

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛІГУС ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА

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

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

Лігус Г.М. Оцінка ефективності системи управління підприємством. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Розглянуто теоретичні аспекти оцінки ефективності системи управління підприємством. Досліджено системний підхід до управління підприємством. Визначено ефективність управління як економічну категорію, розглянуто методологію оцінки ефективності управління підприємством.

Проведено аналіз ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України. Надано системну характеристику її функціонування, проведено оцінку фінансового стану, аналіз системи менеджменту й аналіз ефективності системи управління установи.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України. Визначено стратегічні напрями розвитку системи управління підприємства на підставі світового досвіду. Сформовано модель управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України на підставі впровадження системи збалансованих показників. Визначено шляхи підвищення ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України шляхом визначення ключових показників ефективності

Положення, що виносяться на захист. 1. Розроблено перелік актуальних питань та проведено анкетування персоналу щодо оцінки ефективності системи управління установою та виявленню проблем мотивації працівників. 2. Визначено систему аналізу показників КРІ, які було використано для побудови карти СЗП. 3. Запропоновано систему збалансованих показників ВРДЛ Держпродспоживслужби України у вигляді структурно-логічної схеми.

Ключові слова: система управління, підприємства публічного права, прийняття управлінських рішень, організаційна структура, оцінки ефективності підприємств, системи збалансованих показників, КРІ.

97 с., 22 табл., 23 рис., 2 дод., 65 джерел.

Lihus H. Assessment of an enterprise management system efficiency. Specialty 073 Management Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The theoretical aspects of evaluating the effectiveness of the enterprise management system are considered. A systematic approach to enterprise management has been studied. "Management efficiency" is defined as an economic category, and the methodology for evaluating the efficiency of enterprise management is considered.

An analysis of the effectiveness of the "VRDL State Consumer Service of Ukraine" management system was conducted. A systemic description of its functioning was given, and an assessment of the financial condition, an analysis of the management system, and an analysis of the effectiveness of the institution's management system were carried out.

Recommendations for improving the efficiency of the management system of the State Consumer Service of Ukraine VRDL have been developed. The strategic directions of the development of the enterprise's management system have been determined based on global experience. The management model of "VRDL of the State Consumer Service of Ukraine" was formed based on the implementation of a system of balanced indicators. Ways to improve the efficiency of the management system of the State Consumer Service of Ukraine VRDL were determined by determining key performance indicators.

Provisions submitted for defense. 1. A list of relevant issues was developed and a staff questionnaire was conducted to assess the effectiveness of the institution's management system and identify employee motivation problems. 2. The system of analysis of KRI indicators, which was used to build the SZP map, was defined. 3. A system of balanced indicators of the "VRDL of the State Consumer Service of Ukraine" is proposed in the form of a structural and logical scheme.

Keywords: management system, enterprises under public law, management decision-making, organizational structure, evaluation of the efficiency of enterprises, systems of balanced indicators, KRI.

97 p., 22 tabl., 23 fig., 2 appendices, bibliography: 65 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1 Системний підхід до управління підприємством	10
1.2 Ефективність управління як економічна категорія та її сутнісний зміст	18
1.3 Методологія оцінки ефективності управління підприємством	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІННИЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ	35
2.1 Загальна системна характеристика установи	35
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ВРДЛ	41
2.3 Аналіз системи менеджменту ВРДЛ	46
2.4 Аналіз ефективності системи управління ВРДЛ	53
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІННИЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ	60
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку системи управління на підставі світового досвіду	60
3.2 Формування моделі управління ВРДЛ на підставі впровадження системи збалансованих показників	69
3.3 Підвищення ефективності системи управління ВРДЛ шляхом визначення ключових показників ефективності	74
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	90
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність дослідження оцінки ефективності системи управління підприємством визначається необхідністю підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства в умовах сучасного динамічного ринку. Ефективна система управління дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів, забезпечувати якість продукції або послуг і відповідати зростаючим вимогам зацікавлених сторін.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення екологічних і соціальних викликів важливо оцінювати не лише економічні аспекти, але й здатність підприємства відповідати зовнішнім вимогам, забезпечувати сталий розвиток і будувати довготривалі партнерські відносини. Оцінка ефективності системи управління стає критичним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін, визначення стратегічних пріоритетів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у несприятливих ринкових умовах.

Дослідження цієї тематики має також практичне значення для вдосконалення методик управління та підвищення ефективності діяльності для підприємств публічного права, які відображають специфіку їхньої діяльності, ролі в суспільстві та підпорядкування державним інтересам. На відміну від комерційних підприємств, основною метою таких організацій є не отримання прибутку, а забезпечення суспільно значущих функцій, що визначає підхід до оцінки їхньої ефективності.

Важливим завданням є досягнення соціальних та публічних цілей, таких як забезпечення доступності послуг, підтримка стабільності в критичних галузях, дотримання стандартів якості та прозорості. Це передбачає використання комплексних критеріїв оцінки, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні показники, а також оцінювання відповідності

законодавчим вимогам, виконання нормативів і дотримання стандартів, установлених державою.

Важливими аспектами оцінки підприємств публічного права є ефективність використання бюджетних коштів, економність, прозорість фінансової діяльності та досягнення визначених державою цілей.

Значну роль відіграє задоволення інтересів стейкхолдерів та забезпечення довгострокової сталості діяльності. Це вимагає оцінки стратегії управління ресурсами, здатності адаптуватися до змін у законодавстві, економії чи суспільстві та підтримання довіри серед стейкхолдерів.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ оцінки ефективності системи управління підприємством публічного права та визначення рекомендацій з її вдосконалення на прикладі Вінницької регіональної державної лабораторії державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Завдання кваліфікаційної (магістерської) роботи:

1. Дослідити системний підхід до управління підприємством.
2. Визначити ефективність управління як економічну категорію та її сутнісний зміст.
3. Розглянути методологію оцінки ефективності управління підприємством.
4. Надати системну характеристику ВРДЛ Держпродспоживслужби України.
5. Провести оцінку фінансового стану ВРДЛ Держпродспоживслужби України.
6. Провести аналіз системи менеджменту установи.
7. Провести аналіз ефективності системи управління установи.
8. Визначити стратегічні напрями розвитку системи управління підприємства на підставі світового досвіду.
9. Сформувати модель управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України на підставі впровадження системи збалансованих показників.

10 Визначити шляхи підвищення ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України шляхом визначення ключових показників ефективності.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи: система управління підприємствами публічного права, яка спирається на прийняття управлінських рішень щодо організаційної структури, моніторингу й оцінки ефективності підприємств, а також методи їх взаємодії із зацікавленими сторонами, включаючи громадян, органи влади та міжнародних партнерів.

Предмет дослідження: сукупність організаційно-економічних та соціальних механізмів, що забезпечують функціонування системи управління підприємств публічного права, підвищення показників ефективності діяльності та задоволення потреб громадян, державних органів і партнерів.

Теоретичну і методологічну базу роботи склали напрацювання в сфері державного управління, управління підприємствами публічного права менеджменту, маркетингу, прийняття управлінських рішень щодо організаційної структури, моніторингу й оцінки ефективності підприємств, викладені в трудах вітчизняних і зарубіжних фахівців. Вивчення питань управління підприємствами публічного права відбувалось шляхом наукового пізнання сутності оцінки ефективності системи управління підприємством, застосовано загальнонаукові методи при дослідженні теоретичних аспектів цього питання, методи логічного аналізу та синтезу для оцінки фінансового стану ВРДЛ Держпродспоживслужби України, проведення аналізу ефективності системи управління установи.

Інформаційну базу дослідження становили вітчизняні та зарубіжні наукові публікації щодо теоретичних аспектів стратегічного управління, оцінки ефективності системи управління підприємством, дані фінансової звітності ВРДЛ Держпродспоживслужби України.

Практична значущість отриманих результатів полягає в визначенні шляхів підвищення ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України шляхом визначення ключових показників

ефективності, які передбачають зростання кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); прозорість та доступність інформації для замовників; цифровізацію взаємодії з клієнтами; підвищує рівень довгострокових партнерських відносин.

Застосування результатів кваліфікаційної роботи – рекомендації можуть бути використані підприємствами публічного права для підвищення ефективності систем їх стратегічного розвитку, управління, які спираються на застосування стейкхолдерського підходу та впровадження системи збалансованих показників.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у тезах наукової конференції та у науковій статті:

1. Лігус Г.М., Таранич О.В. Особливості оцінки ефективності підприємств публічного права. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. Матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 13 листопада 2024 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024. 847 с. С. 198-209.
2. Лігус Г.М., Таранич О.В. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Вип. 4 (56).

Положення, що виносяться на захист.

1. Розроблено перелік актуальних питань та проведено анкетування персоналу щодо оцінки ефективності системи управління установою та виявленню проблем мотивації працівників ВРДЛ Держпродспоживслужби України, нерівномірним навантаженням на різні відділи, відсутністю системи розрахунку вкладу різних відділів до загального результату.

2. Визначено систему аналізу показників КРІ з оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держпродспоживслужби України (щодо розвитку кадрового

потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень), які було використано для побудови карти СЗП.

3. Запропоновано систему збалансованих показників ВРДЛ Держпродспоживслужби України у вигляді структурно-логічної схеми, яка полягає у підвищенні ефективності системи управління шляхом зростання кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); відображає прозорість та доступність інформації для замовників; вимірює рівень цифровізації взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

Структура роботи складається з трьох розділів. В першому розглянуто теоретичні аспекти оцінки ефективності системи управління підприємством. Другий розділ присвячено аналізу ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України. Третій розділ присвячено визначенню рекомендацій з підвищення ефективності системи управління ВРДЛ Держпродспоживслужби України.

Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, вона містить 22 таблиці, 23 рисунки. Список використаних джерел складається з 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Системний підхід до управління підприємством

Дослідження сутності поняття "система управління підприємством" свідчить про те, що більшість науковців розглядають її як сукупність двох складових: системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління), а також взаємодії між ними. Інший підхід визначає систему управління як комплекс елементів, завдяки яким організація досягає своїх цілей. Ці підходи є базовими у контексті оцінки ефективності системи управління.

У сучасних наукових дослідженнях існують різні методи оцінки ефективності управлінських систем, які мають кілька важливих особливостей:

1. Багато з них орієнтовані на оцінку окремих елементів системи управління, таких як потенціал управлінського персоналу чи ефективність організаційної структури. Це дозволяє деталізувати певні аспекти ефективності, але не завжди дає змогу оцінити систему в цілому.
2. Комплексні методи оцінки, що базуються на експертному аналізі, часто не дозволяють точно виявити слабкі місця системи, які потребують удосконалення для підвищення загальної ефективності управління [49].

Це підкреслює необхідність використання підходів, які дозволяють оцінити як загальну ефективність, так і окремі елементи управлінської системи. Вибір методів оцінки має базуватися на таких чинниках, як мета дослідження, специфіка об'єкта аналізу та динамічні характеристики організації [7, с. 319].

У сучасній теорії та практиці управління відсутній єдиний підхід до визначення ключових складових або елементів системи управління. Устенко А.О. розглядає систему управління підприємством як комплекс, який включає наступні основні підсистеми: цільову, функціональну, забезпечувальну,

керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню [57, с. 97]. Це дозволяє ухвалювати конкурентоспроможні рішення та забезпечувати стійкість організації в конкурентному середовищі» Науковець підкреслює важливість як суб'єкта, так і об'єкта управління.

Згідно з системним підходом, управлінська система включає суб'єкт та об'єкт управління. Ці дві підсистеми є системами, що мають усі ознаки системності. Ефективність управління значною мірою визначається організацією керуючої підсистеми, яка забезпечує зв'язок між цілями, ресурсами та результатами діяльності організації [44]. Цей взаємозв'язок дозволяє керуючій системі відслідковувати результати діяльності об'єкта управління та адаптувати стратегії відповідно до поставлених цілей.

Таким чином, для оцінки ефективності управління необхідно зосередитись на характеристиках керуючої системи, яка безпосередньо впливає на продуктивність організації.

Система управління підприємством розглядається як комплекс елементів, підсистем та взаємозв'язків між ними, доповнений процесами, що забезпечують ефективну діяльність організації відповідно до визначених цілей. Виділяють наступні ключові підсистеми управління: методологія, процес управління, структура управління та техніка управління [61]. Методологія та процес визначають управлінську діяльність, тоді як структура і техніка управління забезпечують – механізм управління.

Ярославський А.О. пропонує виділяти об'єкти та процеси управління, що забезпечують ефективність, такі як функції, інформаційні потоки, а також людський фактор [65]. Це дозволяє більш чітко аналізувати різні аспекти ефективності.

На основі аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що більшість дослідників виділяють такі складові системи управління, як функції, організаційну структуру, кадровий потенціал, інформаційні потоки та технічне забезпечення.

Системний підхід дає можливість аналізувати функціонування, розвиток і структуру об'єкта як єдиного цілого, водночас досліджуючи властивості його елементів, їхню взаємодію та зв'язки. Згідно з цим підходом, загальна ефективність системи залежить від ефективної роботи всіх її компонентів, а не лише окремих, навіть найефективніших з них [61]. Такий підхід також враховує численні взаємозв'язки підприємства з його зовнішнім середовищем, включаючи обмін ресурсами, зокрема інформацією. Усвідомлення цієї взаємодії дозволяє перетворювати системне розуміння в обґрунтовані управлінські рішення.

При формуванні складових системи управління підприємством також пропонується використовувати процесний підхід. В його основі лежить ідея, що ключовими елементами системи управління є управлінський персонал, структурно-функціональна організація, методи управління, технічні засоби та технології, а також інформаційне забезпечення [13].

Таке структурування компонентів має спільну характеристику — забезпечення (кадрове, технічне, інформаційне тощо) виконання задач на кожному етапі прийняття та реалізації управлінських рішень. Відповідно, пропонується оцінювати компоненти управлінської системи підприємства з урахуванням їх внеску у забезпечення ефективності процесу прийняття і реалізації рішень, основні етапи якого включають: діагностику об'єкта управління; аналіз і оцінку зовнішнього середовища; визначення проблеми, розробку альтернативних варіантів; прийняття рішення; виконання прийнятого рішення; контроль і оцінку отриманих результатів.

Скоординована взаємодія всіх зазначених складових забезпечує ефективну роботу системи управління підприємством. Водночас, порушення роботи будь-якого з елементів може призвести до збоїв у процесах управління, що може створити кризову ситуацію. Для подальшого аналізу розглянемо ці компоненти детальніше з позицій оцінки їхньої ефективності.

Кадрове забезпечення є одним із основних елементів системи управління. Кадри формують основу для функціонування підприємства та

впливають на рівень його розвитку і здатність до інновацій. Важливо оцінювати чисельність управлінського персоналу, рівень кваліфікації, а також відповідність кадрів вимогам робочого процесу. Для ефективного виконання всіх завдань, покладених на управлінський персонал підприємства, необхідно регулярно контролювати та забезпечувати: оптимальну чисельність працівників апарату управління, належний рівень їхньої кваліфікації, відповідність професійної підготовки обсягу і специфіці виконуваних завдань, а також розвивати їхній творчий потенціал. Важливими аспектами є також ставлення персоналу до змін, здатність до перспективного мислення і готовність керівників різних рівнів приймати обґрунтовані ризики [49].

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства визначається як сукупність окремих управлінських підрозділів із чітко визначеними функціями, які виконуються в рамках процесів управління. Ця система передбачає наявність кількох ієрархічних рівнів, а також встановлення прямих і зворотних зв'язків між рівнями та всередині кожного з них.

Оцінка організаційної структури та функцій також є критично важливою для визначення ефективності управлінської системи. Комплексний аналіз управлінської структури включає оцінку ієрархічних зв'язків, кількості ступенів управління та показників керованості. Ефективне управління можливе лише за умов оптимальної організації та структурування процесів.

Процес управління можна визначити як реалізацію управлінських рішень, що здійснюється в межах встановленої організаційної структури за допомогою відповідних методів. Кожен працівник, підпорядкований керівнику, піддається впливу організаційних, економічних і соціально-психологічних методів, спрямованих на ефективне виконання своїх обов'язків. Для забезпечення успішного ухвалення й реалізації управлінських рішень необхідне відповідне організаційне забезпечення, а також моральне й матеріальне стимулювання.

Методи управління є важливими інструментами, що впливають на організаційний процес. Зокрема, економічні та соціально-психологічні методи прямо впливають на колективи і працівників, використовуючи моральні або матеріальні форми заохочення чи покарання, що суттєво впливають на суб'єктивні фактори. Організаційні методи, у свою чергу, створюють об'єктивні умови для виконання господарських завдань, закріплюючи права, обов'язки та відповідальність як підрозділів, так і окремих осіб, а також забезпечують регламентацію виробничих процесів та технологічних операцій [61].

У процесі оцінки системи управління ключову роль відіграє технологія управління. Цей термін охоплює всі способи перетворення початкових даних для досягнення бажаних результатів. Оскільки інформація є основним ресурсом і предметом управління, технологію управління можна визначити як комплекс методів для опрацювання інформації, що використовується у процесі розробки, ухвалення та впровадження управлінських рішень в діяльності організації.

Технологія управління визначає сутність управлінської діяльності, акцентуючи на рухові й обробці інформації, а також на чіткій послідовності управлінських робіт. Завдяки цьому інформація трансформується і сприяє ефективному впливу на об'єкт управління. Її основною метою є встановлення оптимальної моделі взаємодії між підрозділами організації та окремими виконавцями.

Згідно з визначенням, технологія управління являє собою сукупність процедур і операцій, що здійснюються керівниками, співробітниками і технічним персоналом у певній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів [40]. Основним завданням цієї технології є підвищення ефективності управлінського процесу шляхом усунення другорядних дій і операцій, які не впливають на досягнення стратегічних цілей організації.

Функція управлінської технології полягає у забезпеченні інтеграції функціональних і наукових аспектів управління, що дозволяє реалізовувати управлінські функції через передові технології. Це підкреслює важливість розвитку нового типу мислення у менеджерів, орієнтованого на аналітичну, прогностичну і інноваційну діяльність.

Важливу роль у сучасній управлінській технології відіграє техніка управління. Вона охоплює набір матеріальних засобів, таких як засоби комунікації, офісне обладнання, комп'ютерна техніка тощо. Їх застосування спрямоване на зменшення трудомісткості управлінських завдань, скорочення часу на їх виконання, а також підвищення якості прийнятих управлінських рішень [47].

Управлінський процес є складним і базується насамперед на точній та всебічній інформації, що охоплює всі рівні управління. У цьому контексті ключову роль відіграє інформаційне забезпечення системи управління підприємством, адже саме від нього залежить загальна результативність функціонування суб'єкта господарювання. Інформаційне забезпечення можна розглядати як комплекс якісних і кількісних параметрів, що визначають ступінь задоволення потреб управлінських суб'єктів у необхідній інформації та технологічних засобах для досягнення поставлених цілей і завдань [28].

В умовах сьогодення важливим завданням є безперервний пошук напрямів оптимізації діяльності через безперервну обробку інформаційних потоків, що сприяє підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень. Попередні розрахунки ефективності впровадження або моніторинг дієвості існуючої системи управління інформаційними ресурсами підприємства стають одним із важливих інструментів для підвищення результативності та продуктивності його господарської діяльності [24].

