

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

**Какачіа Л.**

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**21%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**100%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

**3%**

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

**0%**

Назва файлу: Какачіа Л. ПУА.doc

Файл перевірено: 2024-01-11

Звіт створено: 2024-01-11

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра (tfolio.ru) права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

к.ю.н., доцент Гулевська Г.Ю.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ**

Виконав

ст. гр. ПУА-212 М \_\_\_\_\_

Ліа Какачіа

Керівник

к.ю.н., доцент (77.93.36.128) \_\_\_\_\_

Г.Ю. Гулевська

Запоріжжя

2024

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.ю.н., доцент Гулевська  
([library.econom.zp.ua](mailto:library.econom.zp.ua)) Г.Ю.  
(77.93.36.128)

«20» жовтня 2023р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**  
студентки гр. ПУА-212М,  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Какачія Ліі

**1.Тема: ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**В ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ**

*затверджена наказом по інституту «20» жовтня 2023 р. № 06.2-30*

**2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 13 січня 2024 р.**

**3. Перелік питань, що підлягають розробці: ([library.econom.zp.ua](mailto:library.econom.zp.ua))**

– розкрити необхідність та сутність застосування адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державної установи; ([ua-referat.com](http://ua-referat.com))

– дослідити специфічні риси механізму адміністративного менеджменту у державних установах;

- визначити нормативно-правову базу адміністративного менеджменту у державних органах стандартизації в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику державного підприємства «Запоріжжястандартметрологія»;
- провести аналіз складових адміністративного менеджменту установи;

– здійснити оцінку ефективності функціонування елементів системи адміністративного менеджменту організації;

– виокремити шляхи впровадження інновацій в управлінні державними організаціями на основі концепції сервісної держави;

– розробити рекомендації щодо впровадження елементів проектної організаційної структури в адмініструванні державного підприємства;

– запропонувати механізм імплементації та аудиту якості інноваційних технологій адміністративного менеджменту в практиці управління діяльністю державного підприємства «Запоріжжястандартметрологія».

#### 4. Календарний план-графік виконання магістерської дипломної роботи:

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність етапу, %	Підпис керівника, дата
1.	Формулювання теми магістерської дипломної роботи, збір практичного матеріалу за темою магістерської дипломної роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	I атестація I розділ магістерської дипломної роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	II атестація II розділ магістерської дипломної роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	III атестація III розділ магістерської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання магістерської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника та рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	Попередній захист магістерської дипломної роботи	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача магістерської дипломної роботи до навчального відділу	за 3 дні до захисту		
8.	Захист магістерської дипломної роботи	15.01.24-20.01.24		

Дата видачі завдання «20» жовтня 2023 р.

Керівник магістерської роботи

\_\_\_\_\_

Гулевська Г.Ю.

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

Какачія Л.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота містить 128 сторінок, 8 рисунків, 15 таблиць, 12 додатків, 114 використаних джерела.

Об'єктом дослідження є процес адміністрування державної установи в сучасних умовах забезпечення якісними сервісними послугами споживачів.

Предметом дослідження є (77.93.36.128) методичні підходи та інструменти формування інноваційної системи адміністративного менеджменту державної організації.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних і правових засад адміністративного менеджменту та на основі аналізу системи управління ДП «Запоріжжястандартметрологія» розробка інструментарію адміністративного менеджменту державного підприємства на інноваційних засадах.

В першому розділі визначено необхідність і сутність адміністративного контролю в процесі організації функцій державних органів, досліджено особливості механізмів адміністративного контролю в державних органах та визначено нормативно-правову базу адміністративного контролю в органах національних стандартів України.

В другому розділі: надано організаційно-економічну характеристику підприємства «Запоріжжястандартметрологія»; проведено аналіз складових адміністративного менеджменту установи; здійснено оцінку ефективності функціонування елементів системи адміністративного менеджменту організації.

В третьому розділі: виокремлено шляхи впровадження інновацій в управлінні державними установами; розроблено рекомендації з впровадження елементів проектної організаційної структури в адмініструванні; запропоновано механізм імплементації та аудиту якості інноваційних технологій в практиці адміністративного менеджменту ДП «Запоріжжястандартметрологія».

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ,  
СТАНДАРТИЗАЦІЯ, ДЕРЖАВНА УСТАНОВА, ІННОВАЦІЯ, ПРОЕКТ  
ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
( <a href="http://ela.kpi.ua">ela.kpi.ua</a> )	7
ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ПРИНЦИПОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВПОРЯДКУВАННЯ <b>ФУНКЦІОНУВАННЯ</b> <b>ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ</b> В МЕЖАХ ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВОГО КОНТЕКСТУ.....	11
1.1. Об'єктивна необхідність та сутність застосування <b>адміністративного</b> <b>менеджменту</b> ( <a href="http://ua-referat.com">ua-referat.com</a> ) в процесі організації функціонування <b>державної установи.....</b> ( <a href="http://ua-referat.com">ua-referat.com</a> )	26
1.2. Специфічні риси механізму адміністративного менеджменту в державних установах.....	43
1.3. Нормативно-правова база адміністративного менеджменту в державних органах стандартизації в Україні.....	55
РОЗДІЛ 2. <b>СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ</b> <b>МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ</b> ( <a href="http://ua-referat.com">ua-referat.com</a> ) <b>ДЕРЖАВНОГО</b> <b>ПІДПРИЄМСТВА</b> ( <a href="http://ua-referat.com">ua-referat.com</a> )	55
2.1. Організаційно-економічна характеристика державного підприємства «Запоріжжястандартметрологія».....	95
2.2. Аналіз складових адміністративного менеджменту підприємства .....	106
2.3. Оцінка ефективності функціонування елементів системи адміністративного менеджменту досліджуваної організації .....	106
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ... 114	
3.1. Шляхи впровадження інновацій в управлінні державними організаціями на основі концепції сервісної держави .....	
3.2. Рекомендації щодо впровадження елементів проектної організаційної структури в адмініструванні ДП «Запоріжжястандартметрологія».....	121
3.3. Імплементация та аудит якості інноваційних технологій	142
адміністративного менеджменту в практиці управління діяльністю ДП	144

ВИСНОВКИ.....

РЕКОМЕНДАЦІЇ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ (EIR.ZNTU.EDU.UA)**

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
<b>А (www.sesiya.ru)</b>		
автор	авт.	-
адміністративний	адм.	-
<b>В</b>		
Публічне акціонерне товариство	ПАТ	при назві підприємства
вищий	вищ.	-
видавництво	вид-во	-
відносний	відн.	-
<b>Г</b>		
гривня	грн.	при цифрах
глава	гл.	при цифрах і в примітках
<b>Д</b>		
державний	держ.	-
додаток	додат.	-
доктор	д-р	у назві наукового ступеня
документ	док.	-
доцент	доц.	при прізвищі
<b>З</b>		
завідувач	зав.	при назві (www.sesiya.ru) посади
завод	з-д	-
заступник	заст.	-
<b>І</b>		
і так далі	и т.д.	-
і таке інше	и т.ін. (www.sesiya.ru)	-
<b>М</b>		
максимальний	макс.	-
міністерство	м-во	-
мінімальний	мін.	-



Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
місто	м.	-
Н		
Р		
розділ	розд.	при цифрах і в примітках
рік	р.	-
рисунок	рис.	-
Т		
таблиця	табл.	-

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Тема магістерської роботи "Впровадження інноваційної діяльності в державній установі" залишається актуальною в сучасному світі з кількох причин: ефективність та конкурентоспроможність, забезпечення громадських послуг, ефективне використання ресурсів, сучасні виклики та загрози, трансформація суспільства, інтернаціональний досвід, законодавча ініціатива.

Застосування інновацій може покращити ефективність роботи державних установ, забезпечуючи їм конкурентоспроможність та здатність відповідати потребам сучасного суспільства. Використання новітніх технологій та методів може поліпшити надання громадських послуг, зробити їх більш доступними та зручними для громадян. Інновації можуть допомогти оптимізувати витрати, поліпшуючи управління ресурсами та фінансовим плануванням. Державні установи повинні адаптуватися до зростаючих викликів, таких як кіберзагрози, екологічні проблеми, соціальні зміни тощо. Інновації можуть допомогти ефективніше вирішувати ці проблеми. Розвиток сучасних технологій може вплинути на трансформацію суспільства в цілому, і державні установи відіграють ключову роль у цьому процесі. В умовах глобалізації важливо вивчати та впроваджувати інновації, які успішно застосовуються в інших країнах. Деякі країни активно просувають законодавчі

ініціативи, спрямовані на стимулювання інновацій у секторі державного управління.

Загалом, інновації в державних установах можуть сприяти покращенню якості послуг, зменшенню витрат та збільшенню відкритості та відповідальності.

У розділі визначено необхідність і сутність адміністративного управління в процесі організації функціонування державних органів, розглянуто особливості механізмів адміністративного управління в державних органах та визначено нормативно-правові засади адміністративного управління в органах національного стандарту України:

**Електронне Управління (E-Government):** Європейські країни активно розвивають та впроваджують електронні технології в державне управління. Це включає в себе електронні сервіси для громадян, електронні системи звітності та інші інноваційні підходи до роботи з інформацією.

**Відкрите Управління (Open Government):** Збільшена акцентуація на прозорості та відкритості в діяльності державних установ. Це **включає в себе** ([kmpa.kh.ua](http://kmpa.kh.ua)) публікацію даних, консультації з громадськістю та залучення громадськості до процесів управління.

**Децентралізація та Демократизація:** Більше країн відділяють частину владних повноважень на рівні регіонів або місцевих громад, щоб підвищити ефективність та враховувати місцеві потреби.

**Цифрові Трансформації:** **Використання сучасних технологій, таких як** ([kmpa.kh.ua](http://kmpa.kh.ua)) **штучний інтелект, аналітика даних, та інші цифрові** ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) інструменти для покращення процесів управління та прийняття рішень.

**Розвиток Навичок та Освіти:** Зміна управлінської культури та вдосконалення навичок державних службовців, враховуючи нові вимоги та виклики.

**Зменшення Бюрократії:** Спрощення процедур та зменшення бюрократії з метою полегшення роботи державних установ та поліпшення їхньої реакції на потреби суспільства.

Заохочення Інновацій в Управлінні: Створення стимулів для внутрішнього підприємництва та інновацій серед державних службовців.

Важливо відзначити, що конкретні тенденції можуть варіюватися в залежності від країни та політичного контексту.

Зокрема, кількісні методи оцінки ефективності в державній службі використовують для визначення ефективності та результативності діяльності урядів та органів державної влади. Ці методи дозволяють об'єктивно оцінити досягнення поставлених завдань, визначити відхилення від поставлених цілей і вжити заходів для поліпшення роботи державних органів.

Деякі загальні методи кількісної оцінки результатів включають:

Ключові показники ефективності (KPI): Система KPI визначає конкретні показники, які відображають рівень досягнення цілей. Наприклад, управління може встановити KPI для зменшення часу обробки документів, підвищення рівня задоволення громадян послугами чи зменшення корупції.

Бенчмаркінг: Порівняння результатів своєї діяльності з результатами аналогічних організацій **може допомогти визначити сильні та слабкі сторони.** **Це може бути корисним** ([intranet.tdmu.edu.ua](http://intranet.tdmu.edu.ua)) для вдосконалення процесів та впровадження найкращих практик.

Оцінка задоволення громадян: Проведення опитувань та аналіз фідбеку від громадян щодо наданих послуг може слугувати показником якості та ефективності державної служби.

Фінансові показники: Аналіз бюджету та витрат, а також визначення ефективності витрат може бути важливим аспектом оцінки результатів державної служби.

Аналіз продуктивності: Вимірювання кількості виконаних завдань, обсягу оброблених документів чи інших конкретних показників продуктивності.

Аналіз соціального впливу: Врахування соціального впливу рішень та послуг, таких як покращення якості життя, зменшення нерівностей, підвищення рівня освіти тощо.

Застосування цих методів дозволяє забезпечити об'єктивну інформацію

для прийняття управлінських рішень та вдосконалення роботи державних органів з метою досягнення стратегічних цілей.

**Мета й завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних і правових засад адміністративного менеджменту та на основі аналізу системи управління ДП «Запоріжжястандартметрологія» розробка інструментарію адміністративного менеджменту державного підприємства на інноваційних засадах.

Досягнення поставленої мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в дослідженні застосування адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державної установи. ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) Щоб досягти цієї мети, вам слід виконати ряд завдань:

- розкриття необхідності застосування адміністративного менеджменту;
- визначення ключових викликів та проблем, з якими стикається державна установа.
- аналіз та обґрунтування того, чому адміністративний менеджмент може бути ефективним інструментом у вирішенні цих проблем.дослідити специфічні риси механізму адміністративного менеджменту у державних установах;
  - визначити нормативно-правову базу адміністративного менеджменту у державних органах стандартизації в Україні;
  - надати організаційно-економічну характеристику державного підприємства «Запоріжжястандартметрологія»;
  - провести аналіз складових адміністративного менеджменту установи;
  - здійснити оцінку ефективності функціонування елементів системи адміністративного менеджменту організації;
  - виокремити шляхи впровадження інновацій в управлінні державними організаціями на основі концепції сервісної держави;
  - розробити рекомендації щодо впровадження елементів проектної організаційної структури в адмініструванні державного підприємства;

– запропонувати механізм імплементації та аудиту якості інноваційних технологій адміністративного менеджменту в практиці управління діяльністю державного підприємства «Запоріжжястандартметрологія».

**Об'єктом** дослідження є процес адміністрування державної установи в сучасних умовах забезпечення якісними сервісними послугами споживачів.

**Предметом** дослідження є методичні підходи та інструменти формування інноваційної системи адміністративного менеджменту державної організації.

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерського дослідження застосовувалися такі наукові методи: абстрактно-логічний, індуктивний метод, статистико-економічний, графічний, монографічний, системно-структурного аналізу, порівняльний, екстраполяції, кореляційно-регресійного аналізу, інші.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі адміністративного менеджменту. У ході написання роботи використовувались методи: описовий, порівняльний, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, функціонально-вартісний, метод процесного підходу, пакет MS Office Excel.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно правові акти України, монографії, періодичні видання, річні звіти підприємства.

**Наукова новизна отриманих результатів магістерського дослідження** полягає в удосконаленні методичних положень з формування інноваційного інструментарію щодо ефективного управління державними підприємствами, **що (mydisser.com)** на відміну від існуючих, базується на концепції сервісної держави, враховує впровадження елементів проектного підходу до побудови організаційної структури, що дозволяє забезпечити якісні послуги державними установами.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає у **тому, що (virtus.conference-ukraine.com.ua)** результати магістерського дослідження можуть бути використані державними підприємствами для проведення якісного аудиту і служать базою для постійного моніторингу та діагностування стану функціонування системи адміністративного менеджменту

керівництвом організацій. Результати аудиту можуть використовуватися керівником та управлінцями у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості послуг.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати наукового дослідження – теоретичні положення й практичні рекомендації, розроблені автором і включені до магістерської дипломної роботи, були оприлюднені та одержали позитивну оцінку на XXI загальноінститутській студентській науковій конференції ЗІЕІТ (м. Запоріжжя, 3-5 грудня 2023 р.).

