

DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.7

УДК 005.7+ 658.5

JELClassification: C44, L 23, L33, M11, M21

Таранич О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

Якімова Н.С.

доктор економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0001-5278-1142

n.yakimova@donnu.edu.ua

Лігус Г.М.

завідувач відділу контролю за системою управління
Вінницької регіональної державної лабораторії Державної служби України
з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів

ORCID: 0009-0002-0013-3113

ligus_galina@ukr.net

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

В роботі сформульовано мету щодо визначення ключових показників ефективності як інструменту удосконалення менеджменту організацій на прикладі підприємств публічного права та сформовано рекомендації до побудови системи ключових показників для Вінницької регіональної державної лабораторії Держспродрозживслужби.

Визначено, що удосконалення системи менеджменту організацій базується на показниках ефективності управління, які виступають ключовими індикаторами спроможності організації забезпечувати стабільну роботу та розвиток у тривалому часовому горизонті. Поняття ефективності є тотожним до термінів «результативність», «продуктивність» й «економічність», однак кожне з них має власний зміст та спрямування, що робить таке ототожнення недоцільним.

Питання ефективності систем управління підприємств публічного права має специфічний характер, порівняно з бізнес-середовищем. Загальні риси пов'язані з впливом умов ринкової конкуренції, а особливості визначаються впливом соціальних та державних зобов'язань, мета отримання прибутку є проміжною, сутність їх діяльності полягає в забезпеченні суспільних благ, що передбачає врахування як економічних параметрів, так і соціальних та екологічних чинників, в розбудові систем управління підприємств публічного права.

Серед ключових показників ефективності як інструментів удосконалення менеджменту підприємств публічного права слід визначити раціональне, цільове й економічним використання бюджетних коштів і ресурсів, баланс між гнучкістю та жорсткою регламентацією нормативно-правового характеру; наявність нематеріального характеру кінцевих результатів та його загального спрямування щодо забезпечення суспільних благ; високий ступінь впливу стейкхолдерів, інтереси та дії яких можуть мати суперечливий характер.

На підставі цих факторів визначено доцільність застосування BSC на підприємствах публічного права, необхідність адаптації цієї системи до складних задач державних структур, в контексті оптимізації ресурсів, підвищення прозорості,

підзвітності, антикорупційності та відповідальності в управлінні, а також в задоволенні потреб різних цільових груп споживачів публічно-адміністративних послуг.

Відповідно, ключові показники BSC потребують адаптації до кожного сектору публічно-адміністративних послуг. На прикладі ВРДЛ Держспродспоживслужби розглянуто вимоги до ключових показників ефективності, визначено причинно-наслідкових зв'язки між блоками та показниками в межах кожного з блоків.

Проведено аналіз блоків та сформовано фінальні показники KPI за оцінкою їх важливості для ВРДЛ Держспродспоживслужби (щодо розвитку кадрового потенціалу) та важливості для ринку (за сприйняттям з позиції замовників, їх поглядів на якість досліджень) за критерієм перетину цих профілів.

Визначено, що застосування ключових показників ефективності дозволить підвищити конкурентоспроможність ВРДЛ Держспродспоживслужби, буде сприяти зміцненню її позицій на ринку, збільшенню доходів і сталому розвитку.

Побудовано карту збалансованих показників ВРДЛ для підвищення ефективності системи управління, яке 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 у взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

Ключові слова: система менеджменту, ефективність управління, ключові показники ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC), підприємства публічного права, стейкхолдери, кадровий потенціал, карта BSC, сталий розвиток, довгострокові партнерські відносини.

Рис. 5, табл. 0, літ. 2

Taranych O.

PhD in Economics, Associate Professor,
Vasyl Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

Yakymova N.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0001-5278-1142

n.yakimova@donnu.edu.ua

Lihus H.

head of the management system control department
Vinnytsia Regional State Laboratory of the State Service of Ukraine
on Food Safety and Consumer Protection, ORCID: 0009-0002-0013-3113

ligus_galina@ukr.net

KEY INDICATORS OF PERFORMANCE AS A TOOL FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

The paper formulates the goal of defining key performance indicators as a tool for improving the management of organizations using public law enterprises as an example, and develops recommendations for building a system of key indicators for the Vinnytsia Regional State Laboratory of the State Production and Consumer Service.