Таблиця 1.1 – Елементи системи управління підприємством та їх основні властивості

Елементи системи управління	Характеристики елементів системи управління
Кадри управління	- Забезпеченість необхідною чисельністю персоналу; - Рівень кваліфікації та професійної підготовки працівників; - Відповідність профілю підготовки специфіці виконуваної роботи; - Наявність творчого потенціалу у співробітників управлінського апарату; - Позитивне ставлення до змін у процесах; - Схильність до перспективного мислення серед керівників; - Готовність до прийняття ризиків на різних рівнях управління.
Структурно-функціональне забезпечення	- Чітке розподілення функцій управління між структурними елементами; - Оптимальність обсягу функцій управління; - Гнучкість або жорсткість розподілу функцій; - Відповідність функціональних обов'язків діяльності підрозділів; - Ефективність взаємодії між функціональними підрозділами; - Раціональна побудова організаційної структури.
Методи управління	- Орієнтованість методів на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації; - Здатність методів враховувати інтереси персоналу; - Вплив методів управління на результати виробничої та господарської діяльності.
Техніка та технологія управління	- Наявність регламентованих технологічних процедур управління; - Відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у регламентуючих документах; - Забезпеченість сучасною оргтехнікою; - Рівень автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності; - Використання спеціалізованого програмного забезпечення.
Інформаційне забезпечення	- Повнота охоплення інформацією про внутрішні та зовнішні чинники; - Достовірність отриманих даних; - Відповідність інформації поставленим завданням; - Своєчасне отримання релевантних даних.

Однак сучасними тенденціями в розумінні системного підходу також є врахування наступних аспектів: технології управління і діджиталізація, адаптивність та гнучкість системи управління, управління людськими ресурсами, екологічний та соціальний вплив та ризик-менеджмент.

Сучасні підприємства все більше використовують інформаційні технології та автоматизацію в управлінні, що посилює роль цифрових інструментів та програмного забезпечення в покращенні управлінських процесів.

У нинішніх умовах швидких змін на ринку та у зовнішньому середовищі, важливим аспектом стає здатність системи управління швидко адаптуватися до нових викликів, зокрема їх здатність до інновацій.

Все більшої уваги надають питанням мотивації персоналу, ролі лідерства та корпоративної культури у формуванні ефективної системи управління.

Сучасні підприємства все частіше включають у свої стратегії сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність.

Поширення практики системного підходу до управління ризиками (ризик в управлінні, можливість кризових ситуацій) покращить розкриття теми.

Таким чином можемо зробити висновки:

1. Для обґрунтованого вибору методу чи методики, що забезпечить отримання необхідних результатів з позиції вдосконалення системи управління підприємством, важливо чітко визначити ключові елементи цієї системи, які безпосередньо впливають на її ефективність.
2. Аналіз різних підходів до ідентифікації елементів системи управління дозволив виділити такі основні складові: управлінський персонал; структурно-функціональне забезпечення; управлінські методи; технічне і технологічне забезпечення; інформаційні ресурси. Об'єднувальною ознакою цих складових є забезпечення (кадрове, технічне, інформаційне тощо) виконання завдань на всіх етапах ухвалення і реалізації управлінських рішень.
3. Дослідження компонентів системи управління дало змогу визначити їх характеристики, які варто оцінювати для аналізу готовності системи до ефективного ухвалення та реалізації управлінських рішень із використанням методів експертного оцінювання.

1.2 Ефективність управління як економічна категорія та її сутнісний зміст

Ефективність управління є фундаментальною економічною категорією, яка відображає здатність управлінської системи забезпечувати досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним корисним результатом. Вона є ключовим елементом в оцінюванні роботи підприємств та організацій у контексті сучасної економіки, яка вимагає оптимізації ресурсів, інновацій та високої адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У нинішніх реаліях економічного розвитку та управлінських систем ця категорія набуває вагомого значення, оскільки пов'язана з оптимізацією використання ресурсів, досягненням стратегічних і тактичних цілей, а також забезпеченням конкурентоспроможності.

Таким чином, наукові підходи до тлумачення сутності категорії «ефективність» різняться залежно від акцентів на різних аспектах цього поняття. Одні вчені зосереджують увагу на використанні ресурсів та економічності їх застосування, в той час як інші акцентують на результативності діяльності в контексті витрат і досягнутих цілей. Ефективність розглядається як комплексна категорія, що охоплює різні сторони діяльності суб'єкта господарювання, такі як економія ресурсів, досягнення запланованих результатів та оптимізація процесів для отримання максимально можливого результату при мінімальних витратах.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності поняття «ефективність»

Автори	Визначення поняття
1	2
Череп А. В., Стрілець Є. М.	Економічна ефективність – це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу [58]

Продовження табл. 1.2

1	2
Морщенок Т.С.	Ефективність є багатоаспектним і складним економічним поняттям, під яким розуміють: по-перше, результативність діяльності (процесу, проекту, реалізації заходів), що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату; по-друге, комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів; по-третє, міру досягнення поставлених цілей [30, с. 12-13]
Ярославський А.О.	Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату [65, с. 174]
Місько Г.А.	Під ефективністю слід розуміти оцінку використання ресурсів підприємства у ході реалізації стратегії [27, с. 101]
Отенко І.П.	Економічна ефективність характеризує зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який було вироблено [41, с. 191]
Петков О. І.	Ефективність – це економічна категорія, яка є доволі поширеною в соціальних науках, що відображає відношення економії сукупних витрат уречевленої та живої праці до отриманого кінцевого результату діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [43, с. 393]
Назаренко І.	Ефективність – це економічна категорія, яка є результативністю функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів, ресурсів [31, с. 18]
Гарафонов О.І., Василюк Н.	Економічна ефективність роботи бізнес-організації – комплексне поняття, яке визначається, виходячи з ефективності складових процесів, і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом [8, с. 28]

У результаті аналізу підходів до трактування сутності категорії «ефективність» було виділено два основних напрями: ресурсний та результатний.

Ресурсний підхід, який підтримують такі дослідники, як Д. О. Саричев, Г. А. Місько, О. І. Гарафонов, Н. Василюк, зосереджується на раціональному використанні ресурсів, розглядаючи ефективність через призму їх економічності та доцільності.

Результатний підхід, представлений роботами А.В. Куценка, А.В. Черепа, Є.М. Стрільця, А.О. Ярославського, І.П. Отенка, О.І. Петкова, І.Назаренка, базується на аналізі результативності діяльності у співвідношенні із витратами або використаними ресурсами.

З огляду на зазначені підходи, сформульовано узагальнене визначення поняття «ефективність»: це багатовимірний показник, який демонструє взаємозв'язок між отриманими результатами та витратами чи ресурсами, залученими для їх досягнення. Вона виступає ключовим індикатором спроможності організації забезпечувати стабільну роботу та розвиток у тривалому часовому горизонті.

Ефективність є багатогранною характеристикою, яка має низку специфічних ознак. Основними з них можна визначити наступні:

Всеосяжний характер – ефективність охоплює всі аспекти та напрямки діяльності підприємства, тому не може бути виражена лише одним показником.

Відносний (порівняльний) характер – як економічна категорія, ефективність не вимірює абсолютний результат, а базується на співвідношенні між отриманим результатом і витратами чи залученими ресурсами для його досягнення.

Залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів – ефективність діяльності підприємства формується під впливом як зовнішніх умов функціонування, так і внутрішніх процесів.

Критерій управлінської якості – ефективність є одним із ключових показників для оцінки управлінських рішень, демонструючи їх раціональність і якість. Вона також виступає важливим фактором впливу на інвестиційну привабливість організації, підкреслюючи її здатність до сталого розвитку.

Комплексний характер ефективності як управлінської категорії часто призводить до її ототожнення з іншими поняттями. Найпоширенішою є заміна поняття "ефективність" на "результативність", а також використання термінів

"продуктивність" та "економічність". Однак кожне з цих понять має власний зміст, що робить таке ототожнення недоцільним.

Результативність, зокрема, визначає ступінь досягнення поставлених цілей, тобто відображає сам факт отримання результату [30, с. 9]. Проте, досягнення одного й того самого результату може супроводжуватися різними витратами чи залученням різного обсягу ресурсів. Тому навіть за однакової результативності ефективність (співвідношення результату та витрат) може значно відрізнятись.

Продуктивність, зі свого боку, характеризує здатність підприємства чи його ресурсів досягати конкретного результату, наприклад, виробляти певний продукт чи генерувати грошовий потік. Ця категорія здебільшого акцентує увагу на ефективності використання ресурсів, але має обмеження у застосуванні, наприклад, у сфері збутової діяльності. Таким чином, продуктивність є більш вузьким поняттям, тісно пов'язаним із ефективністю в межах ресурсної сфери.

Економічність, у свою чергу, зосереджується на аспектах раціонального використання ресурсів і висвітлює витратний бік діяльності, залишаючи результат другорядним. Це поняття більше стосується оцінки доцільності витрачання ресурсів, ніж аналізу їх результативності.

Отже, порівняння вищезазначених категорій дозволяє зробити висновок, що ефективність є найбільш всеосяжним поняттям. Вона враховує не лише досягнутий результат, а й витрати, понесені на його досягнення, що робить її універсальним критерієм оцінки діяльності.

Ефективність як економічна категорія має багатогранний характер, що зумовлює наявність численних її видів і класифікаційних ознак. У науковій літературі дослідники пропонують різні підходи до систематизації ефективності, враховуючи її багатовимірність.

Так, А. В. Череп та Є. М. Стрілець акцентують увагу на класифікації за такими ознаками: рівень управління, тип продукції, види діяльності підприємства, методи та підходи до розрахунку, а також стадії виробничого

процесу. А. О. Ярославський виділяє три основні види ефективності: економічну, соціальну та екологічну. О. І. Петков, доповнюючи цю класифікацію, додає порівняльну ефективність. О. І. Гарафонова та Н. Василюк пропонують поділ за змістом, характером інтересів та масштабом впливу.

На основі аналізу цих підходів сформуємо узагальнену класифікацію видів ефективності:

Таблиця 1.3 – Узагальнена класифікація видів ефективності

Ознака	Види ефективності
1. за результатом	економічна ефективність (досягнення економічного результату), соціальну ефективність (створення соціальних переваг), екологічну ефективність (отримання позитивного екологічного впливу), соціально-економічну ефективність (поєднання економічного та соціального ефектів);
2. за рівнем управління або досягнення результату	ефективність на рівні окремого робочого місця/ структурного підрозділу/ підприємства в цілому / ефективність економіки на рівні країни або регіону;
3. за характером інтересів	зовнішня ефективність (врахування інтересів зовнішніх зацікавлених сторін), внутрішня ефективність (орієнтація на внутрішні інтереси компанії);
4. за методами обчислення	абсолютну ефективність (визначення конкретних показників), порівняльну ефективність (аналіз співвідношення отриманих показників із базовими (плановими, історичними чи конкурентними даними));
за сферою прояву	ресурсна ефективність (використання окремих видів ресурсів - технічних, матеріальних, трудових, фінансових), діяльнісна ефективність (оцінка операційної, інвестиційної, фінансової діяльності), функціональна ефективність – аналіз результативності у сферах виробництва, збуту, логістики, інновацій чи безпеки

Ефективність підприємства, як економічна та управлінська категорія, відіграє ключову роль у його діяльності. Це зумовлено такими аспектами:

вона виступає основним критерієм оцінки якості прийнятих управлінських рішень, що відображає ефективність управлінської системи загалом;

показники ефективності слугують інформаційною основою для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень;

рівень ефективності є важливим фактором, який впливає на інвестиційну привабливість підприємства;

ефективність визначає перспективи розвитку підприємства та його стабільність у довгостроковій перспективі [6, с. 99].

Ефективність діяльності підприємства є багатовимірною та інтегральною категорією, значення якої обумовлене її центральною роллю у забезпеченні стійкого функціонування бізнесу. Сучасні виклики, включаючи кризові явища, невизначеність та складність економічного середовища, вимагають особливої уваги до питань ефективності.

Сучасні підприємства все більше зосереджують увагу на стійкості бізнесу, що включає як економічні, так і екологічні та соціальні показники ефективності. Оцінка ефективності управління з точки зору стійкого розвитку дозволяє враховувати не тільки фінансові результати, але й екологічні впливи та соціальні аспекти діяльності підприємства. Це сприяє формуванню більш відповідального підходу до управління, який орієнтований на збереження ресурсів і створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Дослідження питання ефективності системи управління для підприємств публічного права показало його специфіку порівняно з приватними підприємствами. Ця специфіка зумовлена тим, що такі підприємства діють не лише в умовах ринкової конкуренції, але й під впливом соціальних та державних зобов'язань. Підприємства публічного права, такі як державні корпорації, комунальні підприємства чи установи, мають на меті не тільки отримання прибутку, але й забезпечення суспільного блага, що передбачає врахування як економічних параметрів, так і соціальних та екологічних чинників.

Визначимо ключові особливості категорії «ефективність» для підприємств публічного права. В першу чергу це відмінність мети діяльності публічного сектору від приватного сектору: для підприємств публічного права

основною метою є не максимізація прибутку, а виконання суспільно важливих завдань, таких як надання послуг населенню, забезпечення соціальної стабільності, екологічна безпека тощо. Відтак, ефективність у такому контексті охоплює соціальні, екологічні та суспільно-економічні аспекти, а не лише фінансові показники.

Багатогранність результатів таких підприємств пов'язана з нематеріальним характером результатів (підвищення якості життя громадян, захист прав споживачів, формування довіри до держави), що ускладнює їх кількісне вимірювання. Ефективність оцінюється як за досягненням суспільних результатів, так і за економічним використанням ресурсів.

Фінансування та управління ресурсами підприємства публічного права відбувається переважно за рахунок державних або місцевих бюджетів, тому ефективність їх діяльності часто оцінюється з точки зору раціонального та цільового використання бюджетних коштів.

Однією з ключових особливостей є регламентованість діяльності, яка жорстко регулюється законодавством, що обмежує їх гнучкість у прийнятті управлінських рішень і може впливати на ефективність. Відповідно враховується відповідність їхньої діяльності нормативно-правовим актам та державним стандартам.

Оцінка стейкхолдерів показує впливовість на ефективність інтересів широкого кола стейкхолдерів (громадяни, органи влади, бізнес-структури), які, як правило, носять суперечливий характер.

Ефективність підприємств публічного права оцінюється не лише внутрішньо, а й через суспільне сприйняття якості виконання підприємством його функцій. До критеріїв відносяться: забезпечення доступності та якості послуг, досягнення соціальних стандартів, зниження екологічних ризиків, економія бюджетних коштів тощо. Ефективність управлінських рішень також визначається за ступенем прозорості, підзвітності та антикорупційності.

Таким чином, визначення ефективності для підприємств публічного права є складним, багатовимірним процесом, який вимагає комплексного

підходу, врахування соціальних, екологічних та економічних чинників, а також відповідності специфічним суспільним завданням.

Це дозволило класифікувати наступні види ефективності підприємств публічного права.

Для підприємств публічного права важливим показником є здатність вирішувати суспільно важливі завдання: забезпечення послугами населення, підтримка соціальної інфраструктури та розвиток суспільного добробуту. Оцінка соціальної ефективності включає такі показники, як доступність і якість наданих послуг, задоволення потреб населення та соціальна відповідальність підприємства. Це соціальна ефективність.

Хоча підприємства публічного права не завжди мають мету максимізувати прибуток, оцінка економічної ефективності залишається важливою. Це включає аналіз використання ресурсів, управління витратами, досягнення фінансової стійкості та забезпечення ефективного використання державних коштів. Економічна ефективність повинна також враховувати прозорість у фінансових процесах та доцільність витрат, особливо у випадках використання державних субсидій. Це економічна ефективність.

Підприємства публічного права, особливо у сфері інфраструктури, енергетики чи транспорту, повинні дотримуватися високих стандартів екологічної відповідальності. Оцінка екологічної ефективності може охоплювати показники енергоефективності, зменшення викидів вуглецю, використання відновлюваних джерел енергії та заходи щодо захисту довкілля. Це екологічна стійкість.

Правова відповідність. Підприємства публічного права повинні діяти відповідно до нормативних актів, які регулюють їх діяльність. Важливим аспектом оцінки ефективності є ступінь дотримання правових вимог, нормативних стандартів та державних регуляцій. Невиконання цих зобов'язань може мати серйозні наслідки, зокрема штрафи, адміністративні санкції або репутаційні ризики.

Оскільки підприємства публічного права фінансуються або підтримуються за рахунок державного бюджету чи інших публічних джерел, важливою складовою їхньої ефективності є прозорість управлінських процесів і підзвітність перед громадськістю та державними органами. Це вимагає від підприємства впровадження механізмів контролю та звітності щодо використання фінансових ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Для підприємств публічного права ефективність управління не може обмежуватися виключно фінансовими показниками. Вона повинна враховувати комплексний вплив на суспільство, економіку та екологію. Використання сучасних підходів, таких як система збалансованих показників, управління на основі вартості та принципи сталого розвитку, дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку результативності та оптимізацію управлінських рішень. У цьому контексті впровадження цифрових технологій і підвищення прозорості управління відіграють важливу роль у формуванні ефективних публічних підприємств, які здатні відповідати на виклики сучасного суспільства.

1.3 Методологія оцінки ефективності управління підприємством

Оцінка ефективності управління підприємством тісно пов'язана з еволюцією управлінських теорій, які впливають на вибір підходів і методів в сучасному менеджменті. Кожна теорія формує певне бачення ефективності організації, тому для розуміння цього процесу розглянемо класичні та сучасні теорії управління та їх вплив на оцінку ефективності управління.

Кожна з теорій управління сприяла розвитку різних підходів до оцінки ефективності управління. Так класичні теорії заклали основу для аналізу продуктивності, структуризації управлінських процесів та ефективності виконання завдань. Поведінкові теорії додали соціально-психологічний аспект

до оцінки ефективності, тоді як сучасні теорії акцентують увагу на гнучкості, якості та адаптивності управлінських рішень до зовнішніх умов.

Таблиця 1.4 – Вплив теорій управління на розвиток підходів до оцінки ефективності управління

	Теорія управління	Вплив на оцінку ефективності
Класичні	Теорія наукового менеджменту (Ф. Тейлор)	Тейлоризм сприяв розвитку показників ефективності, зокрема, продуктивності праці, витрат часу на виконання завдань, і механізмів контролю. У сучасних підходах науковий менеджмент підсилив акцент на кількісні показники.
	Адміністративна теорія (А. Файоль)	Принципи Файоля стали основою для сучасного оцінювання ефективності управлінських структур, розподілу повноважень, формування організаційної ієрархії, а також функціонального підходу до управління.
	Бюрократична теорія	Бюрократичний підхід вплинув на розвиток показників управлінської ефективності, пов'язаних з регламентами, стандартизацією процедур, управлінською відповідальністю та чіткою підзвітністю.
Поведінкові	Теорія людських відносин (Е. Мейо)	Теорія людських відносин зумовила появу показників, пов'язаних із залученістю персоналу, рівнем задоволеності працівників, корпоративною культурою і впливом соціальної складової на продуктивність
	Теорія мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг)	Показники мотивації працівників, їх професійного зростання, морального клімату та загального рівня задоволеності роботою почали активно включатися в систему оцінку ефективності управління.
Сучасні	Ситуаційна теорія управління	В сучасних моделях оцінки ефективності акцент робиться на гнучкості та адаптивності управлінських рішень, врахуванні умов ринку, організаційної структури і специфіки галузі
	Теорія управління якістю (W. E. Демінг, Дж. Джуран)	Показники якості продукції, рівень дефектів, задоволеність клієнтів, а також ефективність системи контролю якості стали важливими складовими системи оцінки ефективності управління.
	Теорія агентських відносин	Ця теорія акцентує на розробці систем мотивації і контролю для узгодження інтересів власників і менеджерів, що дозволяє мінімізувати агентські витрати та підвищити ефективність управління.
	Теорія інституціональної економіки	Показники інституційної стабільності, регуляторного середовища, взаємодії з державними інституціями і соціальними структурами враховуються при оцінці ефективності управління

Оцінка ефективності системи управління підприємствами є однією з ключових складових сучасного менеджменту, оскільки саме від якості управлінських рішень та їх результативності залежить успішність функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Зважаючи на постійні зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, важливість розробки нових підходів до оцінки ефективності управління набуває ще більшої актуальності.