**Обсяг та структура магістерської роботи.** Основний зміст роботи викладено на 143 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки, рекомендації, список використаних джерел, який містить 114 джерел. У роботі наведено 15 таблиць, 8 рисунків, 12 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ПРИНЦИПОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВПОРЯДКУВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ В МЕЖАХ ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВОГО КОНТЕКСТУ.

#### 1.1. Об'єктивна необхідність та сутність застосування адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державної установи ([ua-referat.com](http://ua-referat.com))

Винагорода за працю має важливе значення для працівників, більшість з яких залежать від неї як від основного джерела доходу. Також це значення не можна недооцінити для підприємства, оскільки частка заробітної плати в загальних витратах на виробництво товарів і послуг є досить суттєвою, і витрати на оплату праці ([molodyvcheny.in.ua](http://molodyvcheny.in.ua)) становлять значну частину сукупних витрат.

Ухвалений та введений в дію Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 р. № 108, що діє з травня 1995 року, об'єднав основні законодавчі положення, що стосуються ключового аспекту будь-якої економіки - заробітної плати. У цьому законі надано такий визначення заробітної плати: "Оплата праці (заробітна плата) - винагорода, розрахована, як правило, у грошовому вираженні, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу". [1]. ([molodyvcheny.in.ua](http://molodyvcheny.in.ua))

Заробітна плата відноситься до числа найважливіших і складніших економічних категорій зважаючи на свою багатогранність і роль в ринковій економіці. Перш за все, заробітна плата виступає формою ціни робочої сили. У ринкових умовах її величина, з одного боку, визначається на основі співвідношення попиту і пропозиції. З другого боку, будучи ціною провідного чинника виробництва, заробітна плата повинна забезпечувати його повне і

безперебійне відтворення. Відтворення робочої сили трудівника припускає забезпечення фізичних і духовних потреб його, і членів його сім'ї, [econ.pnu.edu.ua](http://econ.pnu.edu.ua) а також відшкодування затрат на його професійне та інше платне навчання. Накопичені професійні знання і навички прийнято називати людським капіталом. Чим вище рівень професійної підготовки працівника, тим вище продуктивність і якість праці, і тим вище має бути рівень заробітної плати. Ціна робочої сили складається також з урахуванням цін на предмети споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи фізичні [econ.pnu.edu.ua](http://econ.pnu.edu.ua) і духовні потреби працівників і членів сім'ї.

Як економічна категорія, заробітна плата виражає також відносини між працівником і працедавцем з приводу розподілу знов створеної вартості. Цей розподіл здійснюється з урахуванням того, що для працедавця заробітна плата – [econ.pnu.edu.ua](http://econ.pnu.edu.ua) елемент затрат на виробництво, який впливає на величину собівартості продукції і відповідно на величину прибутку, а для найнятого робітника заробітна плата – [econ.pnu.edu.ua](http://econ.pnu.edu.ua) основна частина його доходу, який він одержує за реалізацію своєї здібності до праці. Але для працедавця заробітна плата має й інший бік – є умовою зацікавленості працівників у високопродуктивній праці. Окрім вказаних об'єктивних обставин, що визначають відносини найнятого робітника і працедавця, з приводу розподілу знов створеної вартості, на визначення величин заробітної плати впливають також профспілки і держава, законодавчо визначаючи норми оплати праці, а також за допомогою податкової системи безпосередньо беручи участь в розподілі знов створеної вартості [2].

Заробітна плата працівника [evnuir.vnu.edu.ua](http://evnuir.vnu.edu.ua) не залежить від типу підприємства, але визначається його власним трудовим внеском, складністю та умовами виконуваної роботи, професійно-діловими якостями, а також залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Оплата регулюється податками і не обмежується максимальними розмірами. Розмір, порядок нарахування і виплат заробітної плати визначаються чинним законодавством



України, відповідними указами та постановами, а також галузевими інструкціями.

Підприємства мають право самостійно встановлювати форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників ([evnuir.vnu.edu.ua](http://evnuir.vnu.edu.ua)) відповідно до чинного законодавства. Основні форми оплати праці включають номінальну і реальну заробітну плату. Номінальна заробітна плата визначається як сума грошей, що виплачується працівникам за їхню працю протягом конкретного періоду (години, дня, місяця) [3]. Реальна заробітна плата вказує на те, скільки товарів і послуг працівник може придбати за отриману суму грошей або його "купівельну спроможність" в номінальному вираженні. Реальна заробітна плата залежить від рівня продуктивності праці та вартості товарів і послуг. ([doc4web.ru](http://doc4web.ru)) Зростання номінальної заробітної плати не завжди призводить до зростання реальної, оскільки остання може зменшитися, якщо ціни на товари і послуги зростають швидше.

Реальна заробітна плата знаходиться у певному співвідношенні з номінальною [4]:

$$I_{pzn} = I_{nzm} / I_c, \quad (1.1)$$

де  $I_{pzn}$  - індекс реальної заробітної плати, визначений за певний період;

$I_{nzm}$  - індекс номінальної заробітної плати за цей самий період;

$I_c$  - індекс цін, обчислений за період.

Заробітна плата складається з основної та додаткової заробітної плати, а також з інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата ([doc4web.ru](http://doc4web.ru)) – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених ([eu-conf.com](http://eu-conf.com)) норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки) [5].

Заробітна плата включає в себе ряд компонентів: винагороди за виконану роботу відповідно до установлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами

керівників, фахівців, технічних службовців, включаючи внутрішнє сумісництво в повному обсязі; суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), якщо це є основною заробітною платою; (eu-conf.com) оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; оплата праці за час перебування у відрядженні; вартість продукції, виданої працівникам при натуральній формі оплати праці тощо [6].

Додаткова заробітна плата представляє собою винагороду за виконання роботи понад встановлені норми, (openarchive.nure.ua) за трудові успіхи (elib.lntu.edu.ua) й винахідництво, а також за особливі умови праці. (docplayer.net) Склад неї включає надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством; премії та винагороди, (elib.lntu.edu.ua) включаючи вислугу років; оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні; суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати (cutt.ly) працівників (elib.lntu.edu.ua) тощо [2].

Інші виплати стимулюючого характеру та винагороди включають винагороду за результатами роботи за рік, премії за спеціальними схемами або положеннями, винагороди та інші грошові (docplayer.net) та матеріальні виплати, не передбачені чинним законодавством, (theses.oa.edu.ua) або винагороди, виплачені понад критерії, встановлені відповідно до законодавства.

Основними функціями заробітної плати є (cutt.ly) [7]:

Мотиваційна функція: Заробітна плата є стимулом для працівників, сприяє підвищенню їхнього інтересу та залученню до виконання робочих обов'язків на високому рівні.

Споживча функція: Заробітна плата дозволяє працівникам задовольняти свої основні потреби, забезпечуючи матеріальні засоби для життя, житлові умови, харчування та інші необхідності.

Соціальна функція: Заробітна плата виступає як інструмент соціального захисту, забезпечуючи працівникам доступ до соціальних послуг, медичного страхування, пенсійних виплат та інших соціальних пільг.

Регулююча функція: Заробітна плата визначається законодавством та галузевими нормами і слугує інструментом регулювання відносин між працівниками та роботодавцями, а також впливає на рівень зайнятості та інші аспекти економічного розвитку.

Стабілізуюча функція: Заробітна плата може впливати на стабільність економічної ситуації та соціальний клімат, забезпечуючи достатній рівень доходу для населення.

Ці функції допомагають забезпечити ефективне функціонування ринку праці та взаємовідносин між працівниками та роботодавцями в економічній системі.

Механізм реалізації основних функцій заробітної плати відображено на рис. 1.1. Ці функції взаємодіють між собою, і лише спільна їхня дія призводить до ефективної організації заробітної плати. Кожна функція має своїх власних носіїв, тобто суб'єктів, які мають найбільший інтерес у її втіленні.

Відтворювальна та стимулююча функції:

Наймані працівники є основними зацікавленими суб'єктами в реалізації цих функцій, оскільки вони очікують на винагороду за свою працю та стимули до більш ефективної діяльності.

Регулювальна функція:

Державні органи володіють найбільшою зацікавленістю в регулюванні заробітної плати, беручи участь у формуванні ринку праці та забезпечуючи його нормальне функціонування.

Соціальна функція:

Наймані працівники та держава мають основний інтерес у реалізації соціальної функції, гарантуючи права та соціальну справедливість у суспільстві.

Оптимізаційна функція:

Роботодавці є основними зацікавленими суб'єктами у реалізації оптимізаційної функції, оскільки вони сподіваються отримати виробничий результат від використання робочої сили та забезпечити собі прибуток.

Зростання заробітної плати може бути абсолютним (збільшенням суми) і відносним (збільшенням на кожного працюючого). Якщо заробітна плата представляє собою частину суспільного продукту для задоволення потреб працівників і їхніх сімей у грошовій формі, то абсолютне зростання означає збільшення цієї частини в абсолютних виразах, а відносно - в залежності від кількості працюючих.

Державна політика оплати праці реалізується через механізм її регулювання, ([lib.chdu.edu.ua](http://lib.chdu.edu.ua)) а саме державного регулювання та договірною [9].

Відповідно до Закону України «Про [оплату праці](http://openarchive.nure.ua)» ([openarchive.nure.ua](http://openarchive.nure.ua)) (ст. 5) до основних суб'єктів організації зарплати належать органи державної влади та місцевого самоврядування.

Державне регулювання оплати праці - це система, за якої органи державної влади та управління впливають на рівень та організацію [заробітної плати](http://openarchive.nure.ua) Відповідно до статей ([openarchive.nure.ua](http://openarchive.nure.ua)) 8-11 Закону України від 24 березня 1995 року № 108 "Про оплату праці працівників", система державного регулювання оплати праці поширюється на всі форми підприємств.

Мінімальна заробітна плата - це законодавчо встановлена винагорода за просту некваліфіковану працю і є нижньою межею оплати праці працівника. Згідно з Кодексом законів про працю України, до цієї суми не входять доплати, надбавки, премії та винагороди. [Мінімальна заробітна плата є \(www.vassr.org\)](http://www.vassr.org) обов'язковим і гарантованим рівнем оплати праці та застосовується на всій території України [на підприємствах, в установах, організаціях різних форм власності \(statewatch.org.ua\)](http://statewatch.org.ua) та юридичних особах.

[Мінімальна заробітна плата встановлюється](http://statewatch.org.ua) з урахуванням таких чинників, як вартість [мінімального споживчого бюджету](http://statewatch.org.ua), [яка поступово наближається до середньої заробітної плати](http://statewatch.org.ua) в міру стабілізації та розвитку

економіки, загальний рівень середньої заробітної плати, ([www.vassr.org](http://www.vassr.org))

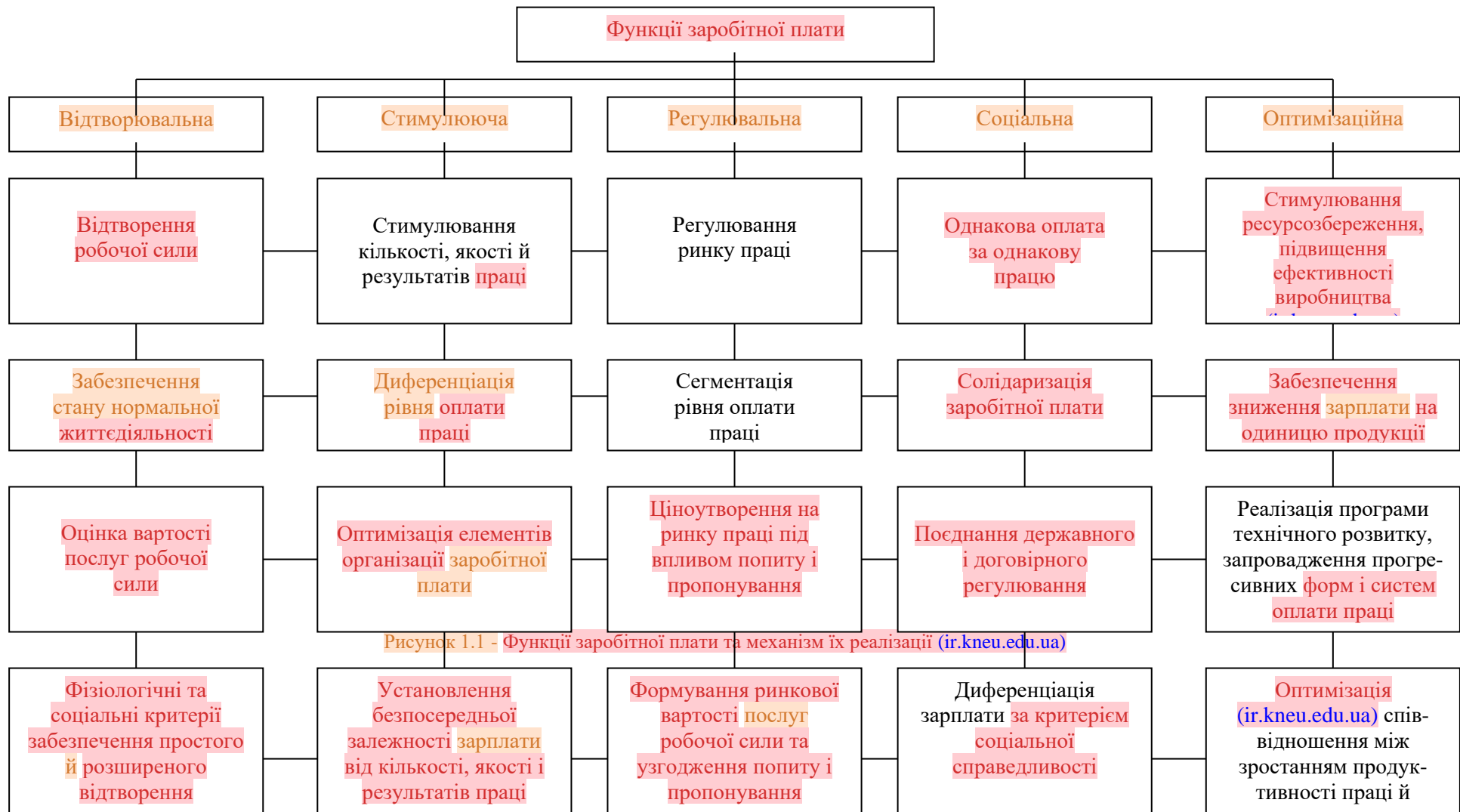
продуктивність праці, зайнятість та інші економічні умови.

Відповідно до статті 10 Закону України "Про оплату праці", ([zakononline.com.ua](http://zakononline.com.ua)) мінімальна заробітна плата ([www.vassr.org](http://www.vassr.org))

встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів, як правило, один раз на рік під час затвердження державного бюджету. ([tec.in.ua](http://tec.in.ua))

Крім того, мінімальна заробітна плата переглядається відповідно до індексу споживчих цін і тарифів на послуги за ([www.vassr.org](http://www.vassr.org)) згодою сторін

колективних переговорів [10].



