні зв'язки між елементами), які забезпечують її стабільне функціонування.

5. Вінницька регіональна державна лабораторія Держпродспоживслужби є спеціалізованою державною установою ветеринарної медицини. Головна мета функціонування – забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я тварин і людей згідно з наданими законодавчими повноваженнями.

6. Проведений аналіз динаміки бюджетних асигнувань за аналізований період 2021-2023 років показує значне зростання їх обсягу: у 2023 році їх

рівень становив 14420,6 тис. грн, що на 9,4% більше, ніж у 2021 році. Однак, порівняно з 2022 роком, спостерігається зменшення фінансування на 38,3%. Така динаміка свідчить про нестабільність державного фінансування, що може впливати на реалізацію програм лабораторії.

7. Укомплектування штату установи характеризується наявністю кваліфікованого персоналу, підготовленого відповідно до стандартів галузі, регулярною сертифікацією працівників і підвищенням кваліфікації. Суттєвого відтоку кадрів через недостатню мотивацію, зокрема фінансову, не відбувається. Але негативним фактором є обмежені можливості для залучення молодих фахівців через конкуренцію з приватним сектором.

8. На підставі аналізу основних результатів Лабораторії визначено значення ключових показників ефективності, які потребують вдосконалення основних функцій менеджменту, розмір відхилення становить від 2 до 8 %. Інтеграція функцій управління й узагальнення основних статистичних даних дозволило визначити необхідність у формуванні спеціалізованих KPI, для включення їх до системи управління Лабораторії, а також відзначити проходження акредитації до 2028 року, дозволяє визначити систему управління як позитивну.

9. На підставі сформованих рекомендацій визначимо карту стратегічного розвитку бізнес-напрямів Лабораторії. Запропоновано програму підготовки та атестації кадрів, та визначено результати її реалізації, як підвищення рівня професіоналізму працівників; збільшення довіри клієнтів до лабораторії; відповідність послуг міжнародним стандартам якості; створення умов для довгострокового розвитку лабораторії.

10. Визначено рекомендований формат рейтингової системи оцінки якості роботи фахівців Вінницької регіональної державної лабораторії. Вона призначена для об'єктивної оцінки якості роботи фахівців, стимулювання їх професійного розвитку, підвищення ефективності роботи та підтримка реалізації стратегічних цілей лабораторії.

11. Результатом вдосконалення основних функцій менеджменту Лабораторії є система стратегічного планування та розвитку шляхом проведення прямих комерційних досліджень, а також система мотивації та контролю її співробітників, що посилить гнучкість її адаптації до умов зовнішнього середовища.

12. Визначено систему ключових показників ефективності для вдосконалення функцій менеджменту Лабораторії: 1) додатковий дохід від надання комерційних послуг, 2) додатковий дохід від підвищення кваліфікації персоналу (зменшення реклаमाцій, підвищення ціни за рахунок точності результатів, 3) розробка засобів ідентифікації захворювань та засобів протидії щодо них, 4) розробка засобів ідентифікації та протидії розповсюдженню контрафактної продукції

13. На підставі визначених KPI розраховано економічний ефект від впровадження рекомендацій. За умов відновлення бюджетного фінансування на 50% на зростання доходів від комерційних послуг на 25% сума доходів може збільшитись на 32,3%, а сума видатків з урахуванням рекомендованих заходів зросте на 4,1%, що забезпечить профіцитний бюджет на суму 430 тис. грн.

14. На підставі впровадження управлінських рішень Лабораторія може отримати такі результати, як підвищення ефективності управління та розвитку, зростання рівня виконання стратегічних та тактичних цілей, оптимізація витрат, посилення довіри з боку громадськості та партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Daft Richard L. Management. Cengage Learning, 2021. 784 p.
2. Epstein J. M. Why model? Journal of Artificial Societies and Social Simulation. 2008. no. 12. URL: <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/11/4/12.html>
3. Mescon Michael H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 777 стор..
4. Rue L., Byars L. Management: Theory and Application: Revised edition. – Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980. P. 7.
5. Адізес І. Стилі хорошого і поганого менеджменту. Вид-во «Наш формат». 2020. 224 с.
6. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201>
7. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. Навч. закл. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.
8. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2015. 326 с. <https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/3269b20491da4983a5f6a66c41f3ca1c.pdf>
9. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с
10. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
11. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого

самоврядування. Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

12. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с .

13. Гончарова М.Л., Мірошніченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 134 с.

14. Гурне Б. Державне управління: [Пер. з франц. В. Шовкуна]. К.: Основи, 1993. 165 с.

15. Гучко М.М. Формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2_022/8.pdf

16. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

17. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bc0d030e-cf2f-4d8a-83ee-a01e90d36bdf/content>

18. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник : у 2 т. Т. 2. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640 с.

19. Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій» (відповідно до ISO/IEC 17025:2017) URL: https://naau.org.ua/userfiles/files/documents/ISO-IEC17025_revision_2.pdf
20. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
21. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
22. Костюк Т.А. Шляхи підвищення ефективності впроваджених управлінських рішень. Праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (3 грудня 2024 р., м. Вінниця). ДонНУ імені Василя Стуса, 2024.
23. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
24. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. К.: Атіка, 2009. 608 с. https://shron1.chtyvo.org.ua/Malynovskyi_Valentyn/Derzhavne_upravlinnia.pdf?PHPSESSID=k93u2b0b1708lcp22kctc5fo43
25. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
26. Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр» [Електронний ресурс] / укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2019 https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11999/1/povnij_konspekt_lekcij_menedzhment_derzh_ustanov_i_organiz_grinko_tkachenko_2019.pdf
27. Міщенко І.А., Чорний Г.М., Фіщук Н.Ю. Класифікація управлінських функцій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016, № 24. С. 16-18.

28. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.
29. НАСТАНОВА по системі управління ВРДЛ Держпродспоживслужби. Видання 02. Дата впровадження: 06.12.2021р.
30. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навчальний посібник. К. : Кондор, 2006. 664 с.
31. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023.
32. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. 3-тє вид., переробл. і доп.. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
33. Райт Г. Державне управління: [Пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик]. К.: Основи, 1994. 191 с.
34. Родченко І.Ю. Аналіз проблемних питань розвитку у системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1495> DOI: [10.32702/2307-2156-2018.11.27](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.11.27)
35. Рябець К. Система та сутність загальних функцій державного управління у сучасний період. *Науковий вісник: Державне управління*, 2022. 1(11), 207–221. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-207-221](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-207-221)
36. Сайт Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/>
37. Сіцінська М.В., Борисов А.В. Структура механізмів державного управління: сутність та методичний підхід до її формування. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018, №1. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/16/13>
38. Сментина Н.В., Фіалковська А.А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
39. Стратегія розвитку лабораторної мережі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів на

2024-2026 роки. Наказу Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів №586 від 16 серпня 2024 року затверджено .

40. [Сфера акредитації 20345 23.08.2023](#)

41. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 2023, 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3307>

42. Таранич О.В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021, № 1 (41). С. 113-122. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10829>

43. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

44. Томчук О.Ф., Юзвенко О.О. Організація управлінського аналізу: методика та практика. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 313-319.

45. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

46. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник / І. М. Парасій-Вергуненко, К. О. Назарова, В. Ю. Гордополов, К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 586 с.

47. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

48. Якімова Н.С., Таранич О.В., Байдін С.В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023, № 4 (52). С. 108-117. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14867>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Посада ³	Відповідальність та повноваження ³
1 ³	2 ³
Директор ³	Несе персональну відповідальність за діяльність лабораторії відповідно до законодавства України, виконання договірних зобов'язань перед замовниками, забезпечення лабораторії ресурсами, створення, керівництво, розвиток і удосконалення СУ відповідно до положень ДСТУ EN-ISO/IEC 17025:2019, забезпечує результативність діяльності лабораторії. ³
Заступник директора ³	При відсутності директора виконує його обов'язки. Виконує функції, делеговані директором, з оперативного управління лабораторією і контролю діяльності підрозділів згідно напрямів, надають пропозиції щодо вдосконалення діяльності. ³
Завідувач ВЦ – завідувач бактеріологічного відділу ³	Технічний керівник ВЦ. Відповідає за функціонування ВЦ. У відсутність директора виконує його обов'язки в рамках діяльності ВЦ. Відповідає за виконання робочих процесів відповідно до спеціалізації бактеріологічного відділу і функціонування СУ у відділі. ³
Керівник СУ ³	Відповідає за підтримку функціонування СУ, її удосконалення та розвиток відповідно до положень ДСТУ EN-ISO/IEC 17025:2019, а також за інформування керівництва з питань функціонування СУ. Розробляє документи СУ, планує та узгоджено із керівництвом вносить зміни у СУ. ³
Завідувач хіміко-токсикологічного відділу ³	Відповідає за виконання робочих процесів відповідно до спеціалізації відділу і функціонування СУ у відділі. Під час відсутності завідувача ВЦ виконує її обов'язки. ³
Завідувач відділу метрології ³	Відповідає за метрологічне забезпечення лабораторії, калібрування ЗВТ, ВО, виконання досліджень за встановленою спеціалізацією, а також за функціонування СУ у відділі. ³
Завідувачі відділів ³	Відповідають за організацію та виконання робочих процесів відповідно до спеціалізації відділів і функціонування СУ у відділах. ³
Завідувач відділу ЛВСЕ ³	Відповідає за організаційне забезпечення та нагляд за виконанням операційних процесів у підпорядкованих ДЛВСЕ. ³
Завідувачі ЛВСЕ ³	Відповідають за виконання робочих процесів ЛВСЕ відповідно до чинних вимог. ³
Завідувач загально-виробничого відділу ³	Відповідальний за інфраструктурне забезпечення. ³
Відповідальний за матеріально-технічне постачання ³	Відповідальний за вибір і проведення процедури закупівлі, оцінювання постачальників, придбання та зберігання в складі витратних матеріалів. ³
Провідний фахівець управління персоналом ³	Відповідає за кадрову роботу, діловодство, ведення архіву. ³