Беручи до уваги багатоманітність підходів до трактування даного поняття ефективності, дослідники пропонують кілька підходів до оцінки ефективності управління підприємством, серед яких найпоширенішими є ресурсний, процесний, результативний, системний і комплексний підходи. Кожен з них має свої особливості та переваги.

Ресурсний підхід передбачає оцінку ефективності на основі зіставлення використаних ресурсів і досягнутих результатів. Цей підхід акцентує увагу на оптимізації витрат і підвищенні продуктивності ресурсів. Однак обмеженням такого підходу є його неспроможність оцінити стратегічні та довгострокові результати, що не завжди відображаються у короткостроковій економічній вигоді.

Процесний підхід зосереджується на оцінці ефективності управлінських процесів, таких як прийняття рішень, планування, контроль і координація діяльності. Важливим аспектом цього підходу є увага до організації процесів та їх взаємозв'язків. Проте процесний підхід може не враховувати зовнішні умови та фактори, які впливають на результати діяльності підприємства.

Результативний підхід фокусується на досягненні конкретних результатів, що можуть бути виражені у вигляді фінансових, соціальних чи інших показників. Цей підхід є особливо актуальним у ринкових умовах, де важливими є кінцеві результати діяльності підприємства, зокрема прибуток, частка ринку та конкурентоспроможність. Однак, як і ресурсний підхід, результативний підхід може ігнорувати важливість процесів та якості управління.

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані, а ефективність управління залежить від гармонійної взаємодії всіх компонентів системи. Системний підхід дозволяє оцінювати не тільки кінцеві результати, але й внутрішні процеси та взаємозв'язки між різними функціональними підрозділами підприємства. Важливою перевагою цього підходу є його здатність враховувати складність і динамічність зовнішнього середовища.

Комплексний підхід поєднує в собі елементи всіх вищезазначених підходів і передбачає оцінку ефективності як на рівні ресурсів, так і процесів та результатів. Цей підхід є найбільш повним, оскільки він дозволяє одночасно оцінювати як внутрішню ефективність системи управління, так і її зовнішню результативність.

До нових підходів до оцінки ефективності управління відносять впровадженні сучасних концепцій управління, таких як управління на основі вартості (VBM, Value-Based Management) та концепції стійкого розвитку (sustainability management). У контексті VBM-менеджменту ефективність оцінюється через створення економічної доданої вартості (EVA), що дозволяє оцінювати здатність управлінських рішень підвищувати вартість підприємства в довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності управління з точки зору стійкого розвитку дозволяє враховувати не тільки фінансові результати, але й екологічні впливи та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Одним з інноваційних методів оцінки ефективності управління підприємством є використання технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення та оцінювати ефективність на основі аналітики в реальному часі, ідентифікувати приховані закономірності в діяльності підприємства та сприяє підвищенню його операційної ефективності. Ще однією новизною є інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємствами, зокрема концепцій "розумного" управління (smart management), яке базується на використанні інтернету речей (IoT) та автоматизації процесів. Це дає можливість швидше

реагувати на зміни зовнішнього середовища і оптимізувати процеси управління, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність системи управління.

Оцінка ефективності управління підприємствами публічного права потребує використання багатовимірних підходів, які враховують специфіку їхньої діяльності. Один із наукових підходів до оцінки ефективності управління є бенчмаркінг, який полягає у порівнянні показників діяльності з аналогічними підприємствами або нормативними стандартами. Це дозволяє визначити, наскільки підприємство відповідає найкращим практикам в галузі щодо таких аспектів, як ефективність витрат, продуктивність праці, якість послуг та рівень інновацій.

Оцінка ефективності підприємства публічного права має забезпечувати баланс інтересів зацікавлених сторін: урядових установ, громадськості, споживачів, працівників і довкілля. Для цього використовують підхід, орієнтований на стейкхолдерів (stakeholder theory), що дозволяє оцінити, як діяльність підприємства впливає на кожну з цих груп. Наприклад, ефективність може оцінюватися через рівень задоволення громадян послугами або вплив на екологічну безпеку.

Хоча підприємства публічного права зазвичай не переслідують комерційну мету створення прибутку, концепція управління на основі вартості (Value-Based Management, VBM) може бути адаптована для оцінки довгострокового впливу їхньої діяльності на суспільний добробут. Оцінка за допомогою VBM передбачає вимірювання доданої вартості, яку підприємство створює для громадськості через ефективне використання ресурсів та досягнення суспільно корисних цілей.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) дозволяє оцінювати ефективність управління через поєднання фінансових і нефінансових показників, що є особливо актуальним для підприємств публічного права, що дозволить отримати комплексну картину управлінської ефективності.

Крім того, підприємства публічного права активно впроваджують цифрові технології для оптимізації управління, підвищення прозорості та поліпшення взаємодії з громадянами. Використання великих даних та штучного інтелекту дозволяє здійснювати глибший аналіз показників діяльності, прогнозувати майбутні тенденції та краще розуміти потреби споживачів. Підприємства публічного права все частіше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності, впроваджуючи принципи сталого розвитку.

Аналіз досліджень українських науковців [7, 57, 22, 56] дозволив визначити методологічний підхід щодо оцінки ефективності системи управління. Вибір методології оцінки обґрунтовується вибором конкретних методів і підходів до оцінки ефективності (якісний, кількісний, змішаний методи) та розробкою системи показників: визначення критеріїв та показників для оцінки, які враховують специфіку підприємства (табл. 1.5).

Кількісний підхід передбачає оцінку фінансових та економічних показників, якісний підхід включає соціальні, екологічні та інноваційні аспекти; системний підхід передбачає інтеграцію всіх аспектів у єдину систему.

Наступним етапом є визначення цілей та завдань оцінки, що передбачає формулювання стратегічних цілей підприємства, оцінку відповідності оперативних цілей, визначення ключових показників ефективності (KPI).

Безпосередньо процес оцінки ефективності включає збір та аналіз даних, проведення кількісних та якісних досліджень, інтерпретація отриманих результатів.

Оцінки ефективності управління підприємством охоплює фінансові показники (прибуток, рентабельність, оборот, ліквідність, обсяги інвестицій), операційні показники (ефективність виробництва, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції), соціальні показники (рівень задоволення працівників, якість комунікації всередині колективу), екологічні (викиди забруднюючих речовин, використання ресурсів, вплив на навколишнє

середовище), інноваційні (кількість впроваджених інновацій, витрати на дослідження та розробки).

Таблиця 1.5 – Складові методології оцінки системи ефективності управління

Компонент методології	Ключові елементи
1. Основні підходи до оцінки ефективності	- Кількісний підхід (фінансові та економічні показники) - Якісний підхід (соціальні, екологічні та інноваційні аспекти) - Системний підхід (інтеграція всіх аспектів у єдину систему)
2. Визначення цілей та завдань оцінки	- Формулювання стратегічних цілей підприємства - Оцінка відповідності оперативних цілей - Визначення ключових показників ефективності (KPI)
3. Інструменти та методи оцінки	- Аналіз фінансової звітності - Метод бенчмаркінгу (порівняння з аналогічними підприємствами) - SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів
4. Процес оцінки ефективності	- Збір і аналіз даних - Проведення кількісних та якісних досліджень - Інтерпретація отриманих результатів
5. Моніторинг та корекція	- Визначення механізмів моніторингу - Впровадження корекційних дій на основі отриманих результатів - Оцінка довгострокової ефективності управлінських рішень
6. Виклики та обмеження в оцінці ефективності	- Складнощі в зборі та обробці даних - Вплив зовнішніх факторів на результати оцінки - Психологічні аспекти прийняття рішень в управлінні

Критеріями та індикаторами ефективності управління виступають: фінансові індикатори (оцінка рентабельності (прибутковість), показники ліквідності, обсяги інвестицій та їх ефективність); операційні індикатори (продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, ефективність використання ресурсів); соціальні індикатори (рівень задоволеності працівників, якість комунікації в колективі, показники плинності кадрів); екологічні індикатори (викиди забруднюючих речовин, використання природних ресурсів, вплив на навколишнє середовище); інноваційні індикатори (кількість впроваджених інновацій, витрати на наукові дослідження та розробки, патентна активність).

Оцінка ефективності підприємства публічного права має забезпечувати баланс інтересів зацікавлених сторін: урядових установ, громадськості, споживачів, працівників і довкілля. Для цього використовують підхід, орієнтований на стейкхолдерів (stakeholder theory), що дозволяє оцінити, як діяльність підприємства впливає на кожну з цих груп. Наприклад, ефективність може оцінюватися через рівень задоволення громадян послугами або вплив на екологічну безпеку.

Таблиця 1.6 - Адаптовані методики оцінювання ефективності управління діяльністю підприємств та організацій у середовищі ризику й невизначеності

Категорії стейкхолдерів	Мета використання результатів оцінювання ефективності управління	Рекомендовані методи оцінювання ефективності
1	2	3
Зовнішні стейкхолдери		
Потенційні інвестори	Аналіз перспективного збільшення ринкової вартості підприємства	Використання показників динаміки ринку капіталів, розрахунок ROI (рентабельність інвестицій), застосування фінансово-орієнтованих VBM-методик
	Прогноз майбутньої прибутковості організації	Методологія збалансованих показників із врахуванням стратегічних і фінансових індикаторів
Постачальники	Оцінювання надійності партнерів за критеріями ліквідності, репутації, фінансової стабільності	Рейтингові підходи, оцінка рентабельності активів, модель Дюпона
Покупці	Вибір постачальника з урахуванням якості продукції, виконання договірних зобов'язань і репутації	Система рейтингового аналізу з акцентом на якісні аспекти
Держава та громадські організації	Визначення спроможності підприємства сприяти створенню нових робочих місць, підвищувати податкові надходження та впливати на соціальний розвиток	Рейтингові підходи, оцінка рентабельності чистих активів (RONA), деталізація показників соціально-економічного впливу
Фінансові установи	Аналіз кредитоспроможності, ліквідності та потенціалу генерування стабільних грошових потоків	Застосування системи збалансованих показників, прогнозна оцінка Cash Flow
Потенційні працівники	Вибір організації за рівнем престижу, умов праці та заробітної плати	Рейтингування організацій з урахуванням HR-метрик та соціальних факторів

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Внутрішні стейкхолдери		
Власники підприємств	Збільшення рентабельності та ринкової вартості бізнесу	Інтегровані фінансові моделі, використання системи KPI та VBM-методів
Менеджмент організацій	Забезпечення оперативної інформації для прийняття рішень і вдосконалення процесів управління	Система збалансованих показників, аналіз руху грошових потоків, методологія порівняльного аналізу (бенчмаркінг)
Персонал підприємств	Використання отриманих даних для підвищення мотивації, стимулювання ефективної діяльності	Інтеграція індивідуальних показників продуктивності (KPI) у систему оцінювання

Таким чином, можна зробити висновок, що вдосконалення методичних підходів до оцінки ефективності діяльності вітчизняних підприємств та організацій в умовах ризиків і невизначеності тісно пов'язане з їх адаптацією для універсального використання результатів оцінювання з метою задоволення інтересів ключових груп стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІННИЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ

2.1 Загальна та системна характеристика установи

Вінницька регіональна державна лабораторія Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (в подальшому ВРДЛ/ВРДЛ Держпродспоживслужби) є державною установою ветеринарної медицини, яка створена відповідно до законів України «Про ветеринарну медицину»; «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», підпорядкована та належить до сфери управління Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Зареєстрована 02.07.2000 р.

ВРДЛ є самостійною правовою одиницею з юридичною відповідальністю і діє на підставі «Положення про Вінницьку регіональну державну лабораторію Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів», затвердженого наказом ДПССУ від 01.03.2019р. №128.

Діяльність лабораторії регламентована законодавством України у сферах метрології, ветеринарної медицини, санітарії, підтвердження відповідності, а також якості та безпечності продукції.

Повноваження лабораторії стосовно випробувань та досліджень встановлені Атестатом про акредитацію, яким Національне агентство з акредитації України засвідчує компетентність ВЦ ВРДЛ Держпродспоживслужби в обсязі, визначеному Сферою акредитації, яка є додатком до Атестата про акредитацію (атестат про акредитацію №20345 чинний до 23 серпня 2028 р, дата первинної акредитації: 23 серпня 2018 року),

відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 (ENISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT).

Напрямки діяльності ВРДЛ:

- Аналіз харчової продукції: проведення випробувань продуктів тваринного і рослинного походження, кормів та кормових добавок, а також сировини рослинного і тваринного походження.
- Ветеринарно-санітарна експертиза: оцінка безпечності харчових продуктів тваринного і рослинного походження.
- Діагностика захворювань тварин: проведення лабораторних досліджень біологічного та патологічного матеріалу для виявлення захворювань у тварин.
- 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.

ВРДЛ акредитована НААУ. Сфера акредитації (обсяг визнаної компетентності) визначений додатком до атестату про акредитацію. Відомості про номенклатуру продукції, об'єкти досліджень і види випробувань (досліджень), що проводяться ВЦ ВРДЛ, а також перелік нормативних, керівних та методичних документів, в яких встановлено вимоги до продукції і методів випробувань (досліджень), наведено в «Паспорті ВЦ».

ВРДЛ є юридичною особою публічного права з самостійним балансом, рахунками в органах Державного казначейства, печаткою, штампами. Код ЄДРПОУ: 00692009. Форма власності – державна. Види економічної діяльності: 75.00 Ветеринарна діяльність (основний)

Управління ВРДЛ здійснюється відповідно до вимог стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019, що прийняті на міжнародному рівні.

Органом управління ВРДЛ є Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, що зазначено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів

ВРДЛ є неприбутковою організацією.

Загальне керівництво лабораторією здійснює директор, в період його відсутності – заступник директора. Оперативне керівництво ВЦ виконує завідувач ВЦ.

Наукове та методичне керівництво діяльністю лабораторії здійснюється Державним науково-дослідним інститутом з лабораторної діагностики та ветеринарно-санітарної експертизи (м. Київ). На базі структурних підрозділів лабораторії організований Випробувальний центр, підпорядкований в адміністративному порядку директору.

Процеси діяльності ВРДЛ включають основні, управлінські, а також забезпечення ресурсами – регламентовані документацією системи управління відповідно до положень стандарту.

Організаційна схема ВРДЛ є лінійно-функціонально структурою і відображена на рисунку 2.1.

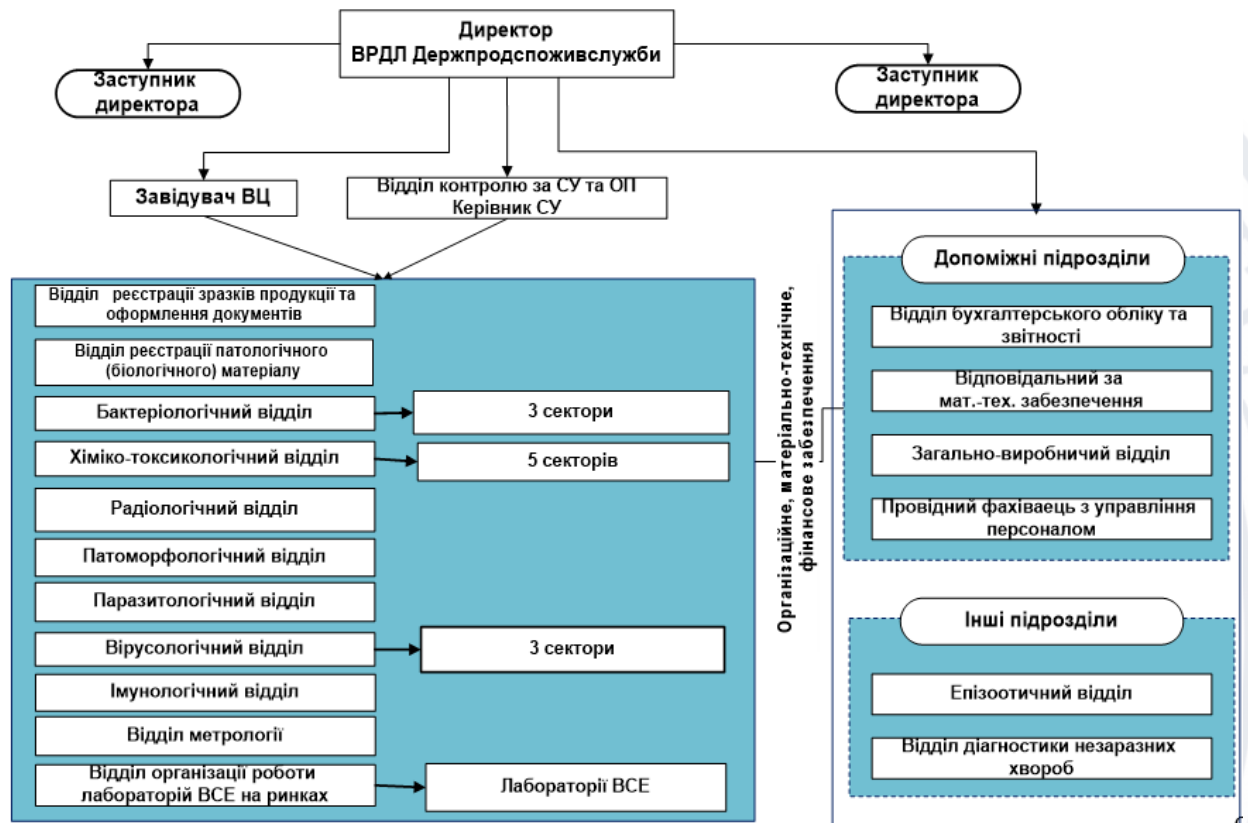


Рисунок 2.2 – Організаційна схема ВРДЛ

Організаційна структура ВРДЛ, розподіл сфер діяльності підрозділів, обов'язки та повноваження персоналу підрозділів і керівного складу забезпечують:

взаємний зв'язок і синхронізацію процесів діяльності – основних, допоміжних, та управлінських;

визначення обов'язків і повноважень працівників, які керують і виконують роботи, що впливають на якість проведення випробувань, моніторинг виконання робіт, а також дублювання функцій;

передачу, при необхідності, повноважень керівного складу;

відсутність конфлікту інтересів і будь-якого стороннього впливу на діяльність підрозділів лабораторії;

захист конфіденційності інформації.

Персональна відповідальність та повноваження керівного складу лабораторії і працівників підрозділів визначені посадовими інструкціями.

Відповідальність і повноваження співробітників, що керують, виконують або перевіряють роботи, що впливають на якість досліджень, встановлена в процедурах та інших документах системи управління, які регламентують виконання цих робіт.

Директор лабораторії, керівник СУ, завідувач ВЦ та очільники структурних підрозділів здійснюють розробку та управління впровадженням документації системи управління відповідно до положень ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019. Вони також забезпечують моніторинг діяльності на відповідність встановленим стандартам, а також координують розвиток, оптимізацію роботи лабораторії, удосконалення її процесів та системи управління.