Рисунк 1.1 - Функції заробітної плати та механізм їх реалізації (ir.kneu.edu.ua)

Договірна система оплати праці визначається угодами, що укладаються на національному (генеральні угоди), галузевому (галузеві угоди), регіональному (місцеві угоди) і галузевому (колективні угоди) рівнях. Угоди - це договори між представниками сторін, у яких обумовлюється оплата праці та соціальні гарантії, зокрема форми і системи оплати праці, мінімальна заробітна плата, доплати, надбавки, премії та умови оплати праці в різних ситуаціях.

Згідно із Законом України від 24 березня 1995 року № 108 "Про оплату праці працівників", договірне регулювання оплати праці охоплює організацію оплати праці на підприємствах, оплату праці працівників, зайнятих не за основною роботою, оплату праці працівників загальних професій і посад, [\(essuir.sumdu.edu.ua\)](http://essuir.sumdu.edu.ua) оплату праці осіб, які працюють за сумісництвом, та іноземних працівників. Джерела.

Із заробітної плати, що виплачується підприємствами, стягуються обов'язкові внески до фондів соціального страхування, пенсійного фонду [\(essuir.sumdu.edu.ua\)](http://essuir.sumdu.edu.ua) та фонду зайнятості. Оподаткуванню підлягають витрати на оплату праці, включаючи основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, стимулюючі виплати, компенсації, гонорари та інші витрати за цивільно-правовими договорами. Податкові ставки становлять 2% для пенсійних фондів, 0,6% для фондів соціального страхування, 0,5-1% для фондів зайнятості, 1% для фондів заробітної плати і 15% для прибуткового податку. Фінансування оплати праці на підприємствах включає частину доходів та інших коштів, отриманих у результаті господарської діяльності. Бюджетні установи та організації отримують кошти з відповідних бюджетів і частину доходів від господарської діяльності та інших джерел.

## 1.2. Специфічні риси механізму адміністративного менеджменту в державних установах

Договірна система оплати праці визначається угодами, що укладаються на національному (генеральні угоди), галузевому (галузеві угоди), регіональному (місцеві угоди) і галузевому (колективні угоди) рівнях. Угоди -

це договори між представниками сторін, у яких обумовлюється оплата праці та соціальні гарантії, зокрема форми і системи оплати праці, мінімальна заробітна плата, доплати, надбавки, премії та умови оплати праці в різних ситуаціях.

Згідно із Законом України від 24 березня 1995 року № 108 "Про оплату праці працівників", договірне регулювання оплати праці охоплює організацію оплати праці на підприємствах, оплату праці працівників, які виконують роботу не за основною роботою, оплату праці працівників загальних (essuir.sumdu.edu.ua) професій і спеціальностей, працівників, які працюють за сумісництвом, та іноземних працівників. Джерела.

Обов'язкові внески до фондів соціального страхування, пенсійного фонду (essuir.sumdu.edu.ua) та фонду зайнятості стягуються із заробітної плати, що виплачується підприємствами. Витрати на оплату праці, включно з основною заробітною платою, додатковою заробітною платою, стимулювальними та компенсаційними виплатами, роялті та іншими витратами за цивільно-правовими договорами, підлягають оподаткуванню. Тарифні ставки становлять 2 % для пенсійних фондів, 0,6 % для фондів соціального страхування, 0,5-1 % для фондів зайнятості, 1 % для фондів заробітної плати і 15 % для прибуткового податку. Тарифні ставки - це ставки оплати праці різних груп працівників за одиницю часу (години, дні, місяці), які встановлюють за галузями відповідно до системи обліку продуктивності та розподілу праці. Тарифні ставки враховують розряд роботи, умови її виконання та галузь підприємства [14].

Заробітна плата першого розряду визначається на рівні мінімальної заробітної плати по країні, нижче за яку працівники не можуть бути оплачені за фактично виконану (moodle.znu.edu.ua) роботу. Загалом тарифні ставки для 1-го розряду такі:

$$T_{стр} = \{ (Z_{\min} \times C \times T \times Y \times a \times K \times Z) \}, \quad (1.2)$$

де  $Z_{\min}$  - встановлений державою мінімальний розмір заробітної плати, що визначається прожитковим мінімумом;



$C, T, Y, a$  – відповідно: складність, тяжкість, умови, соціальна значущість роботи;

$K$  – компенсаційні виплати у зв'язку із зростанням роздрібних цін на споживацькі товари і послуги;

$Z$  – величина наявних на підприємстві коштів на оплату праці [2].

Тарифні ставки інших розрядів ( $C_{pi}$ ) визначаються ([dspace.tneu.edu.ua](https://dspace.tneu.edu.ua)) множенням тарифної ставки першого розряду ( $C_{p1}$ ) на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду ( $K_i$ ) [15]:

$$C_{pi} = C_{p1} \times K_i, \quad (1.3)$$

Середній тарифний коефіцієнт ( $K_{сер}$ ) визначається як середньозважена величина добутку чисельності погодинників певного розряду і відповідного тарифного коефіцієнта або добутку трудомісткості робіт за певним розрядом і відповідного тарифного коефіцієнта для відрядників. ([core.ac.uk](https://core.ac.uk))

Середній тарифний розряд ( $P_{сер}$ ) обчислюється за формулою:

$$P_{сер} = (K_{сер} - K_{мени}) / (K_{більш} - K_{сер}) + P_{мени}, \quad (1.4)$$

де  $K_{мени}$ ,  $K_{більш}$  – відповідно менший і більший із двох суміжних ([dspace.tneu.edu.ua](https://dspace.tneu.edu.ua)) тарифних коефіцієнтів;

$P_{мени}$  - менший із двох суміжних тарифних розрядів.

Тарифно-кваліфікаційні довідники включають систему критеріїв, за якими робітники конкретної кваліфікації та професії розподіляються по різних розрядах.

Система посадових окладів (194.44.12.92) передбачає визначення працівників у певній категорії оплати праці відповідно до їхніх характеристик.

Підприємства самостійно визначають форми, системи і розміри оплати праці, причому державні тарифні ставки можуть використовуватись як орієнтир у процесі організації оплати праці.

Найпоширенішими формами оплати праці (194.44.12.92) на підприємствах є погодинна та відрядна. При погодинній оплаті праці заробітна плата робітника або службовця визначається відповідно до відпрацьованого часу та рівня кваліфікації. Ця форма оплати праці застосовується тоді, коли доцільно нормувати працю або коли характер виробничої роботи змінюється настільки часто, що її неможливо нормувати. Погодинна форма має такі системи:

- пряма погодинна. Заробіток при цій системі обчислюється:

$$Z_{п.пог} = T_p \times C_z, \quad (1.5)$$

де  $T_p$  - фактично відпрацьований за місяць час, год./міс.;

$C_z$  - годинна тарифна ставка згідно з розрядом робітника, грн./год.

- погодинно-преміальна система, при якій заробіток обчислюється:

$$Z_{п.прем} = Z_{тар} + Д, \quad (1.6)$$

де  $Z_{тар}$  - сума заробітку, нарахованого за прямою погодинною системою оплати праці (тарифний заробіток), грн.;

$Д$  - сума преміальних доплат за досягнення певних якісних або кількісних показників, грн.

Сума доплат визначається із залежності

$$Д = Z_{тар} \times \% \text{ доплат} / 100, \quad (1.7)$$

- окладна система є різновидом погодинної преміальної системи. За цією системою оплачують працівників, праця яких є стабільною.

Відрядна форма оплати праці передбачає, що розмір доходу залежить від кількості виготовленої продукції або обсягу виконаної роботи за певний проміжок часу [18].

Перевага відрядної форми оплати праці у тому, що працівники виділяють зв'язок між зусиллями і заробітком, який підвищує мотивацію праці, стимулює зростання продуктивності праці, повніше використання устаткування, сприяє поліпшенню організації праці і підвищенню кваліфікації. Недоліком її є необхідність встановлювати технічно обґрунтовані норми для кожного виду роботи, організувати облік і постійний контроль виробітку кожного працівника, раціональну організацію робочих місць, чітку організацію виробництва [19].

Відрядна форма має такі системи:

- **пряма відрядна. Заробіток** ( $Z_{n.відр}$ ) **при цьому обчислюється за формулою:**

$$Z_{n.відр} = \sum_{i=1}^n (P_i \times N_{\phi i}), \quad (1.8)$$

де  $P_i$  - **відрядний розцінок за виготовлення одного виробу  $i$ -го виду,**  
**грн./шт.;**

$N_{\phi i}$  - **фактична кількість виробів  $i$ -го виду, виготовлених робітником**  
**за певний час (найчастіше за місяць), шт.;**

$n$  - **кількість видів виробів.**

$$P_i = T_{шт} \times C_z, \quad (1.9)$$

де  $T_{шт}$  - **норма часу на виготовлення одного виробу  $i$ -го виду, год;**  
**([subj.ukr-lit.com](http://subj.ukr-lit.com))**

$C_z$  - **годинна тарифна ставка згідно з розрядом робітника, грн./год**

$$P_i = C_z \times \frac{T_{шт}}{60}, \quad (1.10)$$

- відрядно-преміальна – це пряма відрядна оплата праці в поєднанні з премією за певні кількісні і якісні показники. Вона застосовується для досягнення певних виробничих результатів. Розмір премії повинен диференціювати або за показниками преміювання, або залежно від рівня їх виконання [20].

Сума заробітку ( $Z_{в.прем}$ ) за цією системою визначається у залежності:

$$Z_{в.прем} = Z_{тар.в} + D_в, \quad (1.11)$$

де  $Z_{тар.в}$  - тарифний заробіток робітника при прямій відрядній системі оплати праці, грн.;

$D_в$  - сума преміальних доплат, яка (doc4web.ru) обчислюється за формулою:

$$D_в = Z_{тар.в} \times (P_1 + P_2 \times P_{nn}) / 100, \quad (1.12)$$

де  $P_1$  - процент доплат за виконання плану;

$P_2$  - процент доплат за кожен процент перевиконання плану;

$P_{nn}$  - процент перевиконання плану, який можна знайти:

$$P_{nn} = (N_{ф} - N_{пл}) / N_{пл} \times 100 \%, \quad (1.13)$$

де  $N_{ф}$ ,  $N_{пл}$  - відповідно фактичний і запланований обсяг випуску продукції за місяць, шт./міс. (eprints.kname.edu.ua)

- відрядно-прогресивна характеризується тим, що після досягнення певного рівня виробітку відрядна розцінка прогресивно зростає відповідно ступеню перевищення цього рівня. Ця система оплати застосовується

тимчасово на вирішальних ділянках виробництва, за узгодженням з профспілковою організацією [21].

Заробітна плата ( $Z_{в.прогр}$ ) обчислюється за формулою: ([eprints.kname.edu.ua](http://eprints.kname.edu.ua))

$$Z_{в.прогр} = N_{вб} \times P_{зв} + (N_{ф} - N_{вб}) \times P_{підв}, \quad (1.14)$$

де  $N_{вб}$  - вихідна база для нарахування доплат (встановлюється на рівні 110-115 %  $N_{пл}$ ), шт./міс.;

$P_{зв}$  - звичайний розцінок за один виріб, грн./шт.;

$P_{підв}$  - підвищений розцінок за один виріб, грн./шт. ([ua.textreferat.com](http://ua.textreferat.com))

$$P_{підв} = P_{зв} \times (1 + \% \text{ зросту розцінку} / 100). \quad (1.15)$$

Визначення розміру росту вартості здійснюється за певною шкалою, що залежить від відсотка перевиконання вихідної бази. Кожне підприємство самостійно розробляє і затверджує таку шкалу.

- непряма відрядна. Використовується при оплаті праці допоміжних робітників і підсобників.

Заробіток підсобника ( $Z_{кв.підс}$ ) можна обчислити із залежності

$$Z_{кв.підс} = P_{нві} \times \sum_i^n N_{фi}, \quad (1.16)$$

де  $N_{фi}$  - фактично виготовлена кількість продукції  $i$ -тим основним робітником за зміну, шт./зміну;

$P_{нві}$  - непрямий відрядний розцінок при обслуговуванні  $i$ -го робітника, грн./шт.; ([ua.textreferat.com](http://ua.textreferat.com))

$n$  - кількість основних робітників, що обслуговуються одним підсобником, чол.

$$P_{нвi} = C_{зм} / \sum_i^n N_{нл.i}, \quad (1.17)$$

де  $C_{зм}$  - змінна тарифна ставка підсобника, грн./зміну;

$N_{нл.i}$  - норма виробітку випуску продукції  $i$ -им основним робітником, (ua.textreferat.com) шт./зміну.

Заробіток допоміжного робітника ( $З_{кв.доп}$ ) може обчислюватися за формулою:

$$З_{кв.доп} = T_{ф} \times C_{г} \times K_{вн}, \quad (1.18)$$

де  $T_{ф}$  - фактично відпрацьований допоміжним робітником час, год./міс.;

$C_{г}$  - годинна тарифна ставка допоміжного робітника, грн./год.;

$K_{вн}$  - середній коефіцієнт виконання норм основними робітниками на дільниці, яку обслуговує допоміжний робітник.

- колективна система оплати праці (бригадна).

При виконанні цієї системи спочатку розраховується заробіток всієї бригади ( $З_{бр}$ ) як при прямій бригадній системі, використовуючи бригадну розцінку. Потім цей заробіток розподіляється між членами бригади одним із таких методів [22]:

а) метод годино-коефіцієнтів. Використовується тоді, коли всі члени бригади працюють в однакових умовах.

Розподіл бригадного заробітку згаданим методом проводиться у такій послідовності [23]:

1) визначають загальну кількість годино-коефіцієнтів ( $\Gamma - K_{бр}$ ), відпрацьованих бригадою, за формулою:

$$\Gamma - K_{бр} = \sum_{i=1}^M T_{fi} \times K_i, \quad (1.19)$$

де  $T_{\phi i}$  - фактична кількість ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) годин відпрацьована  $i$ -тим робітником,

год./міс.;

$K_i$  - тарифний коефіцієнт за розрядом  $i$ -го робітника;

$m$  – кількість членів бригади, чол.;

2) знаходять суму бригадного заробітку, що припадає на один годинно-коефіцієнт ( $Z_{1z-k}$ ):

$$Z_{1z-k} = Z_{бр} / (T_{\phi i} \cdot K_{бр}), \quad (1.20)$$

3) заробіток  $i$ -го робітника (члена бригади) ( $Z_i$ ) обчислюють:

$$Z_i = T_{\phi i} \times K_i \times Z_{1z-k}, \quad (1.21)$$

б) Метод коефіцієнту ([www.dstu.dp.ua](http://www.dstu.dp.ua)) виконання норм. Використовується за умовами, що члени бригади працюють у ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) різних умовах. Послідовність розподілу бригадного заробітку така:

1) визначають тарифний заробіток бригади у випадку стопроцентного виконання норм виробітку ( $Z_{бр100\%}$ ) за формулою:

$$Z_{бр100\%} = T_{\phi i} \times C_{zi}, \quad (1.22)$$

де  $C_{zi}$  - годинна тарифна ставка ([repository.ldufk.edu.ua](http://repository.ldufk.edu.ua))  $i$ -го робітника, грн./год.;

2) знаходять коефіцієнт виконання норм ( $K_{вн}$ ):

$$K_{вн} = Z_{бр} / Z_{бр100\%}; \quad (1.23)$$

3) заробітну плату  $i$ -го робітника ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) обчислюють

[1]:

$$Z_i = T_{\phi i} \times C_{zi} \times K_{en}. \quad (1.24)$$

Акордна система, яка визначає розцінку не за окрему одиницю виконаної роботи, ([www.dstu.dp.ua](http://www.dstu.dp.ua)) а за весь обсяг робіт з встановленням терміну їх виконання, сприяє стимулюванню скорочення строків виконання ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) завдань. Ця система особливо ефективна при усуненні наслідків аварій, термінових ремонтах, будівельних роботах та інших ситуаціях, де необхідно оперативне втручання. Важливо забезпечити суворий контроль якості та дотримання правил безпеки праці при використанні цієї системи оплати [24].