ДОДАТОК Б

Анкета для оцінки ефективності управлінських функцій

Мета: Збір інформації для аналізу та вдосконалення управлінських процесів у лабораторії.

1. Загальна інформація

- 1.1. Посада:
- 1.2. Стаж роботи в лабораторії:
- 1.3. Підрозділ:

2. Оцінка функцій управління

Оцініть за шкалою від 1 до 5 (де 1 – "дуже низька ефективність", а 5 – "дуже висока ефективність"):

Функція управління**Оцінка**

Стратегічне планування

Організація

Мотивація

Контроль

Координація між підрозділами

3. Стратегічне планування

3.1. Чи зрозумілі вам стратегічні цілі лабораторії?

- Так
- Ні

3.2. Як часто ви берете участь у плануванні діяльності свого підрозділу?

- Постійно
- Іноколи
- Ніколи

3.3. Які, на вашу думку, аспекти стратегічного планування потребують покращення? (відкрите питання)

4. Організація

4.1. Чи вважаєте ви розподіл обов'язків у вашому підрозділі ефективним?

- Так
- Ні

4.2. Чи є у вас необхідні ресурси для виконання своїх обов'язків?

- Так
- Ні

4.3. Що заважає ефективній організації роботи? (відкрите питання)

5. Мотивація

5.1. Чи задоволені ви існуючою системою мотивації (матеріальною та нематеріальною)?

- Так
- Ні

5.2. Що, на вашу думку, найбільше мотивує співробітників до ефективної роботи?

- Підвищення заробітної плати
- Можливість кар'єрного росту
- Визнання досягнень
- Інше (вказіть)

5.3. Чи відчуваєте ви підтримку керівництва у своїй роботі?

- Так
- Ні

6. Контроль

6.1. Чи ефективно здійснюється контроль за виконанням обов'язків у вашому підрозділі?

- Так
- Ні

6.2. Як ви ставитеся до рівня зворотного зв'язку щодо вашої роботи?

- Достатній
- Недостатній

6.3. Які рекомендації ви можете дати для покращення контролю? (відкрите питання)

7. Загальна оцінка

7.1. На вашу думку, як можна покращити управління в лабораторії? (відкрите питання)

7.2. Чи є конкретні ініціативи, які ви б хотіли запропонувати керівництву? (відкрите питання)

Анкета повинна бути анонімною для забезпечення чесності відповідей. Зібрані дані можна аналізувати як у кількісному форматі (середні оцінки, пошук кореляцій), так і в якісному (аналіз відкритих відповідей).