Порядок виконання робочих, управлінських та допоміжних процесів діяльності регламентований внутрішньою документацією лабораторії – процедурами СУ, процедурами випробувань, інструкціями та документами адміністративного управління відповідно до законодавства України.

В загальному вигляді відповідальність керівних осіб вказана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Відповідальність та повноваження посадових осіб ВРДЛ

Посада	Відповідальність та повноваження
1	2
Директор	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.
Заступник директора	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.
Завідувач ВЦ – завідувач бактеріологічного відділу	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.

Посада	Відповідальність та повноваження
1	2
Керівник СУ	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.
Завідувач хіміко-токсикологічного відділу	Відповідає за виконання робочих процесів відповідно до спеціалізації відділу і функціонування СУ у відділі. Під час відсутності завідувача ВЦ виконує її обов'язки.
Завідувач відділу метрології	Відповідає за метрологічне забезпечення лабораторії, калібрування ЗВТ, ВО, виконання досліджень за встановленою спеціалізацією, а також за функціонування СУ у відділі.
Завідувачі відділів	Відповідають за організацію та виконання робочих процесів відповідно до спеціалізації відділів і функціонування СУ у відділах.
Завідувач відділу ОРЛВСЕ на ринках	Відповідає за організаційне забезпечення та нагляд за виконанням операційних процесів у підпорядкованих ДЛВСЕ.
Завідувачі ЛВСЕ на ринках	Відповідають за виконання робочих процесів ЛВСЕ відповідно до чинних вимог.
Завідувач загально-виробничого відділу	Відповідальний за інфраструктурне забезпечення.
Відповідальний за матеріально-технічне постачання	Відповідальний за вибір і проведення процедури закупівлі, оцінювання постачальників, придбання та зберігання в складі витратних матеріалів.
Провідний фахівець управління персоналом 3	Відповідає за кадрову роботу, діловодство, ведення архіву.

Директор ВРДЛ несе повну юридичну та фінансову відповідальність за діяльність ВЦ ВРДЛ і не втручається в процес проведення випробувань (досліджень), забезпечення об'єктивності отриманих результатів, не чинячи впливу на діяльність ВЦ ВРДЛ та його висновки за результатами випробувань (досліджень).

Кожен відділ організовано за напрямками проведення випробувань чи досліджень, і їх діяльність координується завідувачами відповідних підрозділів.

ВЦ ВРДЛ є незалежним органом з оцінювання відповідності, так як не є розробником, виробником, постачальником чи споживачем продукції.

Головним завданням випробувального центру ВРДЛ є здійснення досліджень та випробувань у рамках визначеної сфери акредитації, забезпечуючи при цьому гарантовану точність і достовірність отриманих результатів відповідно до встановлених нормативних вимог.

Діяльністю ВЦ ВРДЛ керує його завідувач, який несе повну відповідальність за результати роботи. В період відсутності завідувача ВЦ ВРДЛ його обов'язки виконує завідувач відділу контролю за системою управління та охорони праці.

Функції Дільниць №1-36 визначені Положенням про Відділ ветеринарно-санітарної експертизи на ринках. У межах сфери акредитації, їх завданням є визначення якості та безпеки продукції тваринного і рослинного походження, що призначається для харчування людей.

2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ВРДЛ

Головним завданням ВРДЛ є задоволення потреб замовників - державних установ, підприємств та громадян – у проведенні випробувань та досліджень, визначених сферою акредитації при безумовному виконанні вимог законодавчих та нормативних документів України, забезпеченні компетентності лабораторії, максимальної достовірності результатів, об'єктивності і неупередженості при виконанні робіт.

Діяльність ВРДЛ базується на накопиченому досвіді і впровадженні нових, сучасних методів випробувань та досліджень, використанні високоточного обладнання, а також підтримці найвищого рівня компетентності працівників.

Основним завданням лабораторії є:

забезпечення захисту регіону від проникнення збудників хвороб із територій інших країн;

організація та виконання як планових, так і позапланових діагностичних досліджень;

здійснення профілактичних заходів і виявлення інфекційних та інвазійних захворювань у тварин;

видача експертних висновків на об'єкти, що підлягають обов'язковому державному ветеринарно – санітарному контролю.

Дослідимо основні тенденції та зміни в діяльності ВРДЛ за період 2020–2023 років.

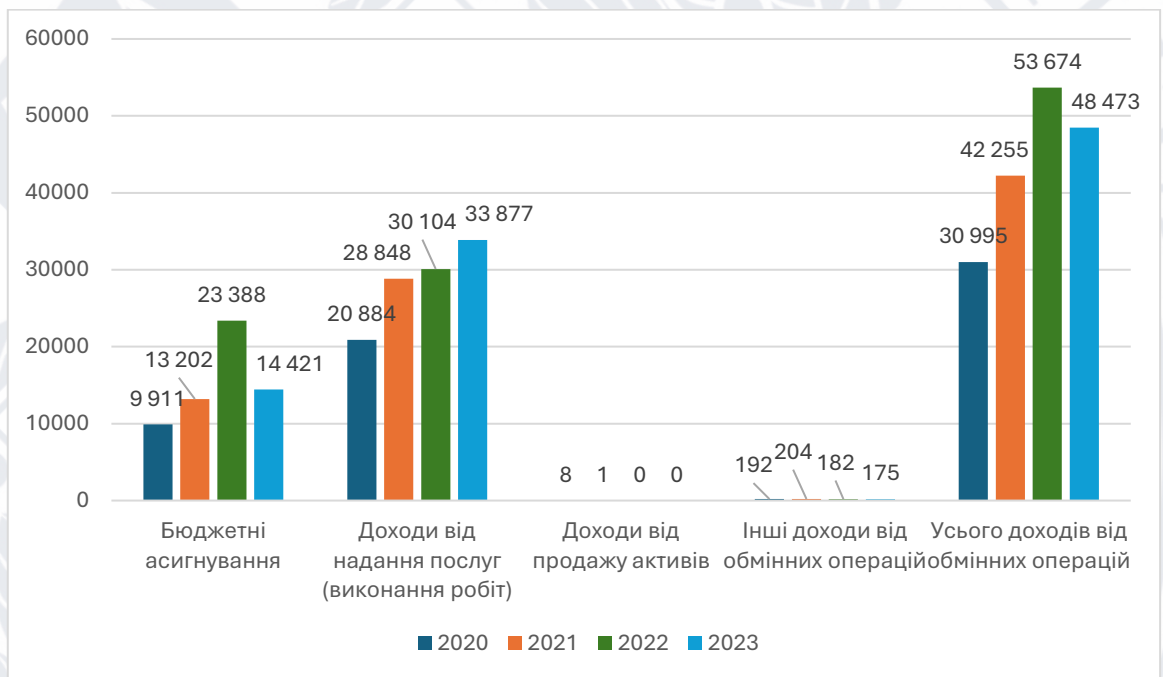


Рисунок 2.3 – Динаміка доходів від обмінних операцій ВРДЛ, тис.грн

Загальні доходи за аналізований період зросли з 30 994 811 у 2020 році до 48 472 660 грн у 2023 році. Основне джерело доходів – бюджетні асигнування та доходи від надання послуг (виконання робіт), які формують 99,5-99,6% доходів. Спостерігається поступове зростання доходів від надання послуг (виконання робіт) на 62 % впродовж періоду 2020-2023 рр.

Найбільше зростання доходів спостерігалось у 2022 році (53 673,7 тис. грн), проте в 2023 році доходи знизилися.

Це свідчить про тимчасове збільшення доходів у 2022 році через реалізацію певних програм та одноразових заходів.

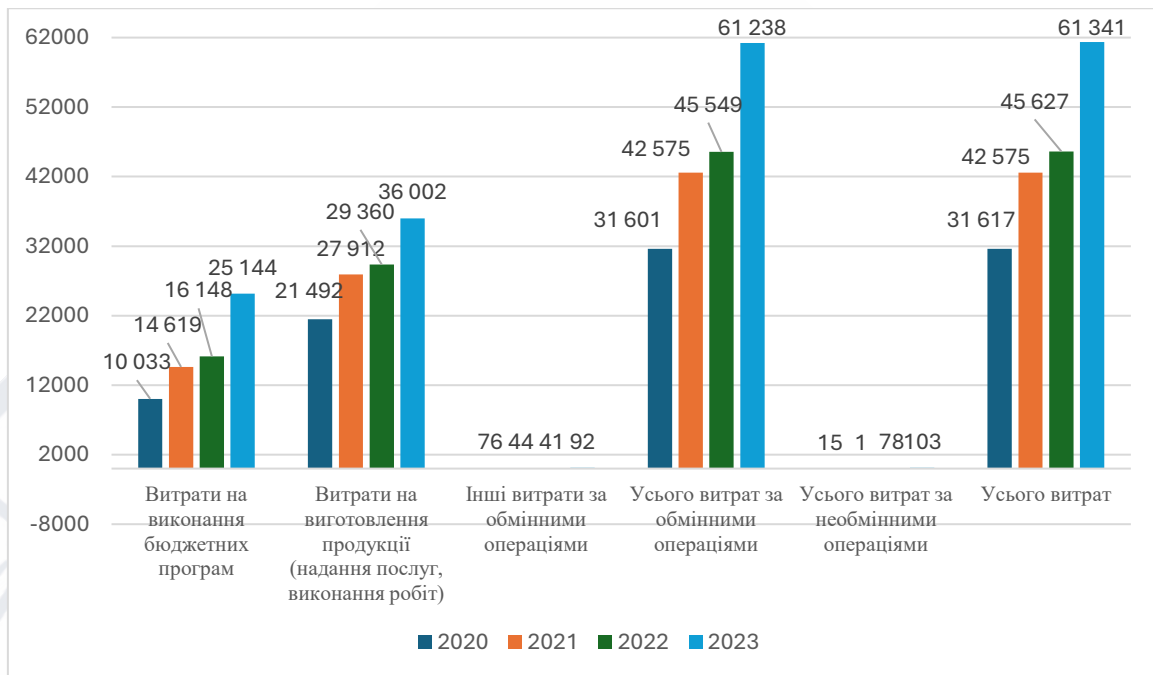


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат за обмінними операціями ВРДЛ, тис.грн

Витрати на відміну від доходів мали стабільне зростання, особливо у 2023 році, що є наслідком збільшення масштабів діяльності та підвищення вартості ресурсів, і призвело до суттєвого дефіциту. В структурі витрат найбільша частка припадає на витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт).

Таблиця 2.2 - Основні фінансові результати діяльності ВРДЛ за 2020-2023 роки, грн

Показники	2020	2021	2022	2023
Доходи від обмінних операцій	30 994 811	42 254 574	53 673 727	48 472 660
Витрати на обмінні операції	31 601 477	42 574 682	45 549 206	61 237 533
Усього витрат	31 616 612	42 575 332	45 627 128	61 340 544
Профіцит/дефіцит	-621 801	-320 758	8 046 599	-12 867 884
Темп зростання доходів, %	-	36,34%	27,04%	-9,68%
Темп зростання витрат, %	-	34,65%	7,18%	34,52%
Рентабельність доходів, %	-2,01%	-0,76%	14,99%	-26,55%

Спостерігаємо протягом досліджуваного періоду нестабільний фінансовий результат ВРДЛ. У 2022 році наявний профіцит бюджету (8046599 грн), але в інші роки наявний дефіцит. Особливо значний дефіцит спостерігається у 2023 році і складає 12867884 грн.

Значне перевищення темпу зростання витрат над темпом зростання доходів вказує на потребу в оптимізації витрат.

Рентабельність доходів має від'ємне значення у 2020 та 2021 роках, натомість у 2022 році спостерігався позитивний результат на рівні майже 15%. Проте у 2023 році рентабельність знову стала негативною, що свідчить про недостатню ефективність управління витратами та наявність фінансових труднощів.

Отже зростання витрат, яке не супроводжується відповідним зростанням доходів свідчить про недостатню ефективність контролю за витратами і необхідність їх оптимізації.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів витрат за обмінними операціями ВРДЛ за 2020-2023 роки, грн

Стаття	2020	2021	2022	2023
Усього витрат	31 601 477	42 574 682	45 549 206	61 237 533
Витрати на оплату праці	17 401 527	24 870 824	25 861 610	29 693 042
Відрахування на соціальні заходи	3 784 013	5 495 770	5 501 836	6 262 872
Матеріальні витрати	7 430 036	9 143 374	11 344 506	22 168 483
Амортизація	2 910 072	3 020 902	2 800 353	3 020 932
Інші витрати	75 829	43 812	40 901	92 204
Співвідношення витрат на оплату праці до загальних витрат, %	55,07	58,42	56,78	48,49
Коефіцієнт матеріальних витрат, %	23,51	21,48	24,91	36,20

За аналізований період спостерігається значне зростання частки матеріальних витрат, що є наслідком зростання цін на ресурси. Протягом періоду з 2020 по 2023 рік спостерігається поступове зростання як доходів, так і витрат. Основні джерела доходів залишаються стабільними, але витрати на оплату праці, матеріальні витрати та соціальні відрахування значно зросли, що спричинило зростання дефіциту в 2023 році.

Постійне зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування свідчить про підвищення витрат на кадровий потенціал. Це є позитивним сигналом про інвестиції в кваліфікацію кадрів та збільшення штату, але також

вказує на необхідність контролю за фондом оплати праці. Зростання витрат на оплату праці є виправданим тільки якщо це сприяє покращенню якості послуг. Проте важливо забезпечити, щоб витрати на персонал були оптимізовані та відповідали продуктивності установи.

Зростання матеріальних витрат може бути оптимізовано через ефективне планування закупівель або пошук альтернативних постачальників.

В умовах значної залежності ВРДЛ від державного фінансування необхідно розглянути можливість диверсифікації доходів через залучення додаткових джерел, таких як гранти, партнерські проєкти, або збільшення обсягу надання послуг для зменшення залежності від бюджету.

Значне зростання витрат у 2023 році та наявність дефіциту потребує оптимізації витрат для підвищення їх ефективності, що включає аудит витрат, перегляд закупівельних процесів, а також оптимізацію витрат на матеріали та послуги.

Високий дефіцит у 2023 році вказує на нестабільність фінансового стану ВРДЛ. Для зміцнення фінансової стабільності необхідно розробити стратегію для стабілізації фінансових результатів, зокрема, шляхом впровадження заходів щодо покращення фінансового менеджменту та контролю за витратами.

Таким чином ВРДЛ має потенціал для стабільного розвитку, проте для досягнення фінансової стійкості необхідно зменшити залежність від бюджетних асигнувань, оптимізувати витрати та розробити стратегію для підвищення ефективності використання ресурсів.

Для проведення аналізу фінансової ефективності розрахуємо основні фінансові коефіцієнти та оцінимо динаміку змін.

Спостерігається зростання коефіцієнта ліквідності з 2021 по 2023 роки, що свідчить про покращення здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак у 2023 році коефіцієнт знизився, що сигналізує про зменшення ліквідності.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансового стану ВРДЛ за 2020-2023 роки, на початок року

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,43	0,91	1,01	0,68
Коефіцієнт автономії	0,84	0,88	0,91	0,85
Рентабельність активів (ROA)	-10,52%	-10,91%	3,28%	-20,19%

Коефіцієнт автономії залишається стабільно високим, що свідчить про сильну залежність від власного капіталу, а не від зобов'язань. Це позитивний фактор, що показує фінансову незалежність установи.

Рентабельність активів значно зросла у 2022 році (до позитивного значення), що свідчить про прибуткову діяльність. Однак у 2023 році знову спостерігається значне зниження до негативного значення, що може бути пов'язано зі збитковою діяльністю або збільшенням витрат.

2.3 Аналіз системи менеджменту ВРДЛ

Система управління ВРДЛ організована відповідно до прийнятих на міжнародному рівні положень стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019.

Вищим керівництвом лабораторії сформульована Політика лабораторії, її зміст і спрямованість визначається вимогами законодавства України, повноваженнями ДПССУ, статусом лабораторії і суспільним значенням та спрямованістю її діяльності.

Політика лабораторії ґрунтується на таких принципах:

1. Головні пріоритети в діяльності лабораторії полягають у задоволенні інтересів суспільства та потреб замовників послуг.

2. Роль керівництва полягає в управлінні діяльністю, як системою взаємопов'язаних процесів – основних, управлінських та допоміжних з метою забезпечення гарантованої якості виконання робіт.

3. Достовірність результатів робіт – найголовніша. Вона визначається відповідальністю за неупереджене, незалежне та кваліфіковане проведення досліджень і відповідністю вимогам законодавчих та нормативних документів.

4. Достовірність залежить від кваліфікації співробітників, стану ЗВТ, випробувального та допоміжного обладнання, документації. Тому цим чинникам приділяється першочергова увага. Кожна робота виконується якісно з першого разу.

5. Моніторинг діяльності спрямований на попередження невідповідностей, та запровадження шляхів удосконалення діяльності.

6. Положення Політики та вимоги документації СУ обов'язкові для виконання, їх дотримання знаходиться під безперервним контролем керівників всіх рівнів.

7. Психологічний клімат в колективі суттєво впливає на якість роботи, тому діяльність керівництва спрямована на формування єдиної команди працівників зі спільною зацікавленістю в позитивних результатах та відповідальністю кожного працівника за якісне виконання робіт на ввіреній йому ділянці.

Відповідальність за впровадження Політики в практику повсякденної роботи, а також її перегляд і актуалізацію покладається на директора лабораторії.

Головною цінністю установи визначено працівники лабораторії - їх інтелект, досвід, кваліфікація.

Керівництво лабораторії цінує, підтримує і заохочує активність і ініціативу кожного працівника, спрямовані на пошук та усунення недоліків, удосконалення процесів діяльності та системи управління.

Кожен співробітник зобов'язаний знати і підтримувати цю політику, дотримуватись в повсякденній роботі цієї політики і регламентованих документацією системи управління процедур.

Лабораторією запроваджена систему менеджменту відповідно до Варіанта А, яка враховує: документи системи менеджменту; управління документами системи менеджменту; управління записами; дії стосовно ризиків та можливостей; поліпшування; коригувальні дії; внутрішні аудити; аналізування з боку керівництва (що відображено в табл. 2.5) та перераховує мінімальні вимоги щодо впровадження системи менеджменту в ВРДЛ.