У період формування ринкових відносин на багатьох підприємствах застосовується безтарифна система оплати праці.

Фактична заробітна плата кожного працівника підприємства є частиною заробітної плати всього колективу або ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) окремого підрозділу і визначається кваліфікаційним рівнем працівника (K), коефіцієнтом трудової участі (КТУ) ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua)) та фактично відпрацьованим часом (ФРЧ).

Кваліфікаційний рівень (K) визначається для всіх працівників відповідно до рівня їхніх обов'язків та кваліфікації, а коефіцієнт трудової участі (КТУ) ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) також встановлюється для всіх працівників і затверджується радою трудового колективу.

Розрахунок заробітної плати ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua)) в безтарифній системі здійснюється в такій послідовності:

Визначається кількість балів ( $B_i$ ), яку заробляє кожен працівник (або група працівників одного рівня):

$$B_i = K \times T_{\phi} \times KТУ, \quad (1.25)$$

де  $T_{\phi}$  - відпрацьована кількість людино-днів працівниками одного рівня або кількість днів, відпрацьована одним робітником.



- визначається загальна сума балів ( $B_{\text{сум}}$ ), зароблена всіма працівниками підприємства або підрозділу ([studopedia.com.ua](http://studopedia.com.ua)) [25]:

$$B_{\text{сум}} = \sum_{i=1}^m B_i, \quad (1.26)$$

де  $m$  – кількість груп однакових кваліфікаційних рівнів або чисельність працівників.

- визначається доля  $d$  фонду оплати праці ( $\Phi ОП$ ), що припадає на ([studopedia.com.ua](http://studopedia.com.ua)) один бал:

$$d = \Phi ОП / B_{\text{сум}}, \quad (1.27)$$

г) Обчислюється заробітна плата  $i$ -го працівника ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) ( $Z_i$ ) [1]:

$$Z_i = d \times B_i, \quad (1.28)$$

Система контрактної оплати праці передбачає ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua)) укладання трудового контракту, який визначає термін дії, права, обов'язки, і відповідальність сторін, а також умови оплати праці, порядок організації праці та розірвання контракту, встановлені сторонами. Оплата за контрактом враховує складність та відповідальність роботи, кваліфікаційний рівень та професійні якості працівника. Контракт може передбачати оплату за час перебування виконавця на підприємстві (погодинна ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua)) оплата) або за конкретні виконані завдання (відрядна оплата). Сторони можуть розірвати контракт за взаємною згодою [26].

Терміновий характер контрактів дозволяє зробити трудові відносини більш гнучкими, забезпечити високий рівень мотивації, продуктивності та якості праці, а також позбутися неефективних та несумлінних працівників, що стає важливим в умовах ринкових відносин [27].

Схеми участі у прибутках розподіляють фіксовану частину прибутку між працівниками компанії. Це відбувається або через грошові виплати, або через розподіл акцій серед працівників. Впровадження таких схем пов'язане з тим, що існуючі системи винагороди не заохочують працівників до активної участі в досягненні загальних результатів діяльності компанії. Розподіл частини прибутку між різними категоріями працівників сприяє здоровому психологічному клімату та розвитку підприємства.

Виплати з прибутку залежать від рівня виробничих витрат, цін та фінансового стану підприємства і визначаються індивідуальними домовленостями між сторонами (при укладанні митних угод).

Схеми участі у прибутках можуть бути різними, включаючи схеми оплати заслуг, схеми преміювання, схеми колективного заохочення та схеми участі у прибутках, які залежать від продуктивності праці та інших чинників.

Оскільки загальний фонд заробітної плати підприємства складається з тарифного фонду заробітної плати працівників з погодинною та відрядною оплатою праці та різних доплат, планування фонду заробітної плати починається з розрахунку тарифного фонду заробітної плати [28].

Фонд тарифної заробітної плати погодинників ( $\Phi_{т.ног}$ ) обчислюється за формулою:

$$\Phi_{т.ног} = \sum C_i \times \Phi_{oi} \times C_{1i} \times K_{сеп.i} \quad (1.29)$$

де  $C_i$  - чисельність погодинників, що працюють в  $i$ -тих умовах праці (нормальних, шкідливих, особливо шкідливих), чол.; ([studfile.net](http://studfile.net))

$\Phi_{oi}$  - дійсний фонд часу роботи одного погодиннику за  $i$ -тих умов праці, год./рік;

$C_{1i}$  - годинна тарифна ставка погодиннику першого розряду при  $i$ -тих умовах праці, грн./год.;

$K_{сеп.i}$  - середній тарифний коефіцієнт ([ep.nmu.org.ua](http://ep.nmu.org.ua)) погодинників за  $i$ -тих умов праці, який визначається: ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua))

$$K_{\text{сер.}i} = (\sum \mathcal{C}_j \times K_j) / \sum \mathcal{C}_j, \quad (1.30)$$

де  $\mathcal{C}_j$  - чисельність погодинників ([studfile.net](http://studfile.net))  $j$ -го розряду, чол.;

$K_j$  - тарифний коефіцієнт  $j$ -го розряду.

Фонд тарифної заробітної плати відрядників ( $\Phi_{\text{м.вiдр}}$ ) визначається за формулою ([dspace.tneu.edu.ua](http://dspace.tneu.edu.ua)) [29]:

$$\Phi_{\text{м.вiдр}} = \sum T_i \times C_{li} \times K'_{\text{сер.}i}, \quad (1.31)$$

де  $T_i$  - сумарна трудомісткість робіт за  $i$ -тих умов праці, нормо-год./рік;

$C_{li}$  - годинна тарифна ставка відрядника першого розряду за  $i$ -тих умов праці, грн./год.;

$K'_{\text{сер.}i}$  - середній тарифний коефіцієнт відрядників за  $i$ -тих умов праці, який обчислюється:

$$K'_{\text{сер.}i} = (\sum T_j \times K_j) / \sum T_j, \quad (1.32)$$

де  $T_j$  - трудомісткість робіт ([ep.nmu.org.ua](http://ep.nmu.org.ua)) по ([studfile.net](http://studfile.net))  $j$ -му розряду, нормо-год.

Після розрахунку тарифних фондів заробітної плати погодинників і відрядників та доплат за преміальною системою отримують загальний фонд основної заробітної плати. Додавання до цього фонду інших видів доплат формує годинний, денний, місячний ([studfile.net](http://studfile.net)) та річний фонди заробітної плати підприємства [30].

1.3. Нормативно-правова база адміністративного менеджменту в державних органах стандартизації в Україні.

Дослідження та чітке формулювання поняття “мотивація” – це внутрішня або зовнішня сила, яка спонукає людину до вчинків, направляє її дії та визначає напрямок її поведінки. Це психологічний процес, який стимулює людину до досягнення певної мети чи задачі. Мотивація може виникати як в результаті внутрішніх побудників (особистих цілей, цінностей, потреб), так і від зовнішніх чинників. Мотивація грає важливу роль у визначенні, наскільки ефективно людина приділяє увагу, зусилля та ресурси для досягнення своїх цілей. Вона може бути ключовим фактором у досягненні успіху в різних сферах життя, ([elibrary.kdpu.edu.ua](http://elibrary.kdpu.edu.ua)) таких як навчання, робота, спорт, особисті відносини та інші. [31].

Дослідження поняття "мотивація" є багатогалузевим. По-перше, термін "мотивація" був вперше використаний А. Шопенгауером у статті "Чотири принципи достатньої причини" (1900-1910 рр.). Пізніше він знайшов широке застосування у психології, соціології та криміналістиці. У контексті управління мотивації докладно розглядали автори підручника "Основи менеджменту" М. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоурі, які визначили мотивацію як процес підштовхування себе та інших до дій для досягнення особистих та організаційних цілей [32]. Сьогодні мотивація як категорія менеджменту трактується по-різному. Це пов'язано зі значним зростанням впливу соціальних факторів і розвитком досліджень, що спираються на міждисциплінарний підхід. Зараз спостерігається перехід від масового використання в індустрії простих фізичних сил людини до масового залучення найбільш складних психічних, інтелектуальних її здібностей. Теоретична й емпірична робота з вивчення мотивації ведеться в рамках, як окремих наук, так і на їхньому стику – дисциплінами, які інтегрують знання інших наук.

У науковій економічній літературі зростає розуміння того, що мотивація - це альтернатива матеріальним стимулам та управлінським методам впливу. Останні десятиліття ХХ століття стали часом появи нових тенденцій в економічній науці. Ідеться про появу нових тенденцій в економічній науці, а саме

про стимулююче значення команд і позиціонування індивідів у них, а також про вплив типів лідерства на позитивне ставлення до роботи. Це відображає існування специфічних мотивів поведінки людини на соціальному рівні та можливих способів управління ними; система бажань А. Маслоу та мотиваційні чинники Ф. Герцберга розкривають значущість таких психологічних категорій, як індивідуальні потреби та інтереси, у процесі управління персоналом. Мотивацію в менеджменті здебільшого визначають як "процес спонукання себе або інших до дії для досягнення особистих ([conf.ztu.edu.ua](http://conf.ztu.edu.ua)) або організаційних цілей". На це формулювання вплинули як соціологія, так і психологія. Однак багато вчених не поділяють цю думку, а інтерпретують і уточнюють її по-своєму [33].

Кожна з наук (філософія, менеджмент, соціологія, психологія) у пізнанні сутності мотивації розкриває властивості й ознаки, необхідні для відокремлення даного предмета вивчення від інших у конкретній науковій сфері. Є. Іванов влучно зауважив, що визначення – це основа для розуміння предмета, але не все знання про нього [34].

Розробка нових рекомендацій щодо ефективної мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на накопиченому вже досвіді управління. Тому доцільно проаналізувати особливості еволюції мотивації персоналу як функції менеджменту.

Еволюція мотивації тісно пов'язана з розвитком теорії та практики управління, які беруть початок ще до нашої ери в часи Древньої Греції та Єгипту, а також інших древніх культур. У результаті дослідження історії розвитку управління як науки, склалася загальноприйнята періодизація управління [6; 7].

Хоча древній період найбільш тривалий, але існування єдиної концепції, що визначає мотивацію як функцію менеджменту, для нього не характерно. Дослідники того часу аналізували причини людської активності, дискутували про первинність матерії та ідеї, шукали відповідь на запитання: що таке людина. Наприклад, Аристотель у своїй праці "Античні риторички" понад 2300 років тому описував механізм людської активності і її мотивації [35].

Початок індустріального періоду пов'язаний з науково-технічною революцією XVIII-XIX ст., яка сприяла виділенню промислового виробництва як галузі економіки та зумовила активізацію досліджень науково-обґрунтованого підвищення ефективності праці. А. Сміт у праці “Дослідження про природу і причини багатства ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) народів” стверджував, що людина завжди буде намагатися покращити своє економічне становище. Р.Оуен відзначав вирішальний вплив на людину соціального ладу, принципів спільності володіння і праці, співвідношення праці розумової і фізичної, усебічного розвитку особистості, рівності у правах [36].

Ф.Тейлор та Гілбрети зробили значний вклад у розвиток тарифної системи оплати праці, використання хронометражу, наукового відбору, навчання та розподілу державних службовців. Представники адміністративної школи управління, а саме А.Файоль, розглянув управління як процес, що складається із функцій, серед яких описується й мотивація [37].

Період систематизації та інформаційний період розвитку управління відзначені гігантськими темпами розвитку теоретичного і практичного пізнання. Аналізуючи історію розвитку теорії пізнання і характеризуючи її сучасний стан, треба погодитися з Г. Григоряном, який описує сучасний соціально-економічний розвиток суспільства як «архіскладний, архізаплутаний об'єкт дослідження, у якому панує система багатоступінчастих ієрархічних рівнів соціально-економічних протиріч». За минулі сто років науково-технічні досягнення невідомо перетворили навколишній світ, збагатили методологію наукових досліджень завдяки удосконаленню інформаційних технологій. 60-і роки XX століття охарактеризувалися стрімким розвитком системології чи теорії систем, в основі якої лежить системний підхід у процесі пізнання [38]. Організація розглядається як відкрита система систем, де мотивація – це також система, зі своїми елементами-функціями. У середині минулого століття вперше в роботі Норберта Вінера прозвучав термін “кібернетика”. Розвиток кібернетики викликав обговорення ряду загальних методологічних проблем про співвідношення поведінки людини і дій кібернетичних машин, про природу

інформації і зв'язок її з фізичним поняттям ентропії, про сутність організованого, живого і доцільного, що носять філософський характер. Розвиток таких гносеологічних методологій як структуралізм і синергетика, теорія хаосу і теорія циклів [39] збагатили методологію пізнання сутності мотивації.

На сучасному етапі розвитку теоретичних підходів до розуміння мотивації спираються на об'єктивні закони пізнання, використовуючи моделі "етичної людини" та "соціальної людини", яка має бажання самореалізуватися та задовольнити свої потреби в самоактуалізації.

Це зумовлює нові вимоги до праці, її умов та психологічного клімату в колективі. Це зумовлює необхідність розробки нових підходів до реалізації мотивації як функції управління.

Розглянемо природу мотивації як функції. Завдання функції мотивації - забезпечити виконання членами організації своєї роботи відповідно до делегованих завдань і планів. На думку Е. Уткіна, мотивація - це спонукання співробітників до ефективної та сумлінної праці для досягнення цілей організації. Це означає виявлення потреб персоналу, розробку систем винагороди за виконану роботу, використання різноманітних форм заохочення та застосування стимулів для ефективної взаємодії між спільними підприємствами. Загальний розвиток, особливо вдосконалення систем мотивації, може відбуватися як еволюційно, так і революційно. Згідно з теорією циклів, цикли завжди мають стадії зародження, функціонування, завершення та трансформації. Таким чином, у процесі еволюційного розвитку та вдосконалення мотивації можна виокремити чотири основні етапи:

- зародження і становлення системи мотивації;
- удосконалювання системи мотивації;
- стале здійснення системи мотивації;
- перетворення (розвиток або розпад) системи мотивації.