Improvement of the management system of organizations is based on management performance indicators, which act as key indicators of the organization's ability to ensure stable operation and development over a long time horizon. The concept of efficiency is identical to the terms "effectiveness", "productivity" and "economy", but each of them has its own content and direction, which makes such identification inappropriate.

The issue of the effectiveness of management systems of public law enterprises is specific in comparison with the business environment. Common features are associated with the influence of market competition conditions, and features are determined by the influence of social and government obligations, when the goal of making a profit is intermediate, the essence of their activities is to provide public goods, which involves taking into account both economic parameters and social, environmental factors in the development of management systems of public law enterprises. Among the key performance indicators as tools for improving the management of public law enterprises, it is necessary to define the rational, targeted and economic use of budgetary funds and resources, the balance between flexibility and strict regulation of a normative and legal nature; the presence of an intangible nature of the final results and their general direction in ensuring public goods; a high degree of influence of stakeholders, whose interests and actions may be contradictory.

Based on these factors, the feasibility of using the BSC at public law enterprises, the need to adapt this system to the complex tasks of government agencies, in the context of resource optimization, increasing transparency, accountability, anti-corruption and responsibility in management, as well as meeting the needs of various target groups of consumers of public administrative services, are determined.

Accordingly, the key indicators of the BSC need to be adapted to each sector of public administrative services. Using the example of the VRDL of the State Production and Consumer Service, the requirements for key performance indicators are considered, and cause-and-effect relationships between the blocks and indicators within each of the blocks are determined. The analysis of the blocks was carried out and the final KPI indicators were formed to assess their importance for the VRDL of the State Production and Consumer Service (for the development of human resources) and their importance for the market (as perceived by customers, their views on the quality of research) according to the criterion of intersection of these profiles.

It was determined that the use of key performance indicators will increase the competitiveness of the VRDL of the State Production and Consumer Service, will contribute to strengthening its position in the market, increasing revenues and sustainable development.

A balanced scorecard of the VRDL was built to improve the efficiency of the management system, which consists in increasing the number of new customers in strategic segments (in the food industry, agricultural sector, veterinary medicine); reflects the transparency and availability of information for customers; measures the level of digitalization in interaction with customers; shows the level of long-term partnerships.

Keywords: *management system, management efficiency, key performance indicators (KPI), balanced scorecard (BSC), public sector enterprises, stakeholders, human capital development, BSC framework, sustainable development, long-term partnerships.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження питань оцінки ефективності системи управління підприємствами й удосконалення менеджменту організацій визначається необхідністю підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості 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 й удосконалення менеджменту організацій стає критичним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін, визначення стратегічних пріоритетів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними 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 інший підхід до удосконалення їх системи менеджменту.

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.

Другою складовою оцінки системи менеджменту є застосування ключових показників ефективності (КРІ) при удосконаленні менеджменту організацій. Впровадження КРІ сприяє покращенню координації між підрозділами, підвищенню прозорості процесів і забезпеченню досягнення стратегічних цілей. Проте, на практиці, багато підприємств стикаються з проблемами впровадження та використання КРІ, що обумовлено недостатньою адаптацією системи показників до специфіки їх діяльності.

Основна проблема полягає у відсутності чітких стандартів і методик для визначення релевантних показників, які відповідають як стратегічним, так і тактичним цілям організації. Сучасні наукові підходи акцентують увагу на інтеграції КРІ з інструментами стратегічного планування, але на практиці ця інтеграція не завжди є ефективною. Крім того, існує проблема забезпечення зворотного зв'язку між встановленими показниками та їх впливом на прийняття управлінських рішень. Часто підприємства зосереджуються лише на фінансових показниках, ігноруючи нефінансові аспекти, що також є важливими для довгострокового розвитку, такими як задоволеність клієнтів чи рівень інноваційної активності.

Важливість тематики дослідження також підкріплюється потребою у вдосконаленні методів оцінки діяльності підприємств публічного сектору, які мають свою специфіку управління та соціальну відповідальність перед суспільством.

Мета роботи – визначити ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій на прикладі підприємств публічного права та сформулювати рекомендації до побудови системи ключових показників для Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби (далі ВРДЛ).