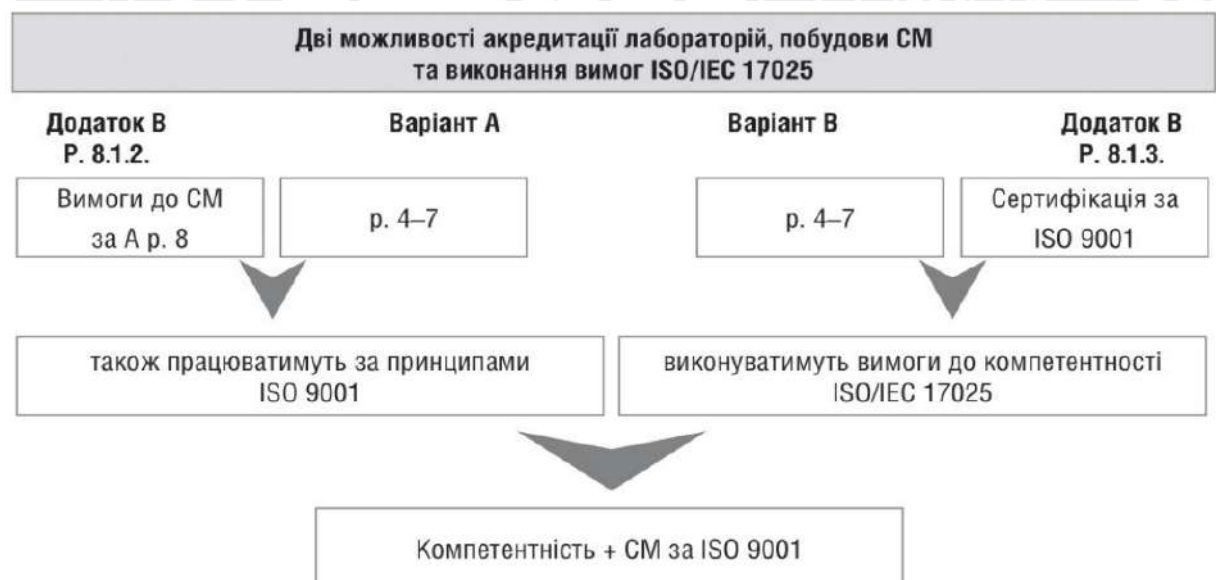


Рисунок 2.5 — Альтернативи системи менеджменту лабораторій за EN ISO/IEC 17025.

Система менеджменту лабораторії створена відповідно до вимог стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019, є багаторівневою структурою, що забезпечує високу якість виконання завдань, прозорість процесів і відповідність міжнародним нормам.

Основними елементами системи менеджменту ВРДЛ є:

1. Документи системи менеджменту. Керівництво лабораторії розробляє, впроваджує та підтримує документовану політику, яка спрямована

на реалізацію вимог стандарту. Політика і цілі поширюються на всі рівні організації, що забезпечує єдину стратегію діяльності.

Таблиця 2.5 - Системи менеджменту ВРДЛ відповідно до стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019

Компонент	Опис
Політика менеджменту	Розроблено та підтримується керівництвом для забезпечення відповідності стандарту ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019
Управління документами	Забезпечення актуальності документів, контроль версій, запобігання використанню застарілих матеріалів
Управління записами	Контрольні заходи щодо ідентифікації, зберігання, резервного копіювання та архівування записів.
Дії щодо ризиків та можливостей	Виявлення та мінімізація ризиків, максимізація можливостей.
Поліпшення	Постійний аналіз і впровадження вдосконалення процесів.
Коригувальні дії	Усунення причин невідповідностей для запобігання їх повторенню
Внутрішні аудити	Регулярні аудити для забезпечення відповідності та ефективності процесу.
Аналізування з боку керівництва	Плановий огляд для оцінки продуктивності системи та достатності ресурсів

2. Управління документами. Управління внутрішньою та зовнішньою документацією здійснюється за такими принципами: попереднє затвердження документів уповноваженими особами; регулярний перегляд та актуалізація; ідентифікація змін та статусу документів; контрольований доступ до відповідних версій у місцях застосування; запобігання використанню застарілих документів шляхом чіткої ідентифікації.

3. Управління записами. Лабораторія створює контрольовану систему зберігання записів, забезпечуючи їх доступність, захист і відповідність вимогам конфіденційності. Періоди зберігання записів визначаються Наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012 №578/5 Про затвердження

Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів.

4. Ризики та можливості. Система передбачає ідентифікацію ризиків і можливостей із метою запобігання негативним наслідкам та максимального використання потенційних переваг.

5. Поліпшення. Постійний аналіз результатів діяльності дозволяє виявляти слабкі місця та впроваджувати зміни, що сприяють підвищенню ефективності лабораторії.

6. Коригувальні дії. У разі виявлення невідповідностей керівництво впроваджує заходи для усунення причин і запобігання повторенню.

7. Внутрішні аудити. Планові перевірки дозволяють оцінити відповідність роботи лабораторії вимогам стандарту, ефективність процесів та їх результативність.

8. Аналізування з боку керівництва. Регулярний аналіз системи менеджменту забезпечує її відповідність стандарту, ефективне досягнення цілей, надання необхідних ресурсів і внесення змін, якщо це потрібно. Вхідні дані для аналізу включають результати аудитів, зворотний зв'язок, скарги, моніторинг ризиків, оцінки ресурсів та інші показники.

Розглянемо окремі складові системи менеджменту ВРДЛ більш детально.

В системі управління процеси діяльності поділено на основні, управлінські, та процеси із забезпечення ресурсами та регламентовані документацією системи управління відповідно до вказаного стандарту.

Виконання основних, допоміжних та управлінських процесів діяльності лабораторії регламентоване документацією, яка спрямована на забезпечення неупередженості, компетентності та сталого розвитку лабораторії.

Документація СУ включає документи внутрішнього походження (процедури, інструкції, процедури випробувань та інше), які розробляються у лабораторії, та документи зовнішнього походження, які визначають вимоги до

об'єктів випробувань та(або) регламентують методики випробувань, структура яких відображена на рисунку 2.7. Працівники лабораторії в адміністративному порядку зобов'язуються знати і виконувати вимоги документів СУ в межах, необхідних для результативного виконання покладених на них обов'язків.

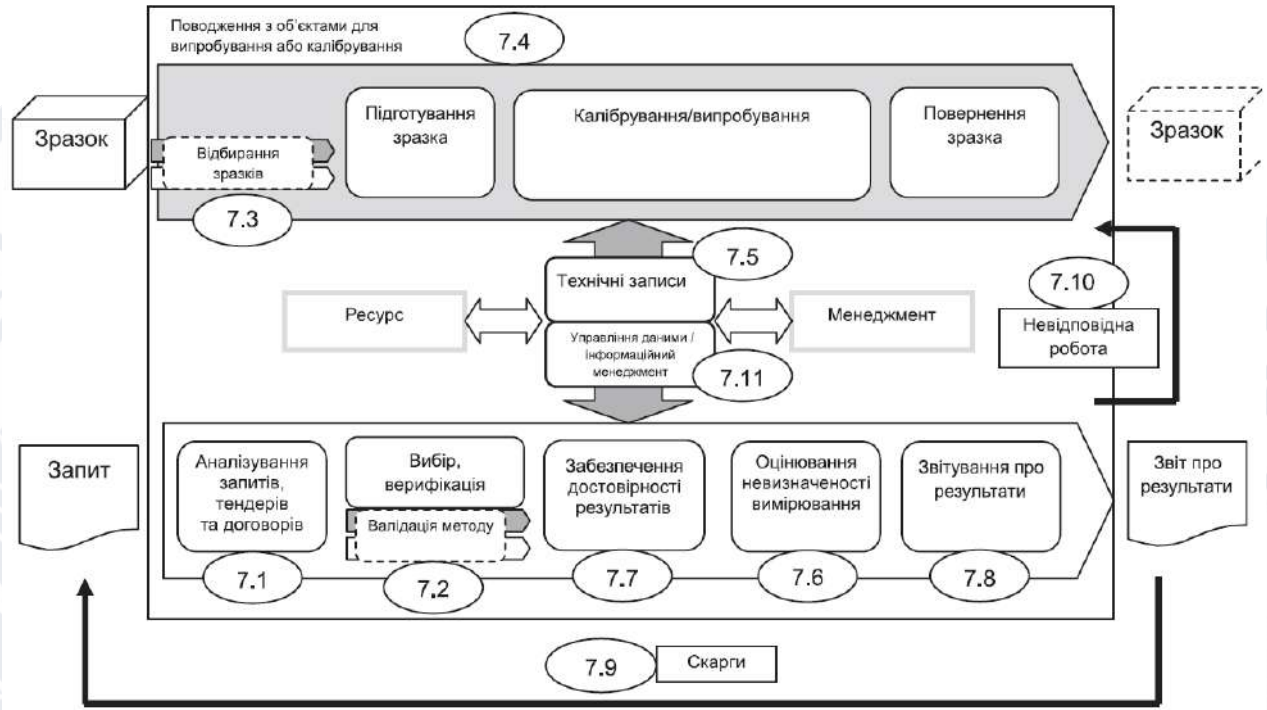


Рисунок 2.6 — Схематичне представлення операційних процесів лабораторії

Документація СУ призначена для виконання таких завдань: забезпечення результативності керівництва; забезпечення результативності основних та допоміжних процесів діяльності; взаємне узгодження процесів; забезпечення повторюваності виконання процесів діяльності, що зменшує імовірність допущення помилок і невідповідностей різного роду; розподіл сфер діяльності, повноважень і відповідальності підрозділів та посадових осіб; використання при навчанні персоналу.



Рисунок 2.7 – Структура документації системи управління ВРДЛ

Кількість персоналу, вимоги до компетентності, включно з вимогами до освіти, кваліфікації, професійної підготовки, технічних знань, навичок та досвіду визначається штатним розписом та сферою акредитації ВРДЛ. Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі.

Аналізування системи управління, процесів як основних так і допоміжних діяльності ВЦ ВРДЛ з боку керівництва проводиться з метою забезпечення її придатності, результативності діяльності, включно з політикою та цілями, постійної відповідності вимогам ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019, визначення шляхів поліпшення діяльності та розробка заходів з розвитку та удосконалення. Аналізування проводиться відповідно до плану Ф 8.9-01/01 щоквартально на протязі року та за результатами діяльності поточного року.

Керівник системи управління (СУ) разом із заступниками директора та керівниками відділів готують інформацію, яка охоплює питання:

- а) зміни у внутрішніх та зовнішніх чинниках, які мають вплив на ВЦ та ВРДЛ в цілому;
- б) досягнення цілей;
- с) придатність заявлених політик і процедур;
- д) статус виконання дій щодо попереднього аналізування з боку керівництва;
- е) результати внутрішніх аудитів;
- ф) коригувальні дії;

Таким чином система менеджменту ВРДЛ сприяє підвищенню якості лабораторних послуг, зміцненню довіри з боку клієнтів і забезпеченню конкурентоспроможності на ринку, що досягається за рахунок чіткого розподілу відповідальності, постійного вдосконалення процесів і ефективного використання ресурсів.

2.4 Аналіз ефективності системи управління ВРДЛ

Аналіз ефективності системи управління ВРДЛ проведемо за наступними етапами:

1. Оцінка мети та задач системи управління.

Метою діяльності ВРДЛ Держпродспоживслужби України є практична реалізація державної політики в сфері захисту життя та здоров'я людей і тварин відповідно до наданих законодавством України повноважень.

Головним завданням ВРДЛ є задоволення потреб замовників – державних установ, підприємств та громадян – у проведенні випробувань та досліджень, визначених сферою акредитації.

Цілі ВРДЛ Держпродспоживслужби визначаються Настановою по системі управління ВРДЛ Держпродспоживслужби [34] та включають: розвиток та удосконалення системи управління, виконання завдань, покладених на лабораторію законодавством та керівництвом Держпродспоживслужби.

Цілі ВРДЛ формуються директором лабораторії і визначають першочергові завдання щодо основної діяльності, підвищення професійного та управлінського рівня персоналу лабораторії. Слід зазначити, що вище керівництво ВРДЛ гарантує: виконання вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 та зобов'язань щодо впровадження і розвитку системи управління, постійного її вдосконалення, підвищення ефективності; цілісність системи управління при проведенні запланованих змін.

Політикою керівництва ВРДЛ визначено зобов'язання безпосередньо керівництва та її співробітники дотримуватись сталої професійної практики, забезпечувати високу якість випробувань та досліджень відповідно до вимог і правил, викладених в документації системи управління, а також постійно підвищувати результативність системи.

Відповідно затвердженої у серпня 2024 року Стратегії розвитку лабораторної мережі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів на 2024-2026 роки однією з проблем є неефективний формат взаємодії державних випробувальних лабораторій із замовниками послуг: відсутній сервісний підхід при наданні послуг; низький рівень цифровізації (діджиталізації) процесів щодо надання послуг (відсутність процедур надання результатів випробувань замовнику в електронному вигляді та системі зворотного зв'язку із клієнтами з метою оцінки якості обслуговування); відсутність гнучкості державних лабораторій у питаннях вартості лабораторних послуг для споживача [51, с. 10]. Завданням стратегії є: підвищення виробничої та фінансової ефективності мережі державних випробувальних лабораторій Держпродспоживслужби шляхом розширення переліку послуг (сфери акредитації) лабораторій та, можливо, впровадження нових комерційних напрямів діяльності (наприклад «мобільна лабораторія» для обслуговування великих фермерських господарств або інше).

Проаналізуємо ступінь орієнтації системи управління на досягнення цих цілей в контексті оцінки якості процесів управління, фінансової ефективності тощо.

2. Оцінка процесів управління

Проведемо аналіз ключових процесів управління ВРДЛ Держпродспоживслужби, включаючи управління персоналом, фінансами, інформаційними потоками, а також безпосередні процеси контролю якості харчових продуктів.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників операційної ефективності ВРДЛ за 2020-2023 роки

Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Фактичне значення	Оцінка ефективності
Час виконання дослідження	Години/дослідження	≤ 24 годин	20	Відповідає
Кількість досліджень на місяць	Досліджень/місяць	≥ 100	95	Не відповідає
Витрати на одиницю послуги	Гривні/дослідження	≤ 500	700	Не відповідає
Виконання плану завантаження	%	$\geq 95\%$	90%	Не відповідає

За часом виконання та кількістю досліджень на місяць показники відповідають встановленим цільовим значенням. Натомість виконання плану завантаження становить 90%, що свідчить про зниження ефективності порівняно з плановими нормами. Середня вартість послуги не дозволяє забезпечити економічну доцільність роботи лабораторії.

Для аналізу показників фінансової ефективності зведемо в табл. 2.8 необхідні вихідні дані, та визначимо їх якісну характеристику (табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – Аналіз вихідних даних фінансового стану ВРДЛ за 2020-2023 роки, грн

Рік	Доходи від обмінних операцій	Усього витрат	Витрати на обмінні операції
2020	30994811	31616612	31601477
2021	42254574	42575332	42574682
2022	53673727	45627128	45549206
2023	48472660	61340544	61237533

Таблиця 2.9 – Оцінка показників операційної ефективності ВРДЛ за 2020-2023 роки

Показники	Одиниця виміру	Цільове значення	2020	2021	2022	2023	Оцінка ефективності
Виконання бюджету	%	100%	98,03	99,25	117,64	79,02	Не відповідає
Частка позабюджетних доходів	% від загального доходу	$\geq 30\%$	30	21	25	24	Не відповідає
Темп зниження операційних витрат	% на рік	$\geq 5\%$	-	34,72	6,99	34,44	Не відповідає
Співвідношення доходів і витрат	Співвідношення	$\geq 1,2$	0,98	0,99	1,18	0,79	Не відповідає

Показник виконання бюджету демонструє значні коливання упродовж аналізованого періоду. Зокрема, у 2020–2021 роках рівень виконання бюджету був близьким до цільового значення, але залишався трохи нижчим за 100%, що свідчить про недостатність доходів для покриття всіх витрат установи. У 2022 році спостерігається найбільше перевиконання бюджету (117.64%), що свідчить про збільшення доходів від обмінних операцій на тлі порівняно стабільного рівня витрат. Проте у 2023 році показник різко знизився до 79.02%, що вказує на дефіцит бюджету, спричинений значним зростанням витрат (на 34.44%).

Доходи мають перевищувати витрати як мінімум на 20% при співвідношенні $\geq 1,2$, лабораторія є фінансово ефективною. Показник співвідношення доходів і витрат у 2020–2021 роках був нижчим за цільове значення (1.2), що свідчить про недостатній рівень доходів для формування стабільного профіциту. У 2022 році досягнуто позитивного значення (1.18), близького до цільового, однак у 2023 році спостерігається зниження до 0.79, що вказує на значні фінансові втрати.

Аналіз зміни операційних витрат показує, що у 2021 та 2023 роках витрати зросли понад нормативний рівень ($\geq 5\%$), що може свідчити про неефективність системи контролю витрат. Натомість у 2022 році темп

зростання витрат уповільнився (6.99%), що може бути результатом оптимізації або більш ефективного управління.

Таким чином, лабораторія має значний потенціал для підвищення фінансової стійкості, однак існують проблеми із забезпеченням стабільності виконання бюджету та контролем витрат. Коливання у показниках свідчать про необхідність упровадження комплексного підходу до планування, який включатиме: збільшення частки позабюджетних доходів до рівня 30% і більше; упровадження довгострокової фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення збалансованості доходів і витрат.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників якості послуг ВРДЛ за 2020-2023 роки, на початок року

Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Фактичне значення	Оцінка ефективності
Рівень задоволеності клієнтів	%	$\geq 90\%$	92	Відповідає
Кількість рекламаций	Кількість/рік	≤ 5	15	Не відповідає
Кількість помилок у звітах	Кількість/місяць	≤ 1	3-5	Не відповідає
Частота невідповідностей нормативам	Кількість/місяць	≤ 1	0-1	Відповідає

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ефективності роботи персоналу ВРДЛ за 2020-2023 роки

Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Фактичне значення	Оцінка ефективності
Продуктивність праці	Досліджень/співробітника/місяць	≥ 20	15-18	Не відповідає
Рівень кваліфікації персоналу	% сертифікованих працівників	$\geq 90\%$	93	Відповідає
Кількість пропущених робочих днів через хворобу	Днів/співробітника/рік	≤ 5	0-3	Відповідає
Кількість участі в навчальних програмах	Програм/рік	≥ 2	0-1	Не відповідає

Таблиця 2.12 – Аналіз показників дотримання нормативних стандартів ВРДЛ за 2020-2023 роки, на початок року

Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Фактичне значення	Оцінка ефективності
Дотримання стандартів ISO (напр., ISO 17025)	% відповідності	100%	100	Відповідає
Періодичність внутрішніх аудитів	Аудитів/рік	≥ 2	0-1	Не відповідає
Кількість невідповідностей, виявлених аудитом	Кількість/аудит	≤ 1	0-1	Відповідає
Частота проведення зовнішніх перевірок	Перевірок/рік	≥ 1	0-1	Не відповідає

Крім того, було розроблено перелік актуальних питань та проведено анкетування персоналу щодо оцінки ефективності системи управління установою за допомогою розробленого опитувальника (Додаток А).

Отримані результати анкетування узагальнимо в табл. 2.13-2.15.

Таблиця 2.13 – Аналіз проблем мотивації працівників ВРДЛ Держпродспоживслужби

Питання анкети	Типові відповіді	Аналіз
Чи задоволені ви умовами праці?	Більшість відповіли: «Частково задоволений(на)» або «Скоріше незадоволений(на)».	Працівники відчують недостатню мотивацію через однакову оплату незалежно від навантаження чи результатів.
Чи є у вас пропозиції для покращення умов праці?	Відповіді: «Розробка системи преміювання», «Урахування індивідуальних результатів у заробітній платі».	Працівники пропонують впровадити системи матеріального стимулювання залежно від обсягу виконаних завдань та їхньої складності.
Чи вважаєте ви, що маєте можливість для професійного розвитку?	Переважає відповідь: «Частково» або «Ні».	Відсутність чіткої програми підвищення кваліфікації знижує мотивацію працівників.