Перший етап – зародження системи мотивації відзначається появою нових задач, що виникають у результаті розвитку організації, розвитку

виробництва, удосконалювання виробничих відносин. Виконання задач вимагає здійснення нових видів робіт, що відповідають конкретним функціям менеджменту. У процесі становлення новий вид робіт набуває усе більшого значення, зростає потреба у вирішенні нових задач, у матеріальних і трудових ресурсах. Відбувається організаційне виділення функцій системи мотивації.

Етап удосконалювання системи мотивації найбільш тривалий: ускладнюються внутрішні і зовнішні зв'язки, поліпшується структура підрозділів, методів і форм управління виробництвом за даною функцією, розширюється і поглиблюється її інформаційне забезпечення. Удосконалюється система оцінок і показників роботи, використовуються можливості досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах і строках. У процесі удосконалювання системи мотивації з усього розмаїття її компонентів важливо визначити ті, які постійно ростуть, прогресують [40].

Протягом більш-менш значного періоду часу протікання етапу стабілізації відбувається ланцюг необоротних змін стану системи мотивації. На цьому етапі відбувається зростання цілісності системи мотивації: підсилюється залежність видів робіт від структури системи мотивації в цілому, оптимізуються зв'язки між ними. Проте процес стійкого функціонування носить тимчасовий характер, тому що джерелом функціонування і розвитку цілісної системи є неоднорідність і суперечливість цілого. І, коли кількісні зміни переростають у якісні, функція вимагає розвитку або руйнується.

Етап перетворення, розпаду функції відбувається досить швидко, після чого деякі складові її елементи – окремі роботи, включаються у нові цикли розвитку, але вже в рамках інших функцій управління.



## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика державного підприємства «Запоріжжястандартметрологія»

Державне підприємство «Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) підпорядковується Міністерству економічного розвитку і торгівлі України. ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua))

Основна мета діяльності ДП «Запоріжжястандартметрологія» — допомогти товаровиробникам та іншим суб'єктам підприємницької діяльності почуватись впевнено у бурхливому океані ринкових відносин. Ми прагнемо стати корисними усім тим, хто ставить собі за мету випускати якісну продукцію або надавати якісні послуги, здатні конкурувати як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

На ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» функціонує система управління якістю, сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, яка гарантує високий технічний рівень, доступність, об'єктивність та достовірність наданих нами послуг.

Впровадження інновацій в управлінні державними організаціями на основі концепції сервісної держави передбачає комплекс заходів, спрямованих на покращення якості та ефективності державних послуг для громадян та бізнесу. Нижче розглянуті конкретні шляхи впровадження інновацій в цьому контексті:

Стратегічне планування: Розробка стратегій інноваційного розвитку державних організацій, орієнтованих на покращення надання послуг.

Цифрова трансформація: Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів, забезпечення доступу до електронних сервісів та зменшення бюрократії.

Інтегровані інформаційні системи: Створення єдиних інформаційних платформ для обміну даними між різними державними органами та підвищення координації їхньої роботи.

Громадська участь: Залучення громадян до процесів управління через відкриті діалоги, обговорення проектів законів та збір відгуків щодо надання державних послуг.

Сервісні центри: Створення мультифункціональних сервісних центрів, де громадяни та підприємства можуть отримати різноманітні послуги без зайвих витрат часу та зусиль.

Забезпечення кібербезпеки: Впровадження сучасних заходів кіберзахисту для забезпечення конфіденційності та безпеки електронних сервісів.

Навчання персоналу: Організація навчання та тренінгів для державних службовців щодо використання новітніх технологій та підходів у наданні послуг.

Інноваційні методи управління: Використання методів агільного управління та дизайн-мислення для швидкого впровадження та оптимізації нових сервісів.

Аналіз даних: Використання аналізу даних для отримання інсайтів щодо потреб громадян, оптимізації процесів та виявлення можливостей для покращення.

Партнерство з приватним сектором: Співпраця з інноваційними компаніями для впровадження передових технологій та підходів.

Ці заходи сприятимуть покращенню ефективності, прозорості та задоволення потреб громадян через надання якісних державних послуг.

Державне підприємство "Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" (ДП "Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації") ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) "Запоріжстандартметрологія". Державне підприємство "Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" (ДП "Запоріжстандартметрологія") є державним комерційним підприємством,

заснованим на державній власності та належить до сфери управління Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

ДП "Запоріжжястандартметрологія" створено з метою забезпечення реалізації економічних інтересів держави та задоволення потреб громадян і юридичних осіб у сфері стандартизації, метрології, оцінки відповідності та захисту прав споживачів. ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) Основні завдання підприємства визначаються Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та місцевими органами виконавчої влади.

Діяльність ДП "Запоріжстандартметрологія" охоплює надання інформаційних і консультаційних послуг у галузі стандартизації, метрології, оцінки відповідності та захисту прав споживачів підприємствам, установам, організаціям ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) і приватним особам. Крім того, компанія займається науковою, науково-технічною, науково-організаційною та іншою діяльністю в цих галузях.

Діяльність також охоплює виконання завдань і надання послуг у галузі стандартизації, метрології та оцінки відповідності, включно із сертифікацією продукції та іншими заходами щодо забезпечення відповідності стандартам і вимогам законодавства.

Діяльність Zaporizhia Standart Metrologia S.A. також спрямована на просування передового досвіду у виробництві та впровадження систем менеджменту якості TQM (Total Quality Management).

## 2.2. Аналіз складових адміністративного менеджменту підприємства

Державне підприємство "Запоріжжястандартметрологія" («Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації») виконує широкий спектр діяльності в області стандартизації, метрології, сертифікації та інших пов'язаних сферах. За рік 2023 працює 109 осіб, з яких 78% мають повну вищу освіту, а 12% - базову вищу освіту.

Компанія обслуговує різні сегменти ринку, як-от виробничі підприємства, медичні установи, торговельні організації, науково-дослідні та

освітні установи, будівельні та транспортні організації, приватні підприємці та інші організації в Запорізькому регіоні та за його межами.

Що стосується метрологічних послуг, то компанія здійснює повірку (калібрування) 259 засобів вимірювань групи. Також компанія займається національною метрологічною атестацією та повіркою засобів вимірювань, зокрема в галузі метрології палива та енергії. Компанія автоматизує повірку трансформаторів, водолічильників, газолічильників і резервуарів.

ДП "Запоріжстандартметрологія" проводить оцінку відповідності систем менеджменту та підтвердження сертифікації, залучаючи сім аудиторів і двох кандидатів в аудитори в 13 галузях.

Крім того, компанія бере участь у сертифікації 32 галузей, включно з харчовою, промисловою продукцією, технічним обладнанням, нафтопродуктами та медичним обладнанням.

Слід зазначити, що випробувальна лабораторія "Запоріжжястандартметрологія" акредитована Національною організацією з акредитації України відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC (docplayer.net) 17025:2006 і проводить випробування різноманітних матеріалів та обладнання відповідно до акредитації. Відділ державного метрологічного контролю виконує ряд ключових завдань для забезпечення якості та надійності вимірювань. Це включає проведення державної метрологічної атестації, повірки та калібрування для різних видів вимірювань та груп засобів вимірювань. Основні функції відділу також включають атестацію випробувального обладнання та виконання правил зберігання та застосування вихідних та робочих еталонів.

Однією з важливих обов'язків є підготовка та проведення атестації робочих місць повірників, а також ведення обліку та зберігання документів, виданих після метрологічних робіт. Окрему увагу приділяється оформленню фінансових документів для оплати метрологічних робіт та забезпеченню конфіденційності інформації та прав власності замовників.

Важливим аспектом роботи є також участь у реалізації єдиної технічної політики для відповідності вимогам законодавства України та дотримання стандартів у галузі метрології. Відділ дотримується встановлених норм і правил, включаючи положення ДСТУ 2708, та виконує необхідні процедури для забезпечення належного рівня якості метрологічних робіт, включаючи повірку та калібрування засобів вимірювань.

Відділ також здійснює своєчасну державну метрологічну атестацію та повірку українських еталонів, а також повірку робочих еталонів ДП "Запоріжстандартметрологія". Відділ контролює правильність зберігання і використання засобів вимірювань, їхню повірку та калібрування відповідно до встановлених переліків. Крім того, він забезпечує актуалізацію організаційної, нормативної та методичної документації з виконання метрологічних завдань, бере участь в атестації організацій і корпоративних метрологічних лабораторій.

Відділ підтвердження та оцінки відповідності та сертифікації систем менеджменту реалізує політику організаційної структури ДП "Запоріжстандартметрологія" в галузі оцінки відповідності, сертифікації, безпеки продукції та сертифікації систем менеджменту. Відділ виконує низку завдань, включно з сертифікацією продукції та послуг, сертифікацією виробництва, технічним наглядом за серійно сертифікованою продукцією та послугами, системами менеджменту якості та безпеки харчових продуктів.

Важливим завданням відділу є взаємодія з регіональними підприємствами та акредитованими лабораторіями, а також моніторинг їхньої діяльності. Крім того, відділ аналізує та надає рекомендації щодо організаційної структури та функціонування груп відповідності ФС, розробляє процедури та технічні завдання з управління сертифікацією продукції, оцінкою відповідності, системами менеджменту та технічним наглядом. Одним з основних обов'язків відділу є приймання та аудит заявок на сертифікацію продукції, послуг і систем менеджменту, а також розроблення процедур взаємодії з іншими органами з сертифікації. Відділ також організовує навчання аудиторів і готує звіти для Національного органу з сертифікації України.

Важливим напрямком роботи відділу є забезпечення об'єктивності та достовірності результатів випробувань продукції, аналіз скарг і претензій споживачів, надання інформації про роботу органів із сертифікації. Також відділ бере участь у сертифікації продукції, оцінці відповідності послуг, розробленні та плануванні систем менеджменту. Департамент планує подальший розвиток органів із сертифікації, забезпечуючи реєстрацію та зберігання їхніх власних нормативних документів, а також розширюючи сферу акредитації та моніторингу регіональних компаній.

Департамент **стандартизації та інформаційного забезпечення** ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) здійснює широкий спектр діяльності:

розгляд і перегляд технічних умов, аналіз їх правильності та відповідності нормативним документам, виконання облікових та інформаційно-пошукових функцій.

Перевіряє правильність оформлення **нормативних документів і** погоджень з відповідними органами.

Аналізує правильність підготовки, подання **та оформлення технічних умов і документів щодо змін** відповідно до вимог національної системи **стандартизації**.

Надає методичну допомогу організаціям у підготовці, погодженні, впровадженні та поданні **технічних умов і** документів щодо змін.

Надавати інформацію про нормативні документи.

Організація формування, ведення та оновлення **фонду нормативних документів, ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))** включно з національними та міжнародними стандартами, зведеннями правил, галузевими стандартами, технічними регламентами, правилами, кодексами та рекомендаціями щодо якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, оцінки відповідності, кодування та класифікації.

Організуйте послуги з надання паперових копій нормативних документів і використовуйте паперові копії.

Забезпечення суворого зберігання, обліку та звітності відповідно до агентських угод.

Підтримувати зв'язок з основними пунктами збору нормативної документації та забезпечувати координацію з українськими ЗМІ. Організовувати конкурси, конференції, круглі столи та виставки з питань якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, оцінки відповідності, кодифікації та класифікації. Взаємодіяти зі ЗМІ та забезпечувати висвітлення своєї діяльності в засобах масової інформації.

Вирішувати питання, пов'язані з публікацією інформаційних, наукових і методичних матеріалів, створених співробітниками ДП "Запоріжжястандартметрологія".

Брати участь у проектуванні, розробленні, створенні, впровадженні та експлуатації програмного забезпечення та інформаційних технологій.

Підтримка системних і прикладних програм.

Забезпечення органів державної влади, установ, підприємств, організацій, громадян та їх об'єднань ([tlumachrada.if.ua](http://tlumachrada.if.ua)) інформацією про нормативні документи, що містяться у фондах, а також бібліографічною інформацією.

Зберігання, упорядкування, систематизація та оновлення нормативних документів МВФ.

Ведення централізованого обліку документів МВФ.

Бухгалтерсько-економічний департамент Бухгалтерсько-економічний департамент виконує різні завдання, зокрема.

Облік та інвентаризація основних засобів Облік товарних операцій, платежів постачальникам і підрядникам через банки.

Сплата податків, митних зборів і страхових внесків до відповідних бюджетів.

Розрахунок і виплата заробітної плати, облік касових операцій.

Економічний аналіз діяльності підприємства, оперативний облік надходження коштів на виконання операцій.

Установлення договірних цін на платні роботи та послуги. Підготовка статистичної звітності та періодичних звітів за виробничими і техніко-економічними показниками.

Управління ефективним використанням матеріалів, трудових і фінансових ресурсів. Відділ кадрів забезпечує кадрові процеси, **в тому числі:** [tlumachrada.if.ua](http://tlumachrada.if.ua)

- Прогнозування розвитку співробітників і заохочення кар'єрного зростання.

- Організація найму, переведення і звільнення співробітників **відповідно до законодавства.** [tlumachrada.if.ua](http://tlumachrada.if.ua)

- Ознайомлення нових співробітників з правилами і стандартами компанії.

- Організація відпусток для відновлення працездатності.

- Готувати матеріали для заохочення та нагородження співробітників і вести облік цієї діяльності.

- Ведення трудових книжок та особистих справ співробітників.

- Видавати службові посвідчення та сертифікати.

- Оформлення лікарняних листів.

- Ведення та оформлення звітної документації, зокрема статистичних звітів і номенклатури справ. На відділ експлуатації та технічного обслуговування покладено такі обов'язки

Розрахунок, видача, облік та оформлення заявок на отримання матеріально-технічних ресурсів, таких як запасні частини, ПММ, канцелярські та мийні засоби.

Надання автотранспорту за заявками структурних підрозділів.

Розробка і реалізація планів технічного обслуговування і ремонту автотранспорту, а також організація списання автотранспорту і відповідних запасних частин, паливно-мастильних матеріалів.

Ведення документації та оформлення товарно-транспортних накладних.

Організація ремонту в приміщеннях і контроль якості ремонтних робіт.





Товарно-матеріальні цінності	185,9	12,73	160,6	6,27	-25,3	-13,61	347,6	7,21	187	116,44
Кошти в розрахунках	1218,8	83,46	2252,7	88	1033,9	84,83	3897,9	80,87	1645,2	73,03
Грошові кошти	0,8	0,05	13,6	0,53	12,8	1600	107,2	2,22	93,6	688,24
Всього майна	1460,4	100,00	2560	100	1099,6	75,29	4819,8	100	2259,8	88,24

Як свідчать дані, підприємство характеризується постійними змінами у вартості окремих елементів майна. Так, за 2022 р. вартість майна збільшилася на 1099,6 тис. грн., а у наступному році – ще на 2259 тис. грн. Але у 2022 році це зростання було обумовлене виключно збільшенням **дебіторської заборгованості (на 1033,9 тис. грн.) та збільшенням розміру грошових коштів (на (yak.vlynko.com) 12,8 тис. грн.)**. При цьому протягом 2022 р. відбулося суттєве зменшення вартості основних засобів (на 26,8 тис. грн.) та **(yak.vlynko.com) товарно-матеріальних цінностей (на 25,3 тис. грн.)**.