Аналіз досліджень і публікацій. Питання удосконалення система управління, а пізніше менеджменту організацій, були широко досліджені з початком промислових революцій та розвитку систем масового виробництва, К. Марксом, М. Вебером, Т. Вебленом, Й. Шумпетером. Особливої уваги заслуговують загальні теорії управління, серед яких слід визначити теорію наукового менеджменту Ф. Тейлора, адміністративну теорію А. Файоля, бюрократичну теорію В. де Гурне, Л. фон Мізеса, В. Вільсона, Р. Мертона, теорію людських відносин Е. Мейо, теорії мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга, ситуаційні теорії управління Р. Моклера, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга, Р. Акоффа, теорії управління якістю Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаума, К. Ісікави, теорія агентських відносин А. Берлі, Г. Мінза, теорія інституціональної економіки В. Гамільтона, Л. Балларда, Г. Барнза, Дж. Фейблмана.

Налагодження систем управління тісно пов'язане з ефективністю використання ресурсів та результатами господарювання. Ресурсний підхід було започатковано А. Томпсоном та Дж. Стріклендом як здатність підприємства до мобілізації ресурсів при задоволенні ним суспільних потреб. Результатний підхід було започатковано К. Макконнеллом, С. Брю, Ш. Флінном як сукупність можливостей підприємства до виробництва конкурентоспроможної продукції, що передбачає аналіз результатів як їх співвідношення до витрат або використаних ресурсів.

Вагомим внеском до дослідження ключових показників ефективності стали дослідження альтернативних систем збалансованих показників, започаткованих у вигляді «стратегічної карти» Л.Мейселя; «піраміди ефективності», запропонована К.МакНейром, Р.Ланчем, К.Кроссом, де ключові показники операційного менеджменту включають поняття глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку.

Значного розвитку набула система «Quantum Perfomance Measurent», розроблена аудиторською фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності підприємства за рахунок ключових показників, які відображають вклад організаційної структури, працівників і виробничих процесів, і спираються на показники якості, витрат ресурсів і часу («модель квантового виміру досягнень»).

Модель «Effektive Progress and Perfomance Measurement», розроблена К. Адамсом та П. Робертсом – стратегія підприємства може втілюватись за рахунок культури постійних змін. Ключові показники ефективності включають внутрішні процеси (зростання їх рентабельності й ефективності); роботу з ринками та ключовими клієнтами; впровадження стратегічних змін; відображення свободи дій.

Найбільш відомим методом збалансованої системи показників є підхід, який було розроблено Р. Капланом і Д. Нортонем. Він включає набір ключових показників ефективності, інтегрованих в систему управління на підприємстві (Balanced Scorecard). Успішність моделі базується на показниках немонетарного характеру, які враховуються при прийнятті управлінських рішень.

Не всі з моделей побудови збалансованих показників набули достатнього розповсюдження й універсального характеру, наприклад, модель «призми ефективності», в якій не було сконцентровано достатньої уваги при використанні певних показників.

Сучасними інноваційними методами оцінки ефективності управління підприємством є системи «цифрового / розумного» менеджменту, інтеграція інформаційних систем, використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення та оцінювати ефективність на основі аналітики в реальному часі, ідентифікувати приховані закономірності в діяльності підприємства, підвищувати його операційну ефективність за рахунок прискореного реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізації процесів управління, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність системи управління.

Результати. В процесах удосконалення менеджменту організацій показники ефективності управління мають першочергове значення. 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 розбудови сучасної економіки, яка вимагає оптимізації ресурсів, інновацій та високої адаптивності до змін зовнішнього середовища.

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

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.

Отже, категорія «ефективність» 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» й «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. 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.

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.

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.

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.

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 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.

Розглянемо особливості формування ключових показників ефективності на прикладі Вінницької регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби.

Діяльність ВРДЛ регламентована законодавством України у сферах метрології, ветеринарної медицини, санітарії, підтвердження відповідності, а також якості та безпечності продукції. ВРДЛ є юридичною особою публічного права, це неприбуткова організація.

Розглянемо блок «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. 1).

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 рекламаций.

Далі розглянемо блок «Замовники / Клієнти». Показники цього блоку згруповані як ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків (рис. 2) – задоволення потреб замовників визначає розширення та збереження бази споживачів, зростання виручки від реалізації послуг лабораторії, прибутковості, загального фінансового результату

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.