Таблиця 2.14– Оцінка нерівномірного навантаження відділів

Питання анкети	Типові відповіді	Аналіз	Можливі проблеми	Рекомендації
Наскільки ефективними ви вважаєте існуючі робочі процеси в лабораторії?	Більшість відповіли: «Частково ефективними» або «Не дуже ефективними».	Нерівномірне завантаження між відділами знижує загальну ефективність і створює відчуття несправедливості серед працівників.	- Відсутність аналізу робочих процесів для балансування навантаження.	- Впровадити регулярний аудит робочих процесів. - Розробити автоматизовані інструменти для розподілу задач залежно від обсягу роботи.
Чи є потреба в оптимізації або спрощенні окремих процесів?	«Так», «Необхідно змінити розподіл завдань між відділами», «Потрібна чітка координація завантаження»	Нестача координації між відділами та обмеженість інструментів управління задачами.	- Відсутність програмного забезпечення для управління робочими завданнями.	- Впровадити спеціалізовані системи управління проектами (наприклад, ERP).

Таблиця 2.15 – Відсутність системи розрахунку вкладу відділу в загальний результат

Питання анкети	Типові відповіді	Аналіз	Можливі проблеми	Рекомендації
Чи вважаєте ви справедливий розподіл навантаження та відповідальності у лабораторії?	Більшість відповіли: «Частково» або «Ні».	Відсутність механізмів оцінки продуктивності підрозділів створює бар'єри у забезпеченні справедливого розподілу ресурсів і винагород.	- Відсутність показників результативності кожного з відділів. - Суб'єктивність у визначенні вкладу кожного підрозділу.	- Впровадити модель збалансованих показників (BSC). - Розробити інструменти для регулярного моніторингу внеску кожного відділу в загальний результат.

За результатами анкетування персоналу щодо оцінки ефективності системи управління установою визначено перелік проблем, які потребують вирішення: нерівномірне навантаженням на різні відділи, відсутність системи розрахунку вкладу різних відділів до загального результату.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІННИЦЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку системи управління підприємства на підставі світового досвіду

Аналіз актуальних підходів до оцінки ефективності різних моделей публічного управління свідчить, що в європейській практиці застосовується кілька понять, які в українській термінології об'єднуються під поняттям «ефективність».

Наприклад, у Шведському національному бюро аудиту для аналізу діяльності установ і оцінки виконання бюджетних програм застосовується концепція «трьох Е». Ця концепція включає такі складові:

- Результативність (Effectiveness) – відображає ступінь досягнення запланованих цілей.
- Продуктивність (Efficiency) – визначає співвідношення між використаними ресурсами та отриманими результатами.
- Економічність (Economy) – оцінює раціональність витрачання ресурсів.

Таким чином, поняття ефективності в європейській практиці є багатовимірним, включаючи всі ключові аспекти оцінки діяльності установ і організацій.

Успішність роботи будь-якої системи управління, незалежно від її форми, методів чи сфери застосування, визначається здатністю об'єкта управління виконувати лише важливі завдання, причому ці завдання мають реалізовуватися правильно (в оптимальний спосіб) та економно (з

найменшими витратами). Іншими словами, загальний показник ефективності функціонування управлінської системи включає три ключові компоненти:

Результативність (effectiveness) – це рівень досягнення поставлених цілей і виконання запланованих завдань у визначених обсягах (наприклад, надання державних послуг). Вона є основним критерієм, що відображає успішність діяльності як керованого об'єкта, так і управлінської системи загалом.

Продуктивність (efficiency) – характеризує ефективність використання ресурсів стосовно отриманих результатів. Продуктивність зазвичай оцінюється за обсягом витрат на одиницю результату. Наприклад, найбільш продуктивною вважається програма, яка досягає потрібного результату при мінімальних витратах. Цей показник особливо корисний для оцінки діяльності управлінських працівників, чий результат можна чітко кількісно виміряти без необхідності додаткового якісного аналізу. Наприклад, продуктивність праці конструкторів оцінюється за кількістю створених креслень, технологів – за складністю проєктованих процесів, економістів – за обсягом обробленої інформації тощо.

Економічність (economy) – відображає рівень економії ресурсів, досягнутої завдяки використанню оптимальних методів і засобів надання послуг або виробництва продукції. Цей показник оцінює відносну вартість альтернативних способів досягнення результатів при незмінних обсягах роботи або послуг, що відповідають заданим цілям.

Таким чином, ефективність управлінської системи оцінюється через синергію цих трьох компонентів, що дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між результатами діяльності та витратами ресурсів.

Практичне застосування BSC у публічному управлінні демонструє доцільність адаптації цієї системи до складних задач державних структур, зокрема для оптимізації ресурсів, підвищення прозорості та відповідальності в управлінні.

Збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard), розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортон, є інноваційною управлінською концепцією, яка дозволяє перекласти стратегію організації на систему чітких, взаємопов'язаних показників. Вона охоплює ключові аспекти діяльності через метрики, що відображають як стратегічні цілі, так і ініціативи, необхідні для їх досягнення. BSC є універсальним інструментом для управління як приватними, так і державними установами, адже дає змогу моніторити прогрес у досягненні стратегічних пріоритетів, розподілі ресурсів, управлінні процесами та культурою організації/

У державному секторі BSC дозволяє формувати зрозумілі цілі та визначати чіткі показники ефективності, що впливають на функціонування органів державного управління. Перевага цієї системи полягає у можливості використовувати чотири основні перспективи BSC (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток), адаптуючи їх до специфіки державного управління. Це сприяє концентрації на якості послуг, що надаються громадянам, підвищенню операційної ефективності та розвитку компетенцій працівників.

Застосування збалансованої системи показників допомагає організаціям трансформувати стратегічні пріоритети у вимірювані цілі та адаптувати їх до потреб кожного структурного підрозділу. Кожен показник та індикатор результативності формує чіткий зв'язок з певним напрямом, дозволяючи системно відстежувати прогрес у ключових напрямках діяльності. Такий комплексний підхід дає можливість інтегрувати окремі показники у цілісну модель управління та прийняття рішень, підвищуючи результативність та ефективність діяльності як приватних, так і державних організацій.

Використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) у державному секторі суттєво відрізняється від її застосування в приватному бізнесі. У центрі уваги державних інституцій є потреби громадян, тож мета оцінювання результативності зосереджена на тому, наскільки ефективно державні структури обслуговують своє населення. Таким чином, у

державному управлінні ключовим пріоритетом стає розуміння, які послуги необхідні різним групам громадян і як оптимально задовольнити їхні потреби.

BSC у державному секторі також передбачає оцінку навчання та розвитку персоналу, що спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та їхньої здатності адаптуватися до змін, необхідних для досягнення поставлених цілей. До ключових аспектів належать рівень компетенцій, що дає змогу працівникам виконувати свої обов'язки на належному рівні, доступ до інформаційних ресурсів для ухвалення обґрунтованих рішень, організаційний клімат та система мотивації, яка підтримує узгодженість у досягненні цілей організації.

Завдяки BSC стратегія державної організації перетворюється на конкретні завдання та показники результативності, що надають можливість зосередити зусилля установи на стратегічних пріоритетах. На відміну від традиційних фінансових метрик, система BSC дозволяє керівникам враховувати як поточні, так і довгострокові показники успіху через визначення цілей і оцінку результатів.

Основні виміри BSC у державному секторі:

1. Співробітники

Зосередженість на результативності внутрішніх процесів, які залежать від людських ресурсів та інфраструктури. Важливими показниками тут є задоволеність працівників умовами праці, оснащенням робочого місця, а також системами стимулювання. Це сприяє підвищенню продуктивності в довгостроковій перспективі.

2. Клієнти

У державному управлінні клієнти — це громадяни, а успіх вимірюється рівнем задоволеності їхніх потреб. Організації оцінюють ступінь задоволення громадян від своєчасності, якості та доступності наданих послуг. Важливими факторами є орієнтація на клієнтів та надання громадянам доступної інформації про послуги та зміни в їх наданні.

3. Бізнес-процеси

Включають оцінку продуктивності і результативності процесів, необхідних для виконання місії організації. Цей вимір охоплює як кінцеві соціальні результати, що визначають ефективність роботи інституції, так і внутрішні бізнес-процеси, спрямовані на забезпечення високої якості державних послуг.

4. Фінансовий вимір

Оцінка фінансового управління у державних установах передбачає аналіз обмежених бюджетних ресурсів, витрат на надання послуг, потреб у капіталовкладеннях та дотримання політик доходів. Показники у фінансовому вимірі покликані забезпечити баланс між витратами і результатами, підтримуючи сталість діяльності організації.

Таблиця 3.1 – Концепція збалансованих показників

Напрями	Критерії якості
Завдання	Опис конкретної діяльності, яка веде до бажаного результату; бути вимірним, актуальним і прив'язаним до часу
Основні чинники успіху	Мають бути визначені через декілька показників і містити фінансову та нефінансову інформацію
Показники результативності	Коротке і завершене визначення, що підсумовує основні показники процесу

Система збалансованих показників дозволяє структурувати показники у категорії:

- Результативність – рівень відповідності результату процесу вимогам.
- Ефективність – здатність процесу забезпечувати результат із мінімальними витратами.
- Якість – відповідність послуг вимогам клієнтів.
- Своєчасність – відповідність виконання роботи критеріям часу.
- Продуктивність – вартість, створена процесом у співвідношенні до витрат.

Для забезпечення успіху, ВРДЛ Держпродспоживслужби має:

1. Підтримувати прийняття збалансованих показників як елемента управління.
2. Забезпечувати ефективну комунікацію в межах організації.
3. Інформувати клієнтів, співробітників та інші зацікавлені сторони про впроваджувані ініціативи.

Збалансована система показників (BSC) дозволяє встановити зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю, підвищуючи ефективність державного управління.

Для вдосконалення роботи ВРДЛ Держпродспоживслужби можна виділити наступні ключові напрями:

1. Оновлення матеріально-технічної бази шляхом забезпечення лабораторії сучасним високоточним обладнанням, яке відповідає державним і міжнародним стандартам та проведення регулярного калібрування та перевірки засобів вимірювальної техніки.
2. Розробка єдиної інформаційної системи для лабораторії шляхом впровадження автоматизованих систем управління лабораторними процесами (LIMS) та створення бази даних результатів досліджень для відстеження динаміки показників.
3. Посилення контролю якості досліджень шляхом регулярного внутрішнього аудиту лабораторних процесів та залучення незалежних експертів для перевірки точності результатів досліджень.
4. Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок проведення навчальних курсів із використання сучасного обладнання та методів досліджень та участь у міжнародних програмах обміну досвідом із провідними лабораторіями.
5. Оптимізація організаційної структури шляхом запровадження мотиваційної системи для співробітників лабораторії залежно від їх внеску в загальні результати роботи та забезпечення рівномірного розподілу навантаження між відділами.

6. Покращення внутрішніх процедур за рахунок стандартизації процесів оформлення результатів досліджень та звітів і вдосконалення механізмів комунікації між відділами лабораторії.

7. Забезпечення прозорості діяльності лабораторії шляхом публікації результатів аудиторських перевірок та звітів про виконану роботу і проведення відкритих днів для ознайомлення громадськості з роботою лабораторії.

8. Розширення спектру послуг: введення нових напрямків досліджень відповідно до потреб ринку (наприклад, дослідження нових видів продуктів, харчових добавок тощо); співпраця з операторами ринку для розробки індивідуальних методик досліджень.

9. Підтримка інновацій: впровадження новітніх методів аналізу харчових продуктів (наприклад, молекулярно-генетичні тести); залучення грантових коштів на науково-дослідні проекти у сфері безпечності харчових продуктів.

10. Розробка та впровадження KPI для лабораторії: визначення ключових показників ефективності роботи відділів; визначення зв'язку оцінки результатів із матеріальним стимулюванням персоналу.

Ці заходи сприятимуть підвищенню точності досліджень, ефективності управління процесами та загальної конкурентоспроможності ВРДЛ Держпродспоживслужби у системі державного контролю.

Розглянемо переваги стейкхолдерського підходу до оцінки ефективності системи управління (табл. 3.1). Вони включають ряд факторів:

1) комплексність оцінки – врахування потреб і інтересів усіх зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх); здатність оцінити ефективність діяльності з різних точок зору: економічної, соціальної, правової, технічної;

2) гнучкість та адаптивність – можливість застосування різноманітних методик оцінювання, зокрема фінансових, якісних, соціальних та організаційних; актуальність в умовах швидко змінюваних умов (економіка, технології, суспільні потреби).

3) підтримка стратегічного розвитку – допомагає формувати стратегії відповідно до очікувань стейкхолдерів; сприяє інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів для досягнення спільних цілей;

4) покращення взаємовідносин із стейкхолдерами – підвищення довіри до організації через прозорість і орієнтованість на інтереси стейкхолдерів; поліпшення комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами;

5) орієнтація на сталий розвиток – дає змогу врахувати екологічні, соціальні та економічні аспекти, що сприяють довгостроковій стійкості організації.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані методики оцінки ефективності діяльності ВРДЛ Держпродспоживслужби за стейкхолдерським підходом

Категорії стейкхолдерів	Мета використання результатів оцінювання ефективності діяльності лабораторії	Рекомендовані методи оцінювання ефективності
1	2	3
Зовнішні стейкхолдери		
Державні органи управління	Оцінка внеску лабораторії у забезпечення державної політики у сфері захисту здоров'я та безпечності харчової продукції	Аналіз виконання нормативних показників, моніторинг ключових індикаторів ефективності (KPI), SWOT-аналіз
	Визначення ефективності використання бюджетних коштів	Розрахунок показників економічності (собівартість досліджень, витрати на одиницю послуги), фінансовий контроль
Підприємства аграрного сектору	Перевірка відповідності продукції стандартам безпеки та якості	Система збалансованих показників (BSC), аналіз результатів тестувань, модель оцінки відповідності
Громадяни та споживачі	Отримання достовірної інформації щодо безпечності продуктів	Рейтингові методи, оцінка задоволеності замовників (опитування, анкетування), аналіз статистичних звітів
Міжнародні партнери	Оцінка відповідності лабораторії міжнародним стандартам та нормам	Сертифікаційний аудит, порівняльний аналіз із міжнародними практиками, використання стандартів ISO
Внутрішні стейкхолдери		
Керівництво лабораторії	Моніторинг ефективності реалізації стратегічних цілей лабораторії	Аналіз динаміки ключових показників (KPI), бенчмаркінг з іншими регіональними лабораторіями, Cash Flow
	Оцінка рівня відповідності діяльності законодавчим вимогам	Юридичний аудит, аналіз виконання регламентних вимог

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Науковий персонал лабораторії	Забезпечення інструментів для підвищення кваліфікації та стимулювання працівників	Інтеграція індивідуальних показників ефективності (KPI) у систему оцінки результативності, програми професійного розвитку
Замовники послуг	Забезпечення оперативності, точності та достовірності досліджень	Впровадження стандартів якості, аналіз часу виконання замовлень, контроль відповідності результатів
Громадські організації	Підвищення рівня довіри до діяльності лабораторії та прозорості її роботи	Публікація звітів про діяльність, рейтингування серед подібних установ, аналіз впливу на екологічні та соціальні аспекти

Недоліки стейкхолдерського підходу до оцінки ефективності системи управління:

а) складність реалізації – потребує значних ресурсів (часу, фінансів, кваліфікованих кадрів) для збору, аналізу та інтерпретації даних; вимагає використання різних методик, що ускладнює процес оцінки;

б) ризик конфлікту інтересів – інтереси різних стейкхолдерів можуть бути суперечливими, що ускладнює узгодження пріоритетів; неможливість повного задоволення всіх сторін може спричинити напруження або недовіру;

в) суб'єктивність оцінки – оцінювання задоволеності стейкхолдерів може бути суб'єктивним і залежати від персональних уподобань або досвіду; недостатність кількісних даних для підтвердження ефективності;

г) перевантаження інформацією – величезна кількість даних, які необхідно зібрати, обробити та інтегрувати, може ускладнити прийняття рішень; можливість втрати фокусу на основних показниках через надмірну деталізацію;

д) висока залежність від зовнішніх умов – результати оцінювання можуть бути спотворені через зовнішні фактори, які організація не може контролювати (економічні кризи, законодавчі зміни, соціальні тенденції).

3.2 Формування моделі управління ВРДЛ на підставі впровадження системи збалансованих показників

Для подальшого вдосконалення моделі управління ВРДЛ сформуємо основу системи збалансованих показників на підставі побудови стратегічної карти ключових показників.

В системі збалансованих показників пов'язані між собою на підставі причинно-наслідкових зв'язків чотири блоки:

- 1) блок співробітників, згуртованих в єдиній команді, кваліфікованих, вмотивованих, здатних використовувати наявне обладнання, технології, інформаційні системи, при сприянні необхідної якості для наявних бізнес-процесів;
- 2) блок бізнес-процесів базується на швидкому виконанні вимірювань і досліджень ВРДЛ для забезпечення задоволеності її замовників, досягнення її статутних цілей;
- 3) проведення досліджень забезпечує підстави до отримання державного фінансування та позитивного балансу фінансових ресурсів ВРДЛ.

В системі збалансованих показників зворотний зв'язок формується так (рис. 3.1): причина від'ємних фінансово-економічних показників починається з блоку «Замовники / Клієнти», незадоволені споживачі можуть бути пов'язані з блоком «Дослідження / Бізнес-процеси», при виникненні проблемних бізнес-процесів від блоку «Співробітники». При відповідній мотивації персоналу досягнення встановлених цільових нормативів досліджень буде сприяти вдосконаленню дослідницьких компетенцій співробітників, активувати їх поточну діяльність, щоб оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, створити додаткову інформаційну цінність для замовників, забезпечення надходжень від послуг, в результаті чого відбувається отримання державного фінансування та позитивного балансу фінансових ресурсів ВРДЛ.

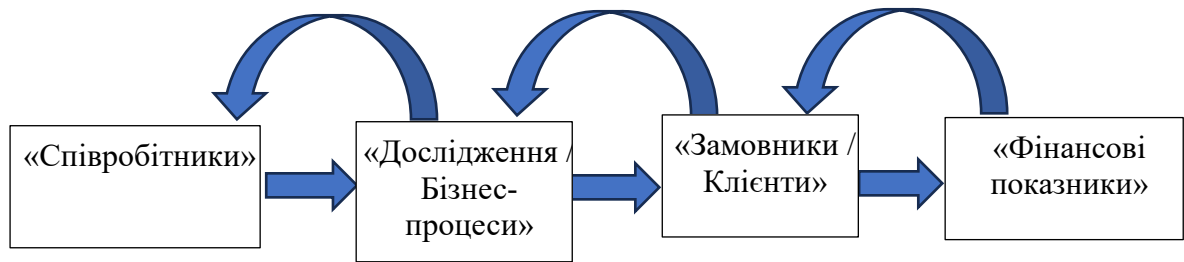


Рисунок 3.1 – Формування причинно-наслідкових зв'язків для системи збалансованих показників ВРДЛ

В системі збалансованих показників для всіх блоків мають формуватись причинно-наслідкові зв'язки (рис. 3.2), за якими відбувається формування всієї системи, при індивідуальному встановленні показників в кожному підприємстві. Розглянемо встановлення певних цільових значень для блоків «Навчання та розвиток персоналу», «Дослідження / Бізнес-процеси», «Замовники / Клієнти» та «Фінансові показники».

Для ВРДЛ основними стратегічними завданнями є задоволення потреб замовників - державних установ, підприємств та громадян – у проведенні випробувань та досліджень, забезпеченні компетентності лабораторії, максимальної достовірності результатів, об'єктивності і неупередженості при виконанні робіт. За такими принципами формуються показники в групах «Клієнтів» і «Бізнес-процесів», з основою на «Розвитку персоналу».