Департамент стандартизації та інформаційного забезпечення здійснює широкий спектр діяльності:

розгляд і перегляд технічних умов, аналіз їх правильності та відповідності нормативним документам, виконання облікових та інформаційно-пошукових функцій.

Перевіряє правильність оформлення нормативних документів і повноту погоджень з відповідними органами.

Аналіз правильності підготовки, подання **та оформлення технічних умов і документів на зміни відповідно до вимог (tlumachrada.if.ua) національної системи стандартизації.**

Надавати методологічну підтримку організації в підготовці, узгодженні, оформленні та поданні **технічних умов і документів щодо змін.**

**Надавати інформацію щодо нормативних документів.**

**Організовує формування, ведення та актуалізацію фонду нормативних документів, (dspace.wunu.edu.ua) включно з національними та міжнародними стандартами, зведеннями правил, галузевими стандартами, технічними**

регламентами, правилами, кодексами та рекомендаціями щодо якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, оцінки відповідності, кодування та класифікації.

Організувати послуги з надання копій нормативних документів ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) у паперовому вигляді та використовувати паперові копії.

Забезпечити суворе зберігання, облік і звітність відповідно до агентських угод.

Підтримувати зв'язок з основним пунктом збору нормативних документів і забезпечувати зв'язок з українськими ЗМІ.

Організувати конкурси, конференції, круглі столи та виставки з питань якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) оцінки відповідності, кодифікації та класифікації. Взаємодіяти зі ЗМІ та забезпечувати висвітлення своєї діяльності в засобах масової інформації.

Вирішувати питання, пов'язані з публікацією інформаційних, наукових і методичних матеріалів, створених співробітниками ДП "Запоріжжястандартметрологія".

Брати участь у проектуванні, розробленні, створенні, впровадженні та експлуатації програмного забезпечення та інформаційних технологій.

Підтримка системних і прикладних програм. ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))

Забезпечення органів державної влади, установ, підприємств, організацій, громадян та їх об'єднань ([tlumachrada.if.ua](https://tlumachrada.if.ua)) інформацією про нормативні документи, що містяться у фондах, а також бібліографічною інформацією.

Зберігання, упорядкування, систематизація та оновлення нормативних документів МВФ.

Ведення централізованого обліку документів МВФ.

Бухгалтерсько-економічний департамент Бухгалтерсько-економічний департамент виконує різні завдання, зокрема.

Облік та інвентаризація основних засобів Облік товарних операцій, платежів постачальникам і підрядникам через банки.

Сплата податків, митних зборів і страхових внесків до відповідних бюджетів.

Розрахунок і виплата заробітної плати, облік касових операцій. Економічний аналіз діяльності компанії та оперативний облік надходження коштів на виконання операцій.

Формування договірних цін на платні роботи та послуги.

Ведення статистичного обліку виробничих і техніко-економічних показників, підготовка періодичної звітності.

Управління ефективним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Відділ кадрів забезпечує кадрові процеси, в тому числі: ([tlumachrada.if.ua](http://tlumachrada.if.ua))

- Прогнозування розвитку співробітників і заохочення кар'єрного зростання.

- Організація найму, переведення і звільнення співробітників **відповідно до законодавства.** ([tlumachrada.if.ua](http://tlumachrada.if.ua))

- Ознайомлення нових співробітників з правилами і стандартами компанії.

- Організація відпусток для відновлення працездатності.

- Готувати матеріали для заохочення та нагородження співробітників і вести облік цієї діяльності.

- Ведення трудових книжок та особистих справ співробітників.

- Видавати службові посвідчення та сертифікати.

- Оформлення лікарняних листів.

- Ведення та оформлення звітної документації, зокрема статистичних звітів і номенклатури справ. На відділ експлуатації та технічного обслуговування покладено такі обов'язки

Розрахунок, видача, облік та оформлення заявок на отримання матеріально-технічних ресурсів, таких як запасні частини, ПММ, канцелярські та мийні засоби.

Надання автотранспорту за заявками структурних підрозділів.

Розробка і реалізація планів технічного обслуговування і ремонту автотранспорту, а також організація списання автотранспорту і відповідних запасних частин, паливно-мастильних матеріалів.

Ведення документації та оформлення товарно-транспортних накладних.

Організація ремонту в приміщеннях і контроль якості ремонтних робіт.

Забезпечення роботи ліфтів і допоміжного обладнання.

Поточний ремонт і обслуговування систем центрального опалення, водопостачання, вентиляції, кондиціонування та іншого обладнання.

Прибирання службових приміщень, благоустрій території, озеленення, організація прибирання, прикрашання приміщень, підтримання зовнішнього вигляду будівлі та національних символів у належному стані.

Юридичний відділ відповідає за

Забезпечення правильного застосування нормативних та інших документів на підприємстві та надання керівництву пропозицій щодо вирішення правових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Здійснення правової експертизи проектів наказів та інших документів і їх погодження з керівниками відповідних структурних підрозділів.

Участь в укладенні та підготовці договорів, надання правової оцінки їхніх проектів та **участь у їх погодженні.**

**Захист майнових прав і законних інтересів компанії в разі невиконання або неналежного виконання ([tlumachrada.if.ua](http://tlumachrada.if.ua)) договірних зобов'язань. ([fpk.in.ua](http://fpk.in.ua))**

Представлення інтересів компанії в судах та інших органах з правових питань і спорів.

Вжити заходів щодо зміцнення трудової дисципліни в компанії та забезпечити правильне застосування трудового та іншого законодавства. Порівняння суми грошових коштів і запасів дає змогу зробити висновок, що використання всіх грошових коштів призведе до збільшення виробничих та інших запасів лише на третину, що не обов'язково підвищить операційну ефективність компанії.

Збільшення дебіторської заборгованості, а отже, й операцій з дебіторами (більшість з яких є кредиторами із закупівель меблів), також слід оцінювати негативно. Так, заборгованість компанії збільшилася на 1 645,2 тис. грн, тоді як грошові кошти зросли лише на 93,6 тис. грн. Неефективне погашення дебіторської заборгованості суттєво знизило фінансові можливості компанії щодо оновлення основних фондів і забезпечення достатнього обсягу виробничих запасів. Треба звернути увагу ще на одну особливість майна підприємства. Первинна вартість основних фондів, які має у власності ДП «Запоріжжястандартметрологія» станом на 1.01.2022 р. складала 430,1 тис. грн., а знос дорівнював 317 тис. грн. (коефіцієнт гідності дорівнював 0,26), а вже станом на 1.01.2023 р. первинна вартість основних фондів дорівнювала 1241,8 тис. грн. при розмірі зносу у 774,7 тис. грн. (коефіцієнт гідності дорівнює 0,37). Тобто протягом року у власність державного підприємства було надано обладнання, устаткування та механізми, з меншим ступенем зношеності, аніж ті основні фонди, якими володіло підприємство раніше. Причому відмітимо, що основні фонди підприємства поповнювалися виключно шляхом придбання обладнання, яке вже було у користуванні, а за власні кошти придбання нових основних фондів не фінансувалося.

Структура майна підприємства протягом останнього року не зазнала суттєвих змін. Левову частку його активів складає дебіторська заборгованість, частка якої складає майже 81 % майна підприємства станом на 1.01.2022 р. Частка основних засобів на той же час складає 9,69 %, а частка товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів складає відповідно 7,21 % та 2,22 %. Така структура майна підприємства є неефективною та тягне за собою проблеми, пов'язані, як із процесами виробництва так й його фінансування.

Зміни, які відбувалися у складі та розмірі пасивів ДП «Запоріжжястандартметрологія», відображено у табл. 2.2. Аналіз табл. 2.2 показує, що протягом двох останніх років, загальний розмір пасивів підприємства збільшився на 88,24 % та станом на 1.01.2023 р. склав 4819,8 тис. грн. Відмітимо, що темпи зростання розміру пасивів підприємства були дуже різними у 2022 та 2023 роках. Так, якщо за 2022 р. розмір пасивів збільшився лише на 0,22 %, то у 2023 р. темпи зростання сягали 88,27 %.

Суттєві зміни відбулися й у складі пасивів підприємства. Так, якщо станом на 01.01.2022 р до складу пасивів входила кредиторська заборгованість по товарних операціях в обсязі 201 тис. грн., то вже на 1.01.2023 р. й протягом усього 2023 р. цей вид пасивів був відсутній. ([student.zoomru.ru](http://student.zoomru.ru))

Таблиця 2.2

Динаміка, склад і структура пасивів ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Елемент майна	На 01.01.2021		На 1.01.2022		відхилення		На 1.01.2023		відхилення	
	Тис. грн.	% до заг.розм	Тис. грн.	% до заг.розм	Тис. грн.	%	Тис. грн.	% до заг.розм	Тис .грн.	%
Власні кошти										
Капітал, фонди, і резерви	461,90	22,03	373,20	14,58	-88,70	-7,45	973,20	20,19	600,00	5,61
Залучені кошти										
Розрахунки та інші короткострокові пасиви:	1634,90	77,97	2186,80	85,42	551,90	7,45	3846,60	79,81	1659,80	5,61
кредиторська заборгсть:										
по товарних операціях	201,10	9,59	0,00	0,00	-201,10	-9,59	0,00	0,00	0,00	0,00
інша кредиторська заборгсть	1433,80	68,38	2186,80	85,42	753,00	150,24	3846,60	79,81	1659,80	70,45
Усього пасивів	2096,80	100,00	2560,00	100,00	463,20	0,22	4819,80	100,00	2259,80	88,24

Слід також зазначити, що протягом усього періоду до складу зобов'язань компанії не входили довгострокові зобов'язання, короткострокова заборгованість і позики. Власні кошти компанії, що входять до складу її

зобов'язань, характеризуються незначною величиною (порівняно із позиковими коштами) та помірними темпами зростання. Так, у 2022 році власний капітал зменшився на 7,45%, а у 2023 році збільшився на 5,61%. Водночас позикові кошти демонстрували постійне зростання, склавши 7,45% у 2022 році та 5,61% у 2023 році.

У структурі боргу ДП "Запоріжжястандартметрологія" за аналізований період не відбулося суттєвих змін: станом на ([student.zoomru.ru](http://student.zoomru.ru)) 1 січня 2022 року власні кошти становили 22,03%, а позикові - 77,97%. Крім того, на частку іншої кредиторської заборгованості припадало 68,38%. Таким чином, співвідношення власних і позикових коштів, що формують фінансові ресурси компанії, становить 0,28. Понад 90% позикових коштів припадає на іншу кредиторську заборгованість - розрахунки з бюджетом, позабюджетними фондами, страхування та оплата праці. Це свідчить про ([student.zoomru.ru](http://student.zoomru.ru)) значний дисбаланс між кредиторською заборгованістю та зобов'язаннями компанії, що загалом вказує на високий ризик втрати фінансової незалежності компанії та значні проблеми в розрахунках із бюджетом ([student.zoomru.ru](http://student.zoomru.ru)) і позабюджетними фондами.

Структура зобов'язань компанії станом на 1 січня 2023 року незначно змінилася внаслідок зникнення кредиторської заборгованості за товарними операціями у 2022 році. Унаслідок збільшення іншої кредиторської заборгованості протягом року в 1,5 раза частка іншої кредиторської заборгованості в зобов'язаннях компанії збільшилася до 85,42%. Водночас коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів знизився до 0,17, що свідчить про критичний стан структури боргу компанії.

Протягом 2022 року власні кошти дещо збільшилися, а частка власних коштів у боргу компанії зросла; станом на 1 січня 2023 року частка власних коштів ([rev.kpu.zp.ua](http://rev.kpu.zp.ua)) збільшилася до 20,19 %, а частка позикових коштів знизилася до 79,81 %. Співвідношення власних і позикових коштів трохи покращилося і становило 0,25. Підбиваючи підсумок аналізу пасивів підприємства, слід відмітити їхню неефективну структуру, яка



характеризується абсолютним домінуванням позичених коштів у складі фінансових ресурсів підприємства, (docplayer.net) що свідчить про значний рівень фінансової його залежності від зовнішніх джерел. Постійне накопичення кредиторської заборгованості, виключно за рахунок якої формуються позичені кошти, може призвести до накладання фінансових санкцій, штрафів та пені, відтоку робітників із підприємства внаслідок накопичення заборгованості по зарплаті. Слід визнати стан пасивів підприємства кризовим та розробити систему заходів із їх оптимізації.

Діяльність підприємства протягом останніх років є прибутковою. Але одразу відмітимо, що за результатами 2022 р. величина прибутку збільшилася на 91,9 тис. грн., або на 45,6 % при одночасному зменшенні виучки від реалізації (на 443 тис. грн.) та витрат на виробництво (на 4976,1 тис. грн.).

### 2.3. Оцінка ефективності функціонування елементів системи адміністративного менеджменту досліджуваної організації

Головною причиною зменшення прибутковості підприємства можна вважати виключно неефективну систему кредитування купівлі населенням, підприємствами та організаціями продукції підприємства за діючими умовами надання відстрочки та оформлення кредитів. Окрім того, у 2023 р. підприємство отримало значно менше інших операційних доходів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Динаміка основних фінансових результатів ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Назва показника	2020 р., тис.грн.	2021 р., тис.грн.	Відхилення		2022 р., тис.грн.	Відхилення	
			Тис.грн.	%		Тис. грн.	%
Виручка від реалізації	1426	1869	443	-31,07	2986,8	1117,8	59,81
ПДВ	217,8	311,5	93,7	-43,02	497,8	186,3	59,81
Витрати на виробництво	945,6	1412,7	467,1	-49,40	2184	771,3	54,6
Інші операційні доходи та витрати	286,2	144,8	-49,4	-67,98	-186,1	-330,9	-228,52
Чистий прибуток	201,5	109,6	-91,9	45,61	84,4	-25,2	-22,99

поточного року							
Середньорічна вартість основних фондів	126,50	290,10	163,60	129,33	315,20	25,10	8,65
Середньорічна вартість оборотних коштів	1883,70	3399,80	1516,10	80,49	3745,60	345,80	10,17
Середньорічний розмір дебіторської заборгованості	1735,75	3075,30	1339,55	77,17	3216,60	141,30	4,59
Середньорічний розмір кредиторської заборгованості	1910,85	3016,70	1105,85	57,87	3114,70	98,00	3,25
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,35	0,12	-	0,19	-0,16	-
Рентабельність сукупного капіталу	0,05	0,06	0,01	-	0,03	-0,03	-
Рентабельність продажу	0,09	0,09	0,01	-	0,00	-0,09	-

Як свідчить звіт про фінансові результати, у 2021 р. виручка від реалізації продукції (послуг) склав 1869 тис. грн., а в 2022 р. – 2986,8 тис. грн., тобто відбулося майже 60 %-ве його зростання (табл. 2.3). Крім цього підприємство зробило послуг пільговим категоріям населення на суму 24,8 тис. грн. у 2022 р. і 27 тис. грн. у 2023 р. Відзначено також, що за два останніх роки значно зросли витрати на виробництво (на 771,3 тис. грн.) при майже незмінному обсяги виробництва в умовно-натуральному вимірі. Але порівняння темпів зростання виручки від реалізації та витрат на виробництво з початку призводить до висновку про можливе зростання прибутку у 2023 р.