ДОДАТОК В

Надходження від ключових замовників за 2023 рік та 1 квартал 2024 року

№ з/п	Назва підприємства	Надходження за 2023 рік, грн	% від загальної суми за 2023	Надходження за 1 кв. 2024, грн	% від загальної суми за 1 кв. 2024	Відхилення (2024/2023), %
1	Філія "Переробний комплекс" ТОВ "Вінницька птахофабрика", м. Ладижин	10,576,075.01	30.9%	2,957,996.91	32.7%	+1.8%
2	ПрАТ "ВМЗ" Рошен", м. Вінниця	2,124,574.99	6.2%	644,807.51	7.1%	+0.9%
3	ГУ Держпродспоживслужби у Вінницькій області	1,699,083.67	5.0%	0	0.0%	-5.0%
4	ТОВ "ТЕРРАФУД"	1,192,125.00	3.5%	169,893.64	1.9%	-1.6%
5	ТОВ "ОСІ Фуд Солюшнс Україна", м. Козятин	1,076,620.88	3.1%	138,198.29	1.5%	-1.6%
6	ТОВ "ВВК ГРУП", м. Вінниця	731,264.62	2.1%	307,247.20	3.4%	+1.3%
7	ПрАТ "Вінницький ОЖК", м. Вінниця	730,973.25	2.1%	5,024.70	0.1%	-2.0%
8	Філія "Птахокомплекс" ТОВ "Вінницька птахофабрика", м. Ладижин	711,007.19	2.1%	212,886.27	2.4%	+0.3%
9	ПП "О.Л. KAR" АгроЗооВет Сервіс", м. Шаргород	635,651.73	1.9%	303,192.33	3.4%	+1.5%
10	ТОВ "Люстдорф", м. Іллінці	608,279.35	1.8%	0	0.0%	-1.8%
11	ТОВ "КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ"	589,388.75	1.7%	159,304.26	1.8%	+0.1%
12	ТОВ "Трау Нутришин Україна", с. Корделівка	588,896.35	1.7%	189,787.62	2.1%	+0.4%
13	ТОВ "ДІ ЕНД АЙ ЕВОЛЮШН", м. Вінниця	523,052.13	1.5%	356,161.05	3.9%	+2.4%
14	ТОВ "АВІС", м. Вінниця	400,219.97	1.2%	153,020.21	1.7%	+0.5%
15	ТОВ "Метро Кеш енд Кері Україна", м. Київ	385,035.04	1.1%	108,070.96	1.2%	+0.1%
16	ТОВ "ВІНТАР", м. Вінниця	228,425.35	0.7%	59,328.72	0.7%	0.0%
17	ТОВ "Літинський молзавод", смт. Літин	226,197.49	0.7%	53,285.27	0.6%	-0.1%
18	ТОВ "ЛУМЕЛІ", м. Вінниця	245,351.51	0.7%	42,971.62	0.5%	-0.2%
19	ПрАТ ПК Поділля	215,130.10	0.6%	64,803.74	0.7%	+0.1%

№ з/п	Назва підприємства	Надходження за 2023 рік, грн	% від загальної суми за 2023	Надходження за 1 кв. 2024, грн	% від загальної суми за 1 кв. 2024	Відхилення (2024/2023), %
20	ТОВ "Хмільницький завод Сухого знежиреного молока "Молочний Візит", м. Хмільник	183,402.67	0.5%	21,957.77	0.2%	-0.3%
21	ТОВ "СП "Мед Поділля", м. Вінниця	134,852.94	0.4%	107,429.05	1.2%	+0.8%
22	ПрАТ Зернопродукт	76,753.51	0.2%	14,396.24	0.2%	0.0%
23	ТОВ "ВІНСМАК", м. Вінниця	63,770.69	0.2%	92,978.91	1.0%	+0.8%
24	Філія "ВКВК" ТОВ "Вінницька птахофабрика", м. Ладижин	55,901.86	0.2%	0	0.0%	-0.2%
	Разом	24,002,034.05	70.2%	6,162,742.27	68.2%	-2.0%

ДОДАТОК Г

**Опитувальна анкета
оцінювання задоволеності замовників послугами
Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби України**

Для відповіді на запитання 4, 5, 6, 7 у відповідній клітинці поставити "X".

(Назва підприємства, П.І.Б. приватного підприємця чи особи. Вказується за бажанням замовника)

1. Назва підрозділу, з яким Ви працювали:

2. Види послуг, які надані:

3. Прізвища та ініціали фахівців, з якими Ви працювали:

4. Який період часу Ви співпрацюєте з Вінницькою РДЛ Держпродспоживслужби?

Вперше	До 1 року	До 3 років	Більше 3 років
☐	☐	☐	☐

5. Чи задовольняє Вас режим роботи
Вінницької РДЛ Держпродспоживслужби?

так

ні

☐
☐

6. Як змінилась якість роботи?

Покращилась

Погіршилась

Не змінилась

☐
☐
☐

7. Чи відповідає надана послуга Вашим очікуванням і чи задоволені Ви умовами та якістю наданих послуг? (Оцінка за 5-бальною шкалою, де «5»- найвища оцінка).

Показник оцінювання	1	2	3	4	5
Терміни виконання робіт	☐	☐	☐	☐	☐
Вартість наданих послуг	☐	☐	☐	☐	☐
Готовність до співпраці з боку наших працівників	☐	☐	☐	☐	☐
Можливість отримання необхідної інформації	☐	☐	☐	☐	☐
Доступність необхідних фахівців	☐	☐	☐	☐	☐
Компетентність фахівців нашої лабораторії	☐	☐	☐	☐	☐
Психологічна комфортність співпраці	☐	☐	☐	☐	☐
Якість зв'язку з нашою організацією (тел., факс)	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ваші зауваження і пропозиції щодо поліпшення послуг Вінницької РДЛ Держпродспоживслужби

Анкета заповнена: (вказується за бажанням замовника)

(Посада представника Замовника)

(Підпис)

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Дата заповнення: “___” _____ 20__ р.

Анкета розміщена на сторінці ВРДЛ Держпродспоживслужби в мережі Інтернет: vinoblvetmed.vn.ua

Дякуємо за співпрацю та надану допомогу щодо подальшого поліпшення!