Світовий досвід розвитку системи збалансованих показників визначає оптимальною кількістю показників на рівні 4-6 для кожної з груп, з яких 80% показників мають мати нефінансовий характер.

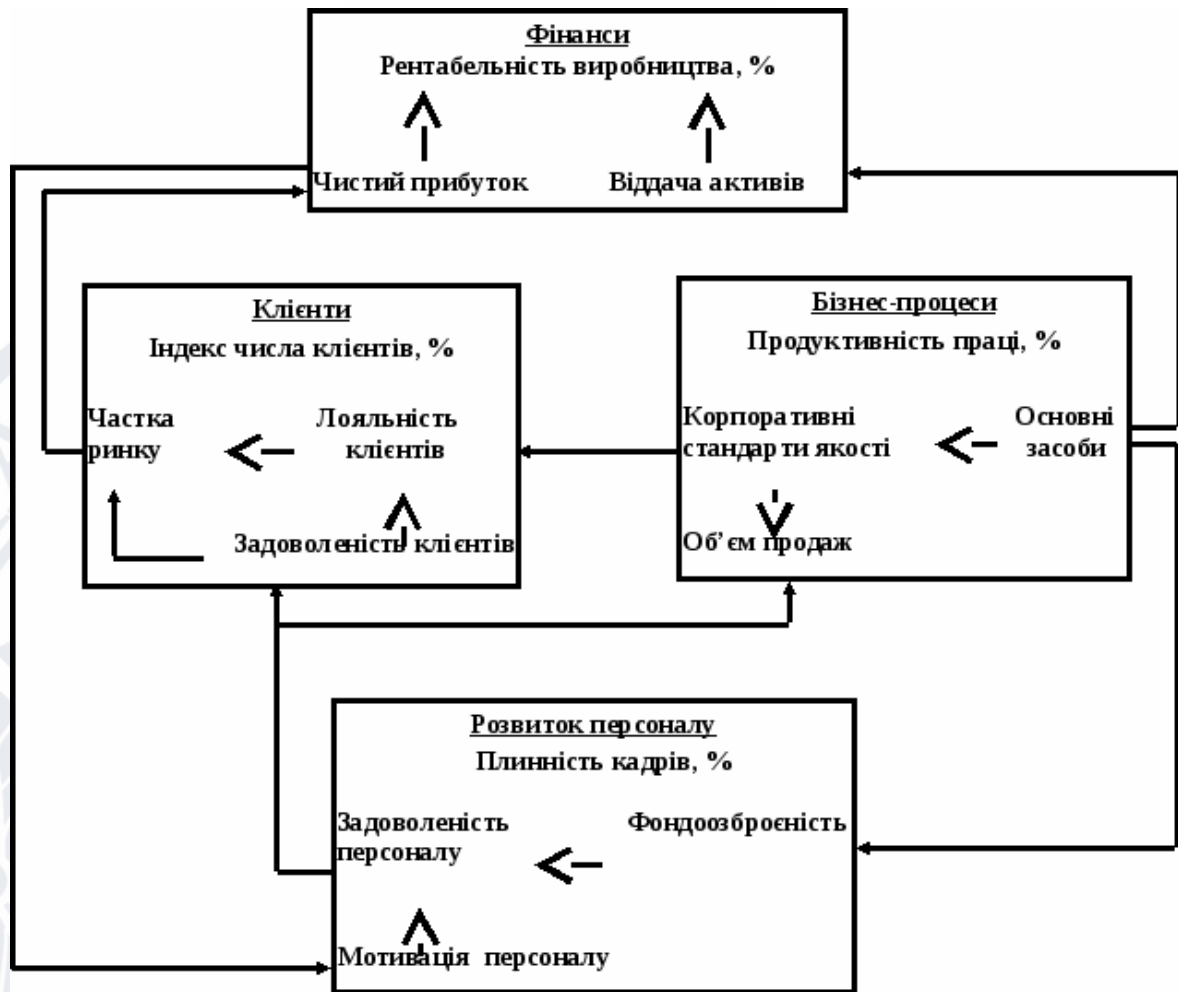


Рисунок 3.2 – Формування причинно-наслідкових зв'язків системи збалансованих показників ВРДЛ

В системі збалансованих показників ВРДЛ має відтворено їх багатоплановий характер, при поєднанні фінансових з нефінансовими показниками, стратегічного й операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами фінансової діяльності, встановлювати зв'язок із загальною стратегією її розвитку.

Інтеграція системи збалансованих показників в систему управління ВРДЛ є проміжною ланкою до систем управління та мотивації (рис. 3.3), яка сполучає між собою різні підсистеми управління, є їх об'єднуючим підґрунтям.



Рисунок 3.3 – Місце системи збалансованих показників в системі управління ВРДЛ

Розглянемо блоків «Навчання та розвиток персоналу» ВРДЛ, який має формувати кадрові показники для оцінки стану наявної системи мотивації: рівень задоволеності працівників, плинність кадрового складу, рівень виробничої ефективності (рис. 3.4).

Базовими показниками компетентності роботи персоналу є навчання й атестація, для визначення певного рівня задоволеності роботою, сприяння у збереженні кадрового ядра, підвищенні продуктивності праці при проведенні всіх видів досліджень, виконання плану вимірювань і досліджень, відсутність реклаमाцій.

Далі розглянемо блок «Замовники / Клієнти». Показники цього блоку згруповані як ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків (рис. 3.5) – задоволення потреб замовників визначає розширення та збереження бази споживачів, зростання виручки від реалізації послуг лабораторії, прибутковості, загального фінансового результату



Рисунок 3.4 – Показники причинно-наслідкових зв'язків навчання та розвитку персоналу ВРДЛ



Рисунок 3.5 – Показники причинно-наслідкових зв'язків блоку «Замовники / Клієнти» ВРДЛ

Блок «Бізнес-процес» пов'язаний з діяльністю ВРДЛ, формується як вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів: вимірювання, дослідження, стан обладнання, розподіл завдань між відділами. Всі внутрішні бізнес-

процеси мають ключові показники: собівартість дослідження, їх якість, тривалість операційного циклу вимірювання й аналізу результатів.

Блок «Фінансова складова» пов'язує стратегією розвитку ВРДЛ з її фінансовими цілями, визначає параметри її розвитку. При встановленні фінансових показників має бути враховано рівень витрат, періодичність перевірок, наявність державного фінансування, тарифи на окремі види робіт.

3.3 Підвищення ефективності системи управління ВРДЛ шляхом визначення ключових показників ефективності

Система збалансованих показників включає ключові показники ефективності (KPI), що визначають ступінь досягнення запланованих цілей. Визначимо ключові перспективи, і також необхідні для аналізу дані щодо ВРДЛ, у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз стану внутрішнього середовища та впливу зовнішнього середовища ВРДЛ Держпродспоживслужби

Блок	Стан внутрішнього середовища	Вплив зовнішнього середовища
1	2	3
Фінанси	Рівень фінансової грамотності працівників. Раціональність використання бюджетних коштів. Структура витрат Стан бухгалтерського обліку та звітності. Існуючий оборот та рентабельність Ефективність фінансового планування. Наявність корупційних ризиків у фінансовій діяльності	Обсяг бюджетного фінансування (державного або місцевого). Поточні та прогнозовані темпи інфляції Законодавчі зміни у сфері фінансового регулювання. Коливання курсів валют Економічна стабільність в Україні (рівень інфляції, валютні коливання). Політична ситуація та її вплив на фінансування

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Клієнти	Якість обслуговування клієнтів. Професійний рівень працівників, що контактують із клієнтами. Наявність сучасних ІТ-інструментів для взаємодії з клієнтами. Стан комунікаційної стратегії	Рівень довіри громадян до державних органів. Соціально-економічні умови життя населення. Конкуренція з іншими органами чи структурами (зокрема недержавними). Вимоги громадськості щодо якості обслуговування
Бізнес процеси	Рівень автоматизації процесів. Чіткість розподілу функцій та обов'язків між працівниками. Ефективність внутрішнього контролю. Наявність інноваційних підходів до організації роботи	Технологічний прогрес (нові ІТ-рішення). Вимоги та стандарти міжнародних організацій. Зміни в нормативно-правовій базі. Тиск громадськості на підвищення прозорості процесів
Навчання та розвиток	Наявність мотивації працівників до навчання. Внутрішні програми підвищення кваліфікації. Співпраця з навчальними закладами або тренінговими компаніями. Рівень кадрового забезпечення	Державна політика у сфері освіти та розвитку кадрів. Доступ до сучасних освітніх програм та тренінгів. Глобальні тренди у професійному розвитку. Інформаційні кампанії щодо важливості навчання

Проведення первинного аналізу дозволяє визначити найбільш пріоритетні напрямки розвитку, й уникнути роботи з надмірною кількістю показників, щоб зберегти прозорість і доступність до розуміння системи КРІ для співробітників.

КРІ дозволяють виміряти ступень досяжності стратегічних цілей, вони встановлюються за причинно-наслідковими взаємозв'язками, якщо вони один одному не суперечать. При некоректному виборі показників КРІ відбувається помилкове розроблення СЗП, що потребує повернутись назад на кілька кроків, щоб переглянути раніше прийняті рішення.

Особливості застосування різних КРІ у межах обраних перспектив представлені у табл. 3.3. Опис можливих стратегічних цілей фірми навмисно

не представлено у цій таблиці, що дозволяє зберегти універсальний характер її застосування, не прив'язуючись до специфіки діяльності компаній різних галузей.

Таблиця 3.3 – Вибір КРІ блоку «Навчання та розвиток персоналу» ВРДЛ Держпродспоживслужби

Показники КРІ	Важливість для ВРДЛ	Важливість для ринку
Число працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	7	8
Середня кількість навчальних годин на одного працівника	8	5
Середня вартість навчання одного працівника	7	4
Кількість проведених тренінгів та навчальних заходів за звітний період	8	4
Витрати на навчання кожного працівника	9	4
Відсоток працівників, задоволених умовами праці	10	8
Оцінка задоволеності працівників навчальними програмами	5	3
Рівень засвоєння матеріалу (на основі тестувань після навчання)	8	4
Число заходів щодо формування згуртованості колективу	10	7
Кількість впроваджених ідей чи інновацій, запропонованих працівниками після навчання	9	8
Частка працівників, які отримали підвищення в посаді після навчання	7	3
Кількість сертифікацій або професійних атестацій, отриманих працівниками	8	3
Рівень зменшення кількості помилок у роботі після проходження навчання	8	8
Розмір інвестицій у навчання та розвиток персоналу (як відсоток від загального бюджету підприємства)	3	3
Економічний ефект від підвищення кваліфікації працівників (наприклад, збільшення продуктивності)	9	8
Частка внутрішніх навчальних програм (розроблених самим підприємством) у загальній кількості	5	2
Кількість партнерських програм із навчальними закладами чи міжнародними організаціями	5	5
Частка навчальних матеріалів, адаптованих до вимог міжнародних стандартів	6	4

Проведемо аналіз можливих варіантів вибору показників КРІ «Навчання

та розвиток персоналу» за оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держпродспоживслужби (щодо розвитку кадрового потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень). За умов перетину двох профілів будуть отримані цільові значення (рис. 3.6). за результатами аналізу може бути сформовано такий перелік з п'яти показників:

1. Відсоток працівників, задоволених умовами праці
2. Кількість впроваджених ідей чи інновацій, запропонованих працівниками після навчання
3. Економічний ефект від підвищення кваліфікації працівників (наприклад, збільшення продуктивності)
4. Рівень зменшення кількості помилок у роботі після проходження навчання
5. Число працівників, які пройшли підвищення кваліфікації



Рисунок 3.6 – Аналіз блоку «Навчання та розвиток персоналу» системи збалансованих показників ВРДЛ

При виборі показників для блоку «Фінанси» має бути їх перевірка на відповідність ключових цілей для ВРДЛ Держпродспоживслужби, а також їх

обґрунтування, щоб не помилитися при встановленні КРІ для інших напрямів ЗСП.

Наступним дослідимо блок «Бізнес-процеси» (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Вибір КРІ у рамках блоку «Бізнес-процеси» системи збалансованих показників ВРДЛ

Показники КРІ	Важливість для ВРДЛ	Важливість для ринку
Час виконання лабораторних досліджень	8	9
Рівень своєчасності виконання (у %)	8	4
Частка досліджень, виконаних у строк, від загальної кількості	8	3
Кількість повторних досліджень (рівень помилок у %)	7	9
Рівень задоволеності клієнтів щодо якості та швидкості обслуговування (у %)	8	9
Кількість скарг від клієнтів (абсолютне значення)	6	8
Кількість скарг у розрізі послуг або процесів	6	7
Кількість досліджень на одного співробітника (продуктивність)	8	3
Завантаженість обладнання (у %)	8	3
Рівень використання технічного потенціалу лабораторій для виконання робіт	7	3
Рівень витрат на одиницю виконаного дослідження	8	4
Частка нових методик, розроблених і впроваджених лабораторією (у %)	7	8
Кількість виконаних замовлень для державних і приватних організацій (абсолютна кількість/у %)	8	5
Час узгодження та обробки запитів від державних органів	7	3

Всі наведені показники КРІ охоплюють такі характеристики бізнес-процесів, як ефективність виконання досліджень, якість лабораторних

процесів, задоволеність замовників, ефективність використання ресурсів, інноваційна активність, взаємодія з зовнішніми органами. На підставі аналізу визначено такий перелік показників КРІ для включення в СЗП (рис. 3.7):

1. Час виконання лабораторних досліджень
2. Рівень задоволеності клієнтів щодо якості та швидкості обслуговування (у %)
3. Кількість повторних досліджень (рівень помилок у %)
4. Частка нових методик, розроблених і впроваджених лабораторією (у %)
5. Кількість скарг від клієнтів (абсолютне значення)



Рисунок 3.7 – Аналіз блоку «Бізнес-процеси» системи збалансованих показників ВРДЛ

Наступним дослідимо блок «Замовники / Клієнти» (табл. 3.4), ключові показники ефективності якого мають орієнтуватися на задоволення потреб клієнтів, підвищення довіри та забезпечення високої якості обслуговування.

Таблиця 3.5 – Аналіз КРІ блоку «Замовники / Клієнти» системи збалансованих показників ВРДЛ

Показники КРІ	Важливість для ВРДЛ	Важливість для ринку
Рівень задоволеності клієнтів (у %)	9	9
Кількість позитивних/негативних відгуків (абсолютне значення)	8	9
Оцінка готовності клієнтів рекомендувати послуги лабораторії іншим	8	6
Час виконання замовлень (середній/максимальний)	8	8
Частка замовлень, виконаних у визначений період	7	3
Загальна кількість клієнтів, які скористалися послугами лабораторії за певний період	3	5
Частка повторних замовлень від існуючих клієнтів (у %)	5	8
Частка нових клієнтів (у %)	9	5
Кількість нових замовників у стратегічних сегментах (абсолютне значення)	8	6
Рівень доступності послуг	6	9
Частота оновлення інформації про послуги на вебсайті (разів на місяць)	5	8
Кількість клієнтів, які використовують онлайн-замовлення послуг	5	7
Час реагування на запити клієнтів (у годинах/днях)	5	8
Рівень вирішення конфліктних ситуацій (у %)	4	9
Кількість клієнтів, які співпрацюють із лабораторією понад 3 роки (у %)	7	6

Всі наведені показники КРІ охоплюють такі характеристики блоку «Замовники / Клієнти», як задоволеність клієнтів, своєчасність обслуговування, кількість та структура клієнтів, розширення клієнтської бази, вартість та доступність послуг, інформування клієнтів, якість взаємодії, репутація та довіра. На підставі аналізу визначено такий перелік показників

КРІ для включення в СЗП (рис. 3.8):

1. Рівень задоволеності клієнтів (у %)
2. Кількість позитивних/негативних відгуків (абсолютне значення)
3. Час виконання замовлень (середній/максимальний)
4. Кількість клієнтів, які співпрацюють із лабораторією понад 3 роки (%)



Рисунок 3.8 – Аналіз блоку «Замовники / Клієнти» системи збалансованих показників ВРДЛ

Аналіз КРІ блоку «Фінанси» виходить із визначення показників, які характеризують такі напрями, як доходи, витрати, рентабельність, дебіторська та кредиторська заборгованість, інвестиції та розвиток, бюджетування, фінансова стабільність, вартість послуг.

1. Витрати на одиницю послуги (грн).
2. Рентабельність наданих послуг (у %).
3. Частка інвестицій у цифровізацію (у % від загальних інвестицій).
4. Частка спеціальних тарифів для державних клієнтів (у %).

Таблиця 3.6 – Аналіз КРІ блоку «Фінанси» системи збалансованих показників ВРДЛ

Показники КРІ	Важливість для ВРДЛ	Важливість для ринку
Загальний дохід лабораторії (абсолютне значення, грн)	8	5
Дохід від стратегічних замовників (у % від загального доходу)	9	6
Рівень приросту доходів (у %)	8	6
Рівень операційних витрат (у % від доходів)	7	3
Витрати на одиницю послуги (грн)	6	6
Частка інвестиційних витрат у загальних витратах (у %)	8	3
Рентабельність наданих послуг (у %)	8	7
Рентабельність активів (ROA, у %)	6	3
Рентабельність капіталу (ROE, у %)		
Час обігу дебіторської заборгованості (у днях)	6	3
Рівень простроченої дебіторської заборгованості (у %)	5	2
Час обігу кредиторської заборгованості (у днях)	7	4
Капітальні інвестиції (абсолютне значення, грн)	6	3
Частка інвестицій у цифровізацію (у % від загальних інвестицій)	8	7
Віддача від інвестицій (ROI, у %)	7	3
Точність прогнозування бюджету (у % відхилення від плану)	7	2
Частка перевиконаних фінансових планів (у %)	6	3
Коефіцієнт ліквідності	5	2
Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу, у %)	4	3
Середня вартість послуги (грн)	8	6
Частка спеціальних тарифів для державних клієнтів (у %)	7	8



Рисунок 3.9 – Аналіз блоку «Фінанси» системи збалансованих показників VRDL

За сформованими профілями визначимо ключові показники ефективності VRDL Держпродспоживслужби які можуть доповнювати систему збалансованих показників (табл. 3.7). Вони включають оцінювання поточного стану лабораторії та орієнтовний план підвищення ефективності системи управління на 2025 рік.

Ефект від підвищення ефективності системи управління VRDL полягає в аспектах:

1. Залучення нових замовників у стратегічних сегментах. Ефективне управління дозволяє активніше орієнтуватися на стратегічні сегменти ринку, зокрема галузі харчової промисловості, агросектору та ветеринарії. Це сприяє залученню клієнтів, які шукають якісні лабораторні послуги для забезпечення безпечності продукції, виконання вимог регулюючих органів і міжнародних стандартів. Залучення нових клієнтів із цих галузей підвищує доходи лабораторії та створює нові можливості для її розвитку.