Насправді ж розмір чистого прибутку знизився. Це пояснюється, перш за все суттєвим збільшенням операційних витрат та зниженням операційних доходів. Відзначимо, що у 2023 р. суттєвими були адміністративні витрати підприємства, які склали 159,5 тис. грн. Підприємство у 2023 р. витратило 4,4 тис. грн. на збут, чого не було у попередньому році. Все це й обумовило падіння розміру прибутку, незважаючи на дуже позитивну динаміку виручки від реалізації й уповільнення темпів росту витрат на виробництво.

Згідно з даними фінансової звітності підприємства, проаналізуємо основні фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники прибутковості (збитковості) ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Назва показника	2022 р.	2023 р.	Відхилення
1 Прибутковість (збитковість) власного капіталу	0,347	0,188	-0,158
2. Прибутковість (збитковість) сукупного капіталу	0,062	0,032	-0,030
3. Прибутковість (збитковість) продажу	0,093	0,004	-0,089

Як засвідчують дані табл. 2.4, прибутковість власного капіталу та сукупного капіталу протягом 2023 р. зменшилася. Це стало наслідком зменшення розміру прибутку підприємства, з одного боку, та збільшенням розміру як власного, так й сукупного капіталу. Відповідно зменшенню розміру прибутку підприємства, зменшилася й прибутковість продажу.

Важливим елементом аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства ДП «Запоріжжястандартметрологія» є дослідження змін у показниках, що характеризують його активність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники ділової активності ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Назва показника	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Фондовіддача, тис. грн.	14,77	10,30	-4,48
Обіговість засобів в розрахунках, днів	437,76	469,82	32,06
Обіговість виробничих запасів, днів	24,13	41,90	17,76
Обіговість кредиторської заборгованості, днів	557,26	555,03	-2,23
Коефіцієнт стійкості економічного росту	0,29	0,09	-0,20

У 2023 р. відбулося погіршення більшості з показників ділової активності підприємства. Так, спостерігається зменшення фондовіддачі, що пов'язане, насамперед із більш швидкими темпами зростання вартості основних фондів порівняно із зростанням виручки від реалізації; значно зріс період одного обороту дебіторської заборгованості при незначному зменшенні обіговості кредиторської заборгованості, уповільнилися темпи обіговості виробничих запасів, зменшилися темпи економічного росту підприємства.

Таким чином, державне підприємство "Запорізький стандарт метрології" описується з організаційної та економічної точок зору. Підприємство є

державним комерційним підприємством і перебуває у віданні Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Воно створене для **реалізації економічних інтересів держави, задоволення потреб** громадян і суб'єктів господарювання різних форм власності **у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності та захисту прав споживачів ([tercsm.te.ua](http://tercsm.te.ua))** відповідно до вимог законодавства та досягнення фінансової ефективності.

Діяльність підприємства протягом останніх років є прибутковою. За результатами 2022 р. величина прибутку збільшилася на 91,9 тис. грн. (45,6%) при одночасному зменшенні виучки від реалізації (на 443 тис. грн.) та витрат на виробництво (на 4976,1 тис. грн.). Прибутковість власного капіталу та сукупного капіталу протягом 2023 р. зменшилася. Це стало наслідком зменшення розміру прибутку підприємства, з одного боку, та збільшенням розміру як власного, так й сукупного капіталу. Також за 2023 р. зменшилася й прибутковість продажу.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

#### 3.1. Шляхи впровадження інновацій в управлінні державними організаціями на основі концепції сервісної держави

Фінансові стимули набувають дедалі більшого значення, оскільки в умовах ринкової економіки компанії шукають нові моделі винагороди, які порушують звичні стандарти та створюють можливості для розвитку економічних інтересів людини. В умовах ринкової економіки важливо не тільки матеріально стимулювати досягнення певних результатів праці, а й спонукати співробітників до підвищення ефективності роботи.

Для посилення матеріальної зацікавленості працівників і фахівців у поліпшенні якості роботи, збільшенні прибутку та підвищенні продуктивності праці в організаціях запроваджуються системи преміювання.

Фінансові стимули відіграють дедалі більшу роль у країнах з ринковою економікою, оскільки ця система мотивації спрямована на досягнення високої ефективності. Ринкова економіка вимагає підходу, за якого винагорода є інвестицією в якість робочої сили. Такі інвестиції не обмежуються традиційною заробітною платою, а набагато ширші. Основним джерелом таких інвестицій є кінцевий дохід.

Система економічного стимулювання має бути орієнтована на рівень кваліфікації виконуваної роботи, а не на кваліфікацію, отриману за допомогою диплома. Під фактичною кваліфікацією розуміється не тільки здатність працівника виконувати свої обов'язки, а й уміння брати участь у вирішенні виробничих завдань, володіти знаннями і розумінням усіх аспектів господарської діяльності компанії, до якої він належить. В умовах ринкової економіки головним чинником стабільного розвитку суспільства є посилення матеріальної віддачі від діяльності працівників шляхом забезпечення тісного

взаємозв'язку між розміром їхніх доходів і кількістю та якістю їхньої праці. Для підвищення матеріальної зацікавленості **працівників у виконанні** планових і договірних зобов'язань, ефективності виробництва та якості праці можуть запроваджуватися **системи преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік та інші форми матеріального стимулювання.** ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua))

Вивчення теорії та практики оплати праці показує, що досягнення балансу інтересів у будь-якому підприємстві можливе, якщо враховувати три аспекти мотивації: залучення, утримання та стимулювання до ефективної праці.

Мотивація залучення співробітника різниться у різних ситуаціях і залежить від того, хто має більший інтерес: людина, що шукає роботу, чи компанія, зацікавлена у фахівці. Фактори мотивації залучення, як правило, включають:

- розмір заробітної плати, наявність премій, бонусів, участь в прибутку тощо;

- статус компанії, характер бізнесу і ін.;

- назву посади, коло повноважень і відповідальності, можливість кар'єрного росту тощо;

- наявність корпоративної інфраструктури (їдальні, транспорту, засобів зв'язку, робочого одягу) тощо;

- розташування офісу та його обладнання;

- особисті та професійні якості керівника.

Кожна група працівників має свої власні пріоритети; наприклад, для менеджерів вищого рівня більш важливими є останні два фактори, тоді як для рядових співробітників матеріальне винагородження є ключовим. Мотивація утримання, як правило, ґрунтується на комплексі корпоративних заходів і включає надання співробітникам певних індивідуальних умов, особливо при отриманні сигналів про можливе звільнення.

Однак використання організацією індивідуальних програм утримання свідчить про відсутність системи, яка дозволяє своєчасно реагувати на підвищення професійного рівня працівників. Безперечно, що в

процесі трудової діяльності компетентність працівника зростає: він набуває додаткових знань, досвіду та освоює нові технології, що сприяє розвитку організації. Це є закономірним процесом зростання компетентності. Якщо роботодавець ігнорує цей закон, співробітник шукає нове місце, де він може реалізувати свої розширені навички. Це особливо характерне для організацій, які практикують "договірно-прецедентну" форму оплати праці.

Згідно з аналізом літератури, заходи, спрямовані на утримання і стимулювання співробітників до ефективної роботи, включають в себе

Розроблення програм підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, підкріплення, навчання і формування кадрового резерву;

Введення кредитів, довгострокових бонусів і опціонів;

Компенсація інфляції та податкових витрат; і

Гнучка система соціального забезпечення та пільги залежно від стажу, кваліфікації та результатів роботи;

Розвиток корпоративної культури.

Створення системи, що стимулює ефективну працю, є найскладнішим завданням для багатьох організацій, і філія не є винятком в цьому випадку. Введення в організації механізмів, що підтримують продуктивну працю, допомагає уникнути можливих конфліктів між працівниками і роботодавцем, сприяє стабілізації балансу інтересів. Однак розв'язання саме цього завдання часто викликає конфлікти, оскільки безпосередньо впливає на справедливість оцінки та оплати праці. З метою оптимізації умов оплати праці в структурних підрозділах банку може змінюватися графік і режим роботи працівників.

3.2. Рекомендації щодо впровадження елементів проектної організаційної структури в адмініструванні ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Державне підприємство "Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" або "Запорізький науковий і Запорізький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та

сертифікації" (Запоріждіастандартметрологія) ([clarity-project.info](http://clarity-project.info)) - державне комерційне підприємство, яке підконтрольне Міністерству економічного розвитку і торгівлі України і здійснює свою діяльність на основі державної власності. Воно створене для забезпечення економічних інтересів країни, задоволення потреб громадян і підприємств усіх форм власності в галузі стандартизації, метрології, оцінки відповідності та захисту прав споживачів, ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) а також для отримання прибутку.

Його діяльність охоплює надання інформаційних і консультаційних послуг у цих галузях підприємствам, установам, організаціям і приватним особам. Компанія також виконує завдання і доручення Міністерства економічного розвитку України та місцевих адміністративних органів. Компанія просуває передовий досвід в організації виробництва та впровадженні загального управління якістю (TQM).

Основними напрямками діяльності компанії є інформаційні та консультаційні послуги в галузі стандартизації, метрології, оцінки відповідності ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) та захисту прав споживачів, а також науково-технічна, наукова та організаційна діяльність у цих галузях. Наразі в компанії працює 109 осіб, 78% з яких мають вищу освіту, а 12% - базову вищу освіту (станом на 17 квітня 2022 року).

Основними сегментами ринку, які обслуговує ДП "Запоріжстандартметрологія", є виробничі підприємства, медичні заклади, торговельні організації, науково-дослідні та освітні заклади, будівельні та транспортні компанії, приватні підприємці та інші організації в Запорізькій області та за її межами. Метрологічний відділ підприємства здійснює перевірку (калібрування) засобів вимірювань для 259 груп.

У 2014 році ДП "Запоріжстандартметрологія" провело державну метрологічну атестацію та перевірку 144,0 тис. засобів вимірювань, у тому числі 526 одиниць для інших регіонів України. Крім того, атестовано 98 вимірювальних лабораторій підприємств та установ області. Компанія має у



своєму розпорядженні сім пересувних повірочних лабораторій, які гарантують повірку засобів вимірювань на місці експлуатації.

Також впроваджено автоматизовану повірку трансформаторів, водолічильників, газових лічильників і резервуарів. Особлива увага приділяється повірці засобів вимірювань, що використовуються під час обліку паливно-енергетичних ресурсів, діє національний метрологічний сертифікат на автоматичну систему контролю та обліку електроенергії (АСКОЕ).

Також освоєно повірку водолічильників на місці експлуатації без їхнього демонтажу та придбано обладнання для повірки сфігмоманометрів різних типів. Компанія "Запоріжжястандартметрологія" надає послуги і за іншими напрямками, зокрема, з повірки барометрів, аналізаторів парів спирту та вимірювачів опору повітря. метрологічні послуги.

Щодо оцінки та сертифікації відповідності систем менеджменту, то компанія виконує ці завдання за допомогою семи аудиторів і двох кандидатів в аудитори за 13 напрямками. Також компанія має право проводити роботи за п'ятьма технічними регламентами і пропонує послуги з сертифікації в 32 галузях, включно з харчовою, промисловою продукцією, технічним устаткуванням, нафтопродуктами, медичним обладнанням та послугами.

Лабораторія "Запоріжжястандартметрологія" акредитована Національним органом з акредитації України відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC ([knutd.com.ua](http://knutd.com.ua)) 17025:2006. Відповідно до атестата акредитації лабораторія проводить випробування харчових продуктів і харчових інгредієнтів, мийних засобів, скляного та порцелянового посуду, будівельних матеріалів і конструкцій, обладнання технічного призначення для харчової промисловості тощо.

- Управління державного метрологічного контролю: здійснює державну атестацію вимірювань, повірку (калібрування) типів (підтипів) засобів вимірювань і груп засобів вимірювань, а також атестацію випробувального устаткування, призначеного для

уповноважених областей. Відділ підтвердження та оцінки відповідності та сертифікації систем менеджменту:

- Реалізація політики ОЗСЕ "Запоріжстандартметрологія" в галузі підтвердження та оцінки відповідності, сертифікації, безпеки продукції та сертифікації систем менеджменту;
- Роботи з підтвердження відповідності:
- сертифікація продукції та послуг, систем менеджменту якості та безпечності харчових продуктів; сертифікація виробництва; технічний нагляд за серійно сертифікованою продукцією та послугами, системами менеджменту якості та безпечності харчових продуктів;
- Виконує завдання з оцінки відповідності продукції вимогам технічних регламентів;
- Організовує взаємодію з регіональними підприємствами та акредитованими лабораторіями (центрами), акредитованими Національним агентством з акредитації України (НААУ) для сертифікації відповідних видів продукції;
- Бере участь в інспекційному контролі за діяльністю регіональних випробувальних лабораторій, акредитованих НААУ;
- бере участь в інспекційному контролі за діяльністю органів із сертифікації продукції та систем менеджменту, акредитованих у Національній системі сертифікації за дорученням Департаменту технічного регулювання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України;
- аналіз і формулювання пропозицій щодо організаційної структури та функціонування Групи з контролю за дотриманням законодавства у сфері ОС, а також пропозицій щодо внесення змін до чинних нормативних документів; (uas.gov.ua)
- Розробляє процедури та протоколи для управління роботою ЦБ із сертифікації продукції, оцінки відповідності послуг, систем менеджменту та їх технічного нагляду; (dSPACE.wunu.edu.ua)

- реєструвати та направляти до Апеляційного комітету претензії заявників до діяльності ОС із сертифікації продукції, оцінки відповідності послуг, систем менеджменту та їх технічного нагляду;
- аналізувати та формулювати пропозиції щодо процедур взаємодії з іншими органами з сертифікації;
- Приймає та розглядає заявки на сертифікацію продукції, послуг і систем менеджменту. Приймає рішення за заявками та взаємодіє із заявниками під час проведення сертифікації продукції, послуг ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) і систем менеджменту;
- Аналізує та готує угоди (контракти) і конкретні плани щодо їх реалізації;
- Відбирає і визначає зразки продукції для проведення випробувань;
- Аналізує подані документи та звіти про випробування;
- Вести облік і звітність щодо фінансової діяльності, пов'язаної з проведенням робіт із сертифікації продукції, оцінки відповідності послуг, систем менеджменту та технічного нагляду за ними (ними);
- Інспектувати (сертифікувати) виробничі об'єкти, оцінювати та аналізувати системи менеджменту якості;
- Оформляти та видавати сертифікати відповідності та сертифікати на продукцію в зонах відповідальності;
- Виконувати завдання щодо затвердження іноземних сертифікатів відповідності та видавати сертифікати затвердження;
- Здійснювати технічний нагляд за серійно сертифікованою продукцією, сертифікованим виробництвом і системами менеджменту сертифікації;
- Готувати рішення про скасування або призупинення дії виданих сертифікатів відповідності, обґрунтовувати їх та інформувати Національний орган із сертифікації України та заявника;
- затверджувати коригувальні дії щодо усунення причин невідповідностей і порушень установлених вимог, виявлених під час