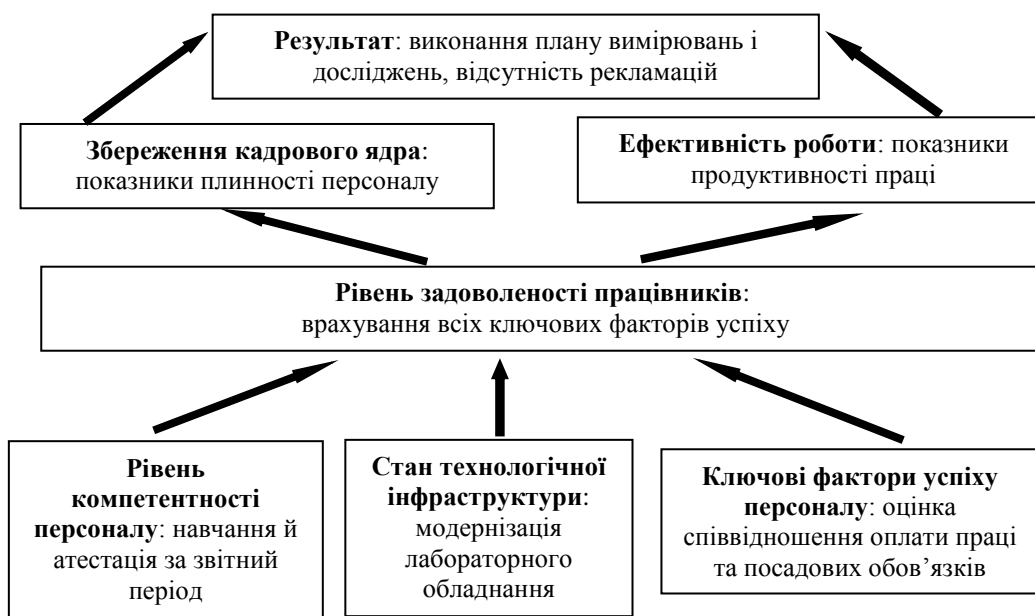


Рисунок 1 - Показники причинно-наслідкових зв'язків навчання та розвитку персоналу ВРДЛ

Джерело: розроблено авторами

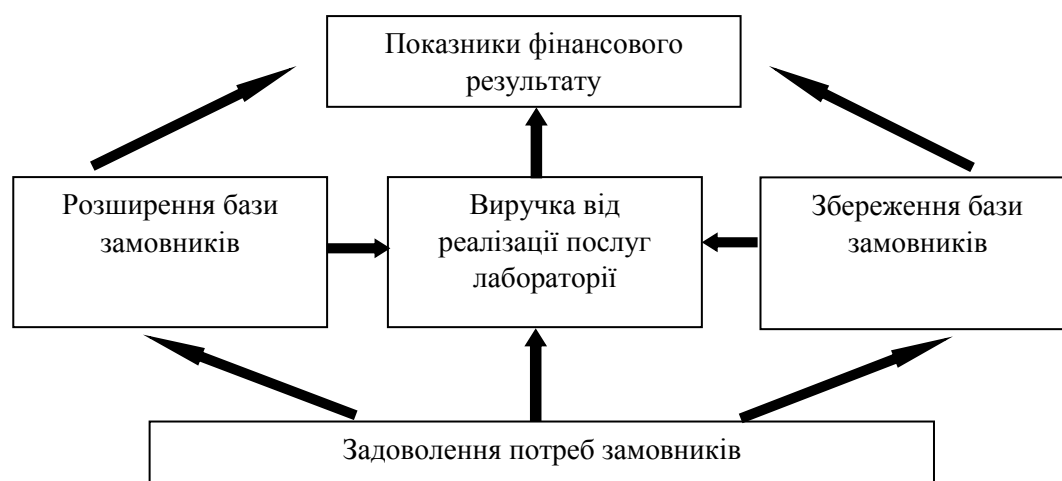


Рисунок 2 - Показники причинно-наслідкових зв'язків блоку «Замовники / Клієнти» ВРДЛ

Джерело: розроблено авторами

Після визначення переліку показників по кожному з блоків проведемо їх аналіз для формування фінальних показників КРІ 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 і 4).

За сформованими профілями визначено ключові показники ефективності ВРДЛ Держпродспоживслужби, які можуть доповнювати систему збалансованих показників.

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.