Таблиця 3.7 – План підвищення ефективності системи управління ВРДЛ на підставі ключових показників ефективності

Найменування KPI	Стан 2024 року	План реалізації
Навчання та розвиток працівників		
Задоволеність умовами праці	Визначити фактичний стан	Провести опитування
Згуртованість колективу	Визначити фактичний стан	4-5 заходів на рік
Економічний ефект від підвищення кваліфікації	Визначити фактичний стан	Зростання на 15% в 2025 р.
Підвищення кваліфікації працівників	Відсутні заходи	30% штату
Зменшення кількості помилок	Визначити фактичне значення	Скорочення на 50%
Бізнес процеси		
Час виконання лабораторних досліджень	Визначити фактичне значення	Скорочення на 15%
Рівень задоволеності клієнтів щодо якості та швидкості обслуговування	Визначити фактичне значення	Зростання на 15% в 2025 р.
Кількість повторних досліджень (рівень помилок у %)	Визначити фактичне значення	Скорочення на 15%
Частка нових методик, розроблених і впроваджених лабораторією	Заходи відсутні	1-2 заходи на рік
Кількість скарг від клієнтів	Визначити фактичне значення	Скорочення на 50%
Клієнти		
Рівень задоволеності клієнтів (у %)	Визначити фактичне значення	Зростання на 20%
Кількість позитивних/негативних відгуків (абсолютне значення)	Визначити фактичне значення	Зростання на 30%
Час виконання замовлень (середній/максимальний)	Визначити фактичне значення	Скорочення на 15%
Кількість клієнтів, які співпрацюють із лабораторією понад 3 роки (%)	Визначити фактичне значення	Утримання та розширення кола клієнтів
Фінанси		
1. Витрати на одиницю послуги (грн).	Визначити фактичне значення	Скорочення на 10%
2. Рентабельність наданих послуг (у %).	Визначити фактичне значення	Зростання на 10%
3. Частка інвестицій у цифровізацію (у % від загальних інвестицій).	Визначити фактичне значення	Зростання на 30%
4. Частка спеціальних тарифів для державних клієнтів (у %).	Визначити фактичне значення	Утримання та розширення кола клієнтів

2. Прозорість і доступність інформації для замовників. Удосконалення управлінських процесів дає змогу підвищити прозорість роботи лабораторії, забезпечуючи замовників вичерпною інформацією про послуги, методики досліджень, строки виконання робіт та умови співпраці. Це спрощує процес

ухвалення рішення замовниками, підвищує рівень довіри та формує позитивний імідж лабораторії як надійного партнера.

3. Цифровізація взаємодії з клієнтами. Інтеграція сучасних цифрових технологій у процес взаємодії з клієнтами сприяє оптимізації замовлень, спрощенню комунікацій та забезпеченню клієнтів швидким доступом до результатів досліджень. Наприклад, створення онлайн-платформ для подання заявок, відстеження виконання послуг і отримання результатів сприяє зручності співпраці та підвищує задоволеність замовників.

4. Розвиток довгострокових партнерських відносин. Висока якість послуг і орієнтація на клієнта дозволяють будувати довгострокові партнерські стосунки. Це включає створення програм лояльності, персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів і підтримання активної комунікації. У результаті лабораторія отримує стабільну базу постійних клієнтів, що забезпечує стійкість доходів і мінімізує ризики втрати замовників.

Таким чином, ефективність управління системою ВРДЛ Держпродспоживслужби дозволяє не лише підвищити її конкурентоспроможність, але й сприяє зміцненню її позицій на ринку, збільшенню доходів і сталому розвитку.

На підставі сформованих показників КРІ визначимо основні блоки системи збалансованих показників ВРДЛ Держпродспоживслужби у вигляді структурно-логічної схеми, яка відображує взаємозв'язок блоків і показників (рис. 3.10).

Схема містить основні міжблокові переходи та показники, які входять до складу блоків: від «Кадрів» до «Фінансів». Останні мають результуючий характер, у вигляді позитивного фінансового результату лабораторії.

Запропоновані показники можна адаптувати відповідно до специфіки діяльності ВРДЛ Держпродспоживслужби. Вони сприятимуть моніторингу якості обслуговування, розширенню клієнтської бази та підвищенню задоволеності клієнтів.

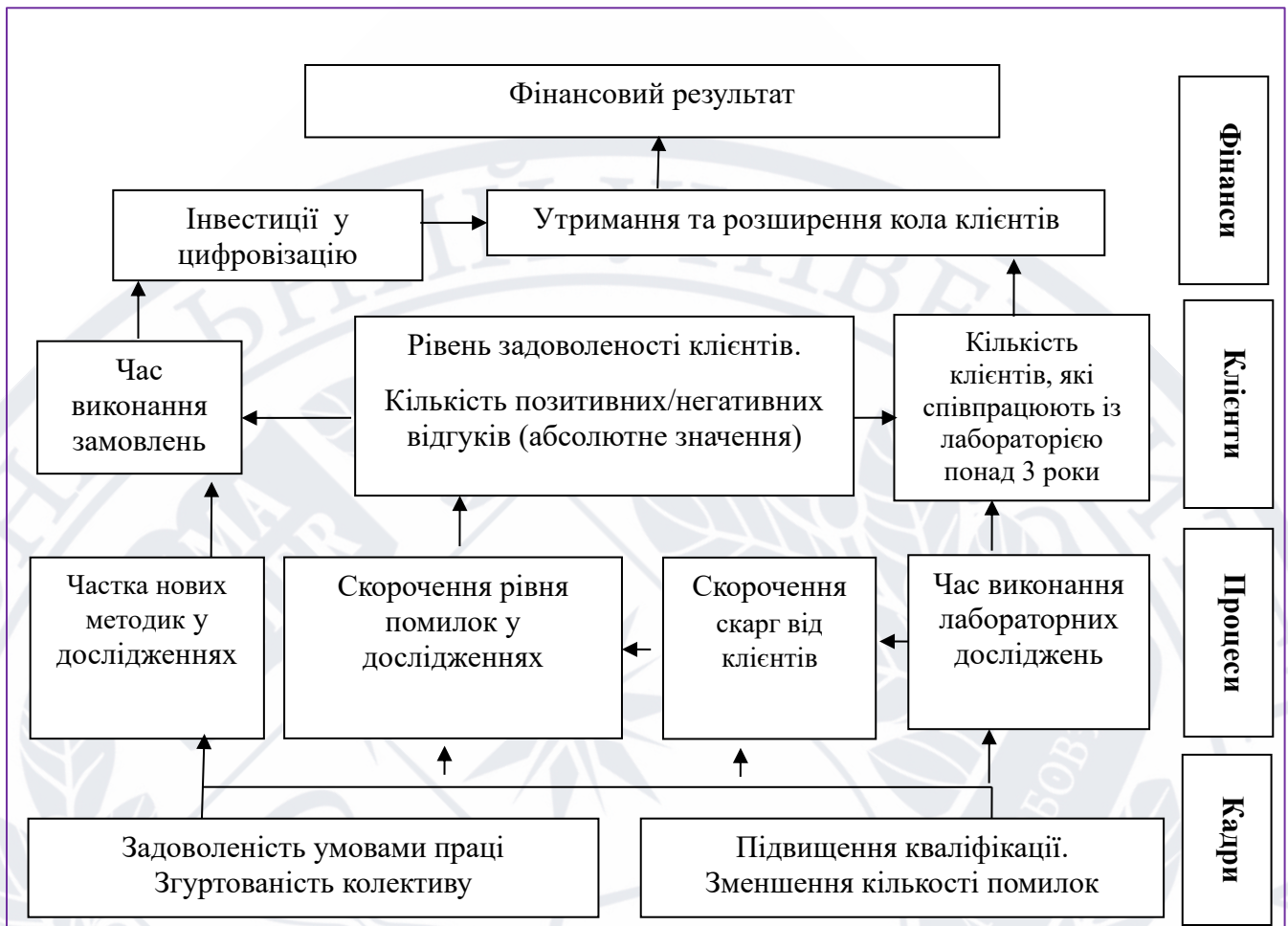


Рисунок 3.10 – Побудова карти системи збалансованих показників ВРДЛ

Загальний результат підвищення ефективності системи управління полягає у зростанні кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); відображає прозорість та доступність інформації для замовників; вимірює рівень цифровізації взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

ВИСНОВКИ

1. Система управління підприємством розглядається як комплекс елементів, підсистем та взаємозв'язків між ними, доповнений процесами, що забезпечують ефективну діяльність організації відповідно до визначених цілей. Методологія та процес визначають управлінську діяльність, тоді як структура і техніка управління забезпечують – механізм управління.

2. Процес управління можна визначити як реалізацію управлінських рішень, що здійснюється в межах встановленої організаційної структури за допомогою відповідних методів. Для забезпечення успішного ухвалення й реалізації управлінських рішень необхідне відповідне організаційне забезпечення, а також моральне й матеріальне стимулювання.

3. Ефективність управління є фундаментальною економічною категорією, яка відображає здатність управлінської системи забезпечувати досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним корисним результатом. Вона є ключовим елементом в оцінюванні роботи підприємств та організацій у контексті сучасної економіки, яка вимагає оптимізації ресурсів, інновацій та високої адаптивності до змін зовнішнього середовища.

4. Визначено ключові особливості категорії «ефективність» для підприємств публічного права. В першу чергу це відмінність мети діяльності публічного сектору від приватного сектору: для підприємств публічного права основною метою є не максимізація прибутку, а виконання суспільно важливих завдань, таких як надання послуг населенню, забезпечення соціальної стабільності, екологічна безпека тощо. Відтак, ефективність у такому контексті охоплює соціальні, екологічні та суспільно-економічні аспекти, а не лише фінансові показники.

5. Оцінка ефективності підприємства публічного права має забезпечувати баланс інтересів зацікавлених сторін: урядових установ, громадськості, споживачів, працівників і довкілля. Для цього використовують

підхід, орієнтований на стейкхолдерів (stakeholder theory), що дозволяє оцінити, як діяльність підприємства впливає на кожну з цих груп. Наприклад, ефективність може оцінюватися через рівень задоволення громадян послугами або вплив на екологічну безпеку.

6. Діяльність ВРДЛ Держпродспоживслужби регламентована законодавством України у сферах метрології, ветеринарної медицини, санітарії, підтвердження відповідності, а також якості та безпечності продукції. ВРДЛ є юридичною особою публічного права з самостійним балансом, рахунками в органах Державного казначейства, печаткою, штампами. ВРДЛ є неприбутковою організацією.

7. Головним завданням ВРДЛ є задоволення потреб замовників - державних установ, підприємств та громадян – у проведенні випробувань та досліджень, визначених сферою акредитації при безумовному виконанні вимог законодавчих та нормативних документів України, забезпеченні компетентності лабораторії, максимальної достовірності результатів, об'єктивності і неупередженості при виконанні робіт.

8. Загальні доходи за аналізований період зросли з 30 994 811 у 2020 році до 48 472 660 грн у 2023 році. Основне джерело доходів – бюджетні асигнування та доходи від надання послуг (виконання робіт), які формують 99,5-99,6% доходів. Спостерігається поступове зростання доходів від надання послуг (виконання робіт) на 62 % впродовж періоду 2020-2023 рр.

9. Розроблено перелік актуальних питань та проведено анкетування персоналу щодо оцінки ефективності системи управління установою за допомогою розробленого опитувальника.

Аналіз показників операційної ефективності показав невідповідність по $\frac{3}{4}$ пунктам, а також повну невідповідність фінансових показників та показників операційної ефективності. Краща ситуація на рівні 50% відповідності визначена за показниками дотримання нормативних стандартів, показниками якості послуг та показниками ефективності роботи персоналу. Вона пов'язані з наявними проблемами мотивації працівників ВРДЛ

Держпродспоживслужби, нерівномірним навантаженням на різні відділи, відсутністю системи розрахунку вкладу різних відділів до загального результату.

10. Інтеграція системи збалансованих показників в систему управління ВРДЛ Держпродспоживслужби є проміжною ланкою до систем управління та мотивації, яка сполучає між собою різні підсистеми управління, є їх об'єднуючим підґрунтям.

11. Проведено аналіз можливих варіантів вибору показників КРІ для всіх 4 блоків з оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держпродспоживслужби (щодо розвитку кадрового потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень). За умов перетину двох профілів було отримані цільові значення, які було використано для побудови карти СЗП.

На підставі сформованих показників КРІ визначено основні блоки системи збалансованих показників ВРДЛ Держпродспоживслужби у вигляді структурно-логічної схеми, яка відображує взаємозв'язок показників.

12. Загальний результат підвищення ефективності системи управління полягає у зростанні кількості нових замовників у стратегічних сегментах (у галузях харчової промисловості, агросектору, ветеринарії тощо); відображає прозорість та доступність інформації для замовників; вимірює рівень цифровізації взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M.R. and Bright D.S. *Becoming a Master Manager*, Sixth edition, Wiley, 2015.
2. Адонін С.В., Саричева М. О. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_9_36.
3. Ачкасова Л.М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5-17.
4. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 70-79.
5. Боковець В. В. Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97–109.
6. Боровик М.В., Писаревський І.М., Волкова М.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 67. С. 98-103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf
7. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
8. Гарафонова О.І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMICSYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
9. Грінько А. П., Бондарчук Л.В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9(1). С. 5-8.

10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.
11. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів URL: <https://dpss.gov.ua/>
12. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
13. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
14. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 38-44.
15. Довгостроковий план державного контролю в окремих сферах державного контролю, здійснення якого належить до компетенції Держпродспоживслужби, на 2022-2026 роки ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Міністерства економіки України 05 січня 2022 року № 10-22. URL: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/dovgostrokovuy.pdf>
16. Захарченко В. І., Ковалик О. А. Управління розвитком промислового підприємства в умовах індустрії 4.0. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 2. С. 22-24.
17. Качмала В. І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 56-61.
18. Кіляр О., Романів А., Слотюк Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 715-721.

19. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Климчук С.А., Хоменко Н.Ю. Сучасні технології управління підприємством на засадах цифрової економіки та інновацій. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 59–65.
20. Кобрин Л. Й. Формування ефективного механізму розвитку в контексті стратегічного управління підприємством. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2020. № 1. С. 123–129.
21. Козирєва О., Грузіна І., Бондаренко І. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2023. 29, 83-88. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/615>
22. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93> УДК 330.131.5
23. Кравчик Ю. В., Польова Н. М., Каткова Т. І. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87–94.
24. Кучеренко С.К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с
25. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf
26. Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Національного агентства України з питань державної служби 17 листопада 2023 року № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text>

27. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. No 3–4 (276–277). С. 97–102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=978](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=978).
28. Мішеніна Г.А., Кобушко Я.В. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2022. 138 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88097/1/Mishenina.pdf>
29. Моніторингові звіти Програми SIGMA. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/monitoringreports.htm>
30. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(01). С. 7–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_36.
31. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. No 3(76). С. 15–22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Eco-nomic_content_of_the_15-22.pdf7.
32. Наказ від 20 листопада 2023 року №810.pdf (.pdf , 117.90 Кб) URL: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/nakaz-vid-20-listopada-2023-roku-810.pdf>
33. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf
34. НАСТАНОВА по системі управління ВРДІ Держпродспоживслужби. Видання 02. Дата впровадження: 06.12.2021р.
35. НАЦІОНАЛЬНИЙ СТАНДАРТ УКРАЇНИ ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT) Загальні

вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій ДП Київ «УкрНДНЦ» 2020.

36. Нетудихата К.Л. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_51

37. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028>

38. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.

39. Ольховая І.О., Макаренко А.О. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46-50.

40. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. К.: Ліра, 2018. 528 с.

41. Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-1959>.

42. Пар'єва Н.О., Буковський О.О., Вікаренко В.Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 64-68.

43. Петков О.І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, No 1. С. 392–399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=39210.

44. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного

підходу в економіці. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5(67). С. 100- 106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

45. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9

46. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене. Запоріджжя: РВВ ЗДІА, 2016. 608 с.

47. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

48. Сайт Головного управління Держпродспоживслужби у Вінницькій області <https://vingudpss.gov.ua/>

49. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.

50. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.

51. 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 безпечності харчових продуктів та захисту споживачів №586 від 16 серпня 2024 року затверджено.

52. [Сфера акредитації_20345_23.08.2023](#)

53. Таранич О.В., Рибчук А.О. Корпоративна культура як чинник підвищення ефективності управління сучасного підприємства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя : НУ

«Запорізька політехніка», 2022. 410 с. URL:
https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/conference_2022.pdf#page=272

54. Тендюк А. О., Васильківський С. М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 225-232

55. Титикало В. С. Теоретичні засади та еволюція основ управління підприємством. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 1. С. 187-194.

56. Ткачук М., Далюк Н. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Actual problems of economics*, 2022, 10-11. С. 256-257. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_-Mykola-P.-Tkachuk-Natalia-Ya.-Dalyuk-30-42.pdf

57. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21

58. Череп А.В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>

59. Череп А.В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.

60. Чучук Ю.В. Теоретична сутність поняття економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2765>

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

62. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Микитюк П.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник*

Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163-174

63. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.

64. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Каширнікова І.О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи промислових підприємств у сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018, Випуск 19, частина 3. С. 146-149. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/42.pdf

65. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 20(3). С. 174-177.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Анкета для оцінки ефективності управління в Вінницькій
регіональній державній лабораторії**

Шановні колеги, ваше чесне бачення щодо процесів управління та умов праці є надзвичайно важливим для розвитку нашої установи. Просимо вас відповісти на запитання анкети, щоб ми могли покращити організаційні процеси та загальний рівень задоволеності роботою. Анкета є анонімною, а відповіді будуть використані лише для внутрішнього аналізу.

1. Загальна інформація

Посада: _____

Стаж роботи в лабораторії:

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- Більше 5 років

2. Робочі процеси

1. Наскільки ефективними ви вважаєте існуючі робочі процеси в лабораторії?

- Дуже ефективними
- Скоріше ефективними
- Частково ефективними
- Не дуже ефективними
- Зовсім неефективними

2. Чи відчуваєте ви потребу в оптимізації або спрощенні окремих процесів? Якщо так, то яких саме?

- Так, _____
- Ні

3. Які з наведених процесів, на вашу думку, потребують покращення? (можна обрати декілька варіантів)

- Збір та обробка даних
- Оформлення документів та звітності
- Внутрішня комунікація між відділами
- Забезпечення обладнанням та матеріалами
- Інше (вказіть) _____

3. Технічні ресурси та забезпечення

1. Чи достатньо у вас обладнання для виконання повсякденних завдань?

- Так, цілком достатньо
- Скоріше достатньо
- Частково недостатньо
- Зовсім недостатньо

2. Чи є потреба в оновленні або придбанні нового обладнання чи програмного забезпечення? Якщо так, вкажіть конкретні приклади.

- Так, _____
- Ні

4. Задоволеність робочим середовищем

1. Чи задоволені ви умовами праці?

- Дуже задоволений(на)
- Скоріше задоволений(на)
- Частково задоволений(на)
- Скоріше незадоволений(на)
- Зовсім незадоволений(на)

2. Чи вважаєте ви, що маєте можливості для професійного розвитку в лабораторії?

- Так
- Ні
- Частково

3. Чи є у вас пропозиції для покращення умов праці або робочого середовища?

- Так, _____
- Ні

5. Взаємодія та комунікація

1. Наскільки ефективною ви вважаєте комунікацію між відділами?

- Дуже ефективною
- Скоріше ефективною
- Частково ефективною
- Скоріше неефективною
- Зовсім неефективною

2. Які основні труднощі, на вашу думку, є у комунікації з іншими відділами?

- Затримки у відповіді
- Відсутність чіткої інструкції
- Недостатня взаємопідтримка
- Інше (вкажіть) _____

6. Пропозиції та ідеї

1. Які ініціативи чи зміни, на вашу думку, могли б покращити ефективність роботи лабораторії? _____

2. Чи маєте ви пропозиції щодо розвитку управлінських процесів або підходів в нашій організації? _____

Дякуємо за ваш час та чесні відповіді! Ваш внесок допоможе покращити процеси в лабораторії.