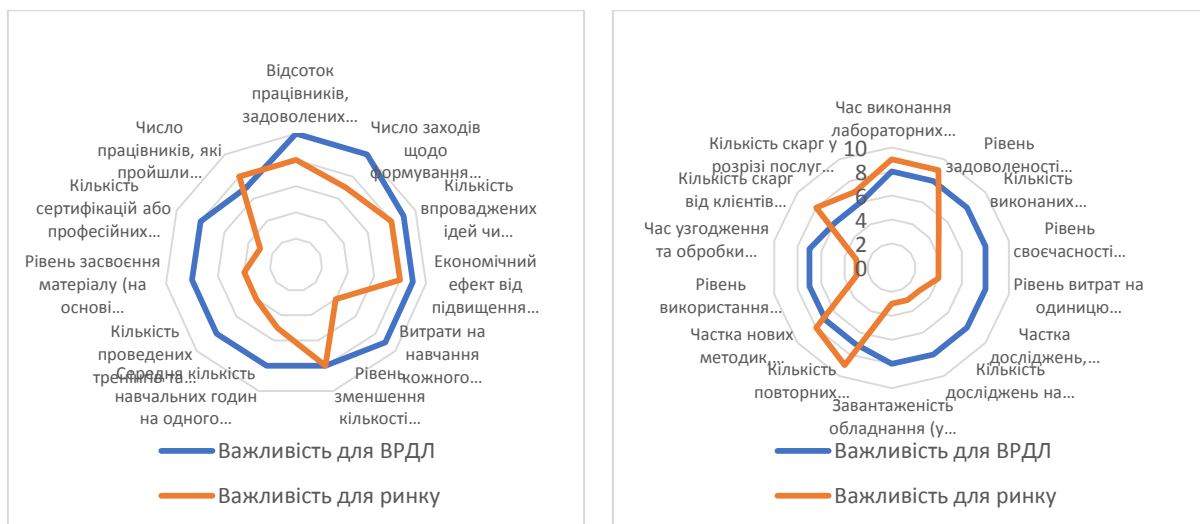


Рисунок 3 - Аналіз блоків «Навчання та розвиток персоналу» (ліворуч) і «Бізнес-процеси» (праворуч) системи збалансованих показників VRDL

Джерело: розроблено авторами

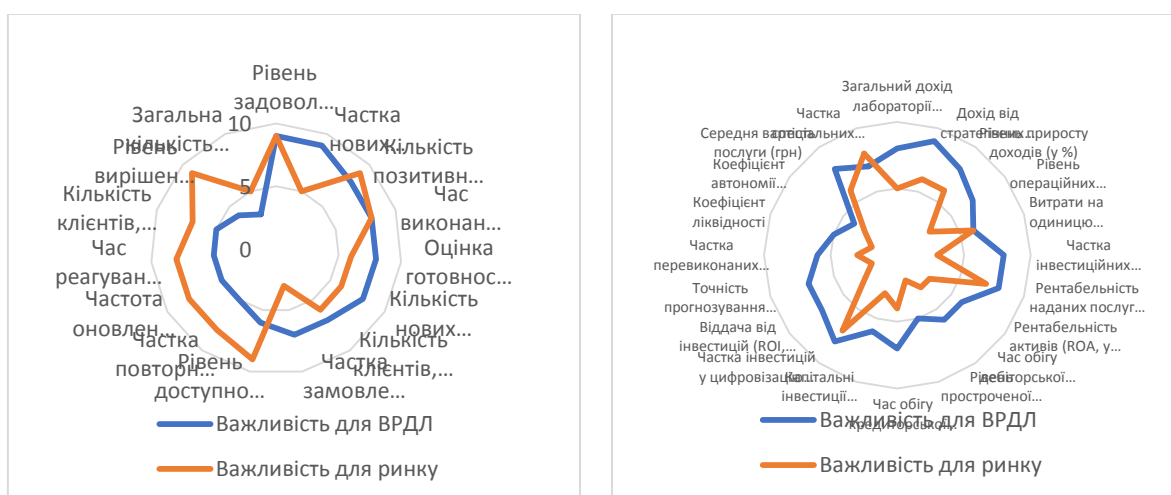


Рисунок 4 - Аналіз блоків «Замовники / Клієнти» (ліворуч) і «Фінанси» (праворуч) системи збалансованих показників VRDL

Джерело: розроблено авторами

На підставі сформованих показників КРІ визначимо основні блоки системи збалансованих показників VRDL Держпродспоживслужби у вигляді структурно-логічної схеми, яка відображує взаємозв'язок блоків і показників (рис. 5).

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 VRDL Держпродспоживслужби. Вони сприятимуть моніторингу якості обслуговування, розширенню клієнтської бази та підвищенню задоволеності клієнтів.

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 у взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.



Рисунок 5 - Побудова карти системи збалансованих показників ВРДЛ
 Джерело: розроблено авторами

Висновки. Удосконалення системи менеджменту організацій базується на показниках ефективності управління, які виступають ключовими індикаторами спроможності організації забезпечувати стабільну роботу та розвиток у тривалому часовому горизонті. Поняття ефективності є тотожним до термінів «результативність», «продуктивність» й «економічність», однак кожне з них має власний зміст та спрямування, що робить таке ототожнення недоцільним.

Питання ефективності систем управління підприємств публічного права має специфічний характер, порівняно з бізнес-середовищем. Загальні риси пов'язані з впливом умов ринкової конкуренції, а особливості визначаються впливом соціальних та державних зобов'язань, мета отримання прибутку є проміжною, сутність їх діяльності полягає в забезпеченні суспільних благ, що передбачає врахування як економічних параметрів, так і соціальних та екологічних чинників, в розбудові систем управління підприємств публічного права.

Серед ключових показників ефективності як інструментів удосконалення менеджменту підприємств публічного права слід визначити раціональне, цільове й економічне використання бюджетних коштів і ресурсів, баланс між гнучкістю та жорсткою регламентацією нормативно-правового характеру; наявність нематеріального характеру кінцевих результатів та його загального спрямування щодо забезпечення суспільних благ; високий ступінь впливу стейкхолдерів, інтереси та дії яких можуть мати суперечливий характер.

На підставі цих факторів визначено доцільність застосування BSC на підприємствах публічного права, необхідність адаптації цієї системи до складних задач державних структур, в контексті оптимізації ресурсів, підвищення прозорості, підзвітності,

антикорупційності та відповідальності в управлінні, а також в задоволенні потреб різних цільових груп споживачів публічно-адміністративних послуг.

Відповідно, ключові показники BSC потребують адаптації до кожного сектору публічно-адміністративних послуг. На прикладі ВРДЛ Держпродспоживслужби розглянуто вимоги до ключових показників ефективності, визначено причинно-наслідкових зв'язки між блоками та показниками в межах кожного з блоків.

Проведено аналіз блоків та сформовано фінальні показники КРІ 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 критерієм перетину цих профілів.

Визначено, що застосування ключових показників ефективності дозволить підвищити конкурентоспроможність ВРДЛ Держпродспоживслужби, буде сприяти зміцненню її позицій на ринку, збільшенню доходів і сталому розвитку.

Побудовано карту збалансованих показників ВРДЛ для підвищення ефективності системи управління, яке 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 у взаємодії з клієнтами; показує рівень довгострокових партнерських відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів URL: <https://dpss.gov.ua>
2. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.
3. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22.
4. 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>
5. 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
6. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23–28.
7. Таранич О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41) DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11
8. Череп А.В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280–286.

REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba Ukrayiny z pytan' bezpechnosti kharchovykh produktiv ta zakhystu spozhyvachiv Available at: <https://dpss.gov.ua>
2. Mis'ko, H. (2020) Sutnist' ponyattya rezul'tatyvnist' ta efektyvnist' v menedzhmentі. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. No 3–4 (276–277). S. 97–102.
3. Nazarenko, I. (2022) Ekonomichnyy zmist efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv. *Halys'ky ekonomichnyy visnyk*. No 3(76). S. 15–22.

4. Nechyporuk, A. & Taranych, O. (2023) Upravlinnya efektyvnisty vyrobnychoyi diyal'nosti pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya. *Ekonomika ta suspil'stvo*. №56. S. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028>
5. Selez'n'ova, H. & Ippolitova, I. (2020) Otsynuyannya efektyvnosti systemy upravlinnya pidpryyemstvom. *Efektyvna ekonomika*. № 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf
6. Soroka, A. & Venhurenko, I. (2021) Stratehiyi systemy menedzhmentu v sferi upravlinnya pidpryyemstvamy. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 3. S. 23-28.
7. Taranych, O. & Visits'ka, D. (2021) Motyvatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi administratyvnoho menedzhmentu. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. № 1 (41) DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11
8. Cherep, A. (2021) Formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya pidpryyemstvamy. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 6(2). S. 280-286.