технічного нагляду за виробництвом сертифікованої продукції;  
(er.nau.edu.ua)

- здійснювати нагляд за проведенням випробувань сертифікованої продукції, забезпечувати об'єктивність і достовірність результатів випробувань
- розглядає нормативні документи на сертифіковану продукцію та зміни до них;
- аналізує скарги та претензії споживачів до сертифікованої продукції;
- інформує виробника сертифікованої продукції про заплановані зміни в нормативній документації на сертифіковану продукцію;
- вести облік сертифікатів відповідності, сертифікатів схвалення та сертифікатів на продукцію; (er.nau.edu.ua)
- організувати навчання аудиторів із сертифікації та оцінки відповідності продукції, сертифікації систем менеджменту та оцінки відповідності продукції вимогам технічних регламентів;  
(dspace.khadi.kharkov.ua)
- підготовка звітів про сертифікацію продукції для Національного органу з сертифікації України;
- підготовка звітів про сертифікацію продукції для Національного органу з сертифікації України;
- реєструє та подає до Апеляційного комітету претензії заявника на дії органу з сертифікації з сертифікації систем менеджменту якості, сертифікації виробничих об'єктів та технічного нагляду;
- аналізує та готує пропозиції щодо процедур взаємодії з іншими органами з сертифікації; (dspace.wunu.edu.ua)
- аналізує та розробляє угоди (договори) і графіки їх виконання; та
- доручає представникам органів із сертифікації виконання окремих видів робіт із сертифікації та технічного нагляду;

- організовує виконання завдань із сертифікації продукції, послуг та оцінки відповідності систем менеджменту
- визначати **вимоги до конфіденційності інформації** та готувати інформацію про функції ОС, що не належить до категорії "конфіденційна інформація", **для надання зацікавленим особам;** готувати інформацію про функції ОС, що не належить до категорії "конфіденційна інформація", **для надання зацікавленим особам;** ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))
- забезпечувати самооцінку діяльності із сертифікації продукції, оцінки відповідності послуг, систем менеджменту якості, сертифікації виробничих об'єктів, технічного нагляду за ними та постійного вдосконалення внутрішньої системи менеджменту якості;
- готує звіти для Національного органу з сертифікації України;
- проводить інспекцію та оцінку системи менеджменту якості та здійснює нагляд за сертифікованою системою якості;
- брати участь в організації та проведенні внутрішніх і зовнішніх аудитів ГС ДП "Запоріжстандартметрологія";
- підтримувати систему реєстрації, обліку, зберігання нормативних документів, записів про реєстрацію сертифікатів, копій сертифікатів тощо. ОС ДП "Запоріжжястандартметрологія" у належному стані;
- планувати подальший розвиток САВ:
- збільшення кількості імен у галузі акредитації, моніторинг місцевих компаній через впровадження системи менеджменту тощо;
- забезпечувати зв'язок з реєстратором **через автоматизоване робоче місце ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))** (АРМ) органу з сертифікації;
- координувати діяльність з підтримки функціонування СМЯ в підорганізації ДП "Запоріжжястандартметрологія".
- секція **стандартизації та інформаційного забезпечення:**
- **проводить роботи з ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))** валідації технічних умов та їх модифікацій;

- перевіряє наявність і відповідність інформаційних записів та пошукових функцій **нормативних документів**;
- **перевіряє правильність затвердження нормативних документів і повноту погоджень з відповідними організаціями**;
- національні **системи стандартизації (ДСТУ 1.3, ДСТУ 1.5, ГОСТ 2.105, ГОСТ 2.004, ГОСТ 2.301, ГОСТ 2.104, ГОСТ (dspace.wunu.edu.ua) 2. 503)**;
- надає методичну допомогу організаціям з питань підготовки, погодження, затвердження, виготовлення та подання **технічних умов і змін до них**; ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) 504; 505; 506; 507; 508; 509; 509; 509; 509; 509; 509; 509; 509;
- надає інформацію про нормативні документи;
- організовує формування, ведення та актуалізацію нормативних документів (національних стандартів, міжнародних стандартів, зведень правил, галузевих стандартів, технічних регламентів, правил, норм і рекомендацій) з якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, оцінки відповідності, кодифікації та класифікації;
- організація використання інформації, що міститься у збірнику, відповідно до вимог агентського договору (надання послуг з виготовлення копій нормативних документів на паперовому носії, використання паперових копій нормативних документів;
- надання послуг у читальному залі агентства);
- забезпечення зберігання, обліку та звітності в суворій відповідності з агентським договором;
- листування з основним фондом нормативних документів;
- забезпечення зв'язку із засобами масової інформації України;
- організація конкурсів, нарад, конференцій, круглих столів і виставок з питань якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, оцінки відповідності, кодифікації та класифікації;

- забезпечення висвітлення у ЗМІ; Контроль за розміщенням інформаційних, наукових та методичних матеріалів, підготовлених фахівцями ДП "Запоріжжястандартметрологія";
- бере участь у проектуванні, розробленні, створенні, впровадженні та експлуатації програмного забезпечення та інформаційних технологій у SOE;
- здійснюють підтримку систем і прикладних програм;
- збірник нормативних документів забезпечує державні органи, установи, підприємства, організації, громадян та їхні об'єднання незалежно від форм власності та видів діяльності інформацією про нормативні документи, що містяться у збірнику, довідковою та бібліографічною інформацією про документи, що входять до збірника;
- зберігання, формування, систематизація та оновлення нормативних документів Фонду;
- здійснює централізоване ведення діловодства щодо документів Фонду.

Департамент бухгалтерського обліку та економіки

- веде облік основних засобів;
- своєчасно і точно проводить інвентаризацію;
- веде облік товарних операцій на підприємствах;
- здійснює розрахунки за комерційними операціями з постачальниками і підрядниками через банки;
- сплачує податки і митні збори до бюджетів різних рівнів; Сплачує страхові внески до бюджетних і позабюджетних соціальних фондів;
- веде облік нарахувань і виплат заробітної плати; і
- веде облік касових операцій;
- проводити економічний аналіз господарської діяльності;
- вести оперативний облік надходження коштів на операції; Вести облік касових операцій; Проводити економічний аналіз діяльності підприємства; Вести оперативний облік надходження коштів на операції;
- розробляти договірні ціни на платні роботи та послуги;

- веде статистичний облік за всіма виробничими і техніко-економічними показниками ДП "Запоріжстандартметрологія" та готує періодичну звітність у встановлені строки і за формою, затвердженою [Державним комітетом статистики та Міністерством економічного розвитку \(repository.hneu.edu.ua\)](#) і торгівлі України;- Управління економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Людські ресурси:

- Прогнозує розвиток людських ресурсів і заохочує співробітників до кар'єрного зростання;
- Організовує прийом, переведення і звільнення співробітників відповідно до чинного законодавства;
- роз'яснює новоприйнятим співробітникам правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, статут компанії, посадові інструкції та інші інструкції, що діють у компанії;
- Оформлення відпусток для відновлення працездатності співробітників відповідно до чинного законодавства;
- Вивчає матеріали, готує документи і веде відповідну документацію для заохочення і нагородження співробітників компанії;
- Виконує завдання, пов'язані із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (карток) співробітників;
- Підготовка та видача довідок про стаж роботи та довідок про місце роботи; Підготовка та видача довідок про стаж роботи та довідок про місце роботи;
- Оформлення листків непрацездатності;
- Вести встановлену звітну та бухгалтерську документацію; забезпечувати своєчасне подання статистичної звітності з кадрових питань; аналізувати кількісний і якісний склад трудових ресурсів;
- Організаційно-методичне керівництво та діловодство ДП "Запоріжстандартметрологія";



- Забезпечувати чітке документування адміністративної діяльності центру та регламентацію адміністративної роботи від отримання або створення документів до їх передачі до архіву; ДП "Запоріждержстандартметрологія";

- Контролювати дотримання співробітниками вимог нормативних документів з діловодства;

- Брати участь у розробленні номенклатури справ.

Підрозділи оперативно-технічної підтримки

- розраховує, забезпечує, видає та обліковує матеріально-технічні ресурси (запасні частини, ПММ, канцелярські товари, мийні засоби та інші матеріали), складає письмові заявки на ці ресурси;

- надає автотранспорт структурним підрозділам за їхніми заявками; та

- Керує розробкою та реалізацією планів технічного обслуговування і ремонту автотранспорту; оформляє документацію зі списання автотранспорту, запасних частин і використаних ПММ;

- виписувати та обліковувати товарно-транспортні накладні

- Організовувати ремонт на території та контролювати якість ремонтних робіт;

- Забезпечувати експлуатацію та технічне обслуговування ліфтів і допоміжного обладнання;

- Забезпечувати регулярний **ремонт і технічне обслуговування систем центрального опалення, ([mon.gov.ua](http://mon.gov.ua))** водопостачання, вентиляції, кондиціонування та іншого устаткування, механізмів і конструкцій; Виконувати розбирально-монтажні, паяльні та зварювальні роботи

- Здійснювати прибирання службових приміщень, благоустрій, озеленення та прибирання приміщень, святкове оформлення приміщень, фасадів будівель та національних символів з метою підтримання їхніх атрибутів у належному стані; Здійснювати роботи з підтримання приміщень у належному стані; Здійснювати роботи з підтримання будівлі у належному стані. Юридичні послуги:

- Забезпечує правильне застосування нормативних та інших документів на підприємстві і вносить пропозиції керівнику підприємства щодо вирішення правових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства;

- проведення правових перевірок та узгодження (візування) проєктів наказів та інших документів, підготовлених структурними підрозділами підприємства, у присутності керівника відповідного структурного підрозділу ДП "Запоріжстандартметрологія" або візування особи, яка діє за його дорученням

- організація робіт з укладення договорів, **участь у їх підготовці, (data.gov.ua)** проведення правової експертизи проєктів договорів та їх узгодження (візування) у присутності відповідальної особи заінтересованого структурного підрозділу або візи особи, яка діє за його дорученням;

- **у разі невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань (lib.pnu.edu.ua) залучати до захисту майнових прав і законних інтересів (data.gov.ua) компанії;**

- **організовувати і проводити роботу, спрямовану на підвищення рівня правових знань** співробітників компанії, інформувати їх про законодавство, роз'яснювати практику його застосування і консультувати **з правових питань, (eprints.kname.edu.ua)** що виникають у процесі діяльності компанії;

- представляти інтереси компанії в судах та інших органах під час розгляду правових питань і суперечок у встановленому законом порядку, організувати і вести претензійну роботу, організувати і вести претензійну роботу та аналізувати її результати за півріччя;

- сприяти **своєчасному вжиттю заходів щодо усунення порушень, виявлених у документах прокурорського реагування, судових рішеннях та відповідних документах правоохоронних і контролюючих органів;**

- **Брати участь спільно з відповідними структурними підрозділами (nung.edu.ua)** компанії в підготовці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни; брати участь у підготовці документів щодо застосування службових розслідувань і дисциплінарних стягнень у межах своєї

компетенції; забезпечувати правильне застосування трудового та іншого законодавства, що стосується **прав і законних інтересів (nung.edu.ua)** працівників компанії;

- Вести облік пропозицій, заяв і скарг громадян;
- своєчасно збирати документацію за зверненнями громадян.

Таким чином, наявна структура державних підприємств створює умови для реалізації функцій адміністративного управління.

Загальне уявлення про майно підприємства дає табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка, склад і структура майна ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Елемент майна	На 01.01.2021		На 1.01.2022		відхилення		На 1.01.2023		відхилення	
	Тис.грн	% до заг.варт. майна	Тис.грн	% до заг.варт. майна	Тис.грн.	%	Тис.грн.	% до заг.варт. майна	Тис.грн.	%
Основні засоби (залишкова вартість)	139,9	9,58	113,1	4,42	-26,8	-19,16	467,1	9,69	354	313
Нематеріальні активи	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	-
Товарно-матеріальні цінності	185,9	12,73	160,6	6,27	-25,3	-13,61	347,6	7,21	187	116,44
Кошти в розрахунках	1218,8	83,46	2252,7	88	1033,9	84,83	3897,9	80,87	1645,2	73,03
Грошові кошти	0,8	0,05	13,6	0,53	12,8	1600	107,2	2,22	93,6	688,24
Всього майна	1460,4	100,00	2560	100	1099,6	75,29	4819,8	100	2259,8	88,24

Згідно з даними, для компанії характерні постійні коливання вартості окремих елементів майна. Так, у 2022 році вартість майна збільшилася на 1099,6 тис. грн, а наступного року - ще на 2259 тис. грн. Однак збільшення у 2022 році відбулося виключно за рахунок зростання **дебіторської заборгованості (на 1033,9 тис. грн.)** і **грошових коштів (на (socrates.vsau.org) 12,8 тис. грн.)**. З іншого боку, у 2022 році відбулося значне зменшення основних засобів (-26,8 **тис. грн.)** та **(socrates.vsau.org)** запасів (-25,3 тис. грн.).

У складі активів станом на 1 січня 2022 року переважали грошові розрахунки (83,5% від загальної суми активів). На запаси припадало 12,73% вартості активів, на основні засоби - 9,5%; на кінець 2022 року частка грошових розрахунків збільшилась до 88%, а частка запасів **та основних засобів (ela.kpi.ua)** значно знизилась (6,27% та 4,42% відповідно).

Протягом 2022 року загальна вартість майна компанії збільшилася на 88% і станом на 1 січня 2023 року досягла 4 819,8 тис. грн. На жаль, таке збільшення вартості майна відбулося **переважно за рахунок зростання дебіторської заборгованості, (ela.kpi.ua)** **яка за цей період збільшилася на (ua-referat.com) 1 645,2 тис. грн,** причому сума на 1 січня 2023 року перевищила рівень на 1 січня 2022 року на 73,03%. Водночас основні засоби, найважливіша частина активів підприємства ДП "Запоріжстандартметрологія", збільшилися на 313% у відносному вираженні, але всього на 354 тис. грн.

Товарно-матеріальні запаси підприємства **за звітний період (dspace.oneu.edu.ua)** також збільшилися на 187 тис. грн. Проте, враховуючи основні функції підприємства та особливості його виробничої діяльності, вартість цих запасів вважається неадекватною. Протягом 2022 року відбулися значні зміни в структурі майна підприємства.

Сприятливим фактом вважається збільшення **грошових коштів підприємства в** бухгалтерському обліку до 93,6 тис. грн. Проте, враховуючи особливості діяльності підприємства, особливо зимовий період, у який

складався баланс, цієї суми грошових коштів недостатньо для покриття поточних потреб ДП "Запоріжжястандартметрологія".

Порівняння грошових коштів і запасів дає змогу дійти висновку, що навіть у разі використання всіх коштів виробничі та інші запаси збільшилися б лише на третину, що не обов'язково підвищить ефективність роботи підприємства.

Збільшення **дебіторської заборгованості, а ([dspace.oneu.edu.ua](https://dspace.oneu.edu.ua))** отже, й операцій з дебіторами (більшість з яких є кредиторами на купівлю меблів), також слід оцінювати негативно. Так, заборгованість підприємства **збільшилася на 1 645,2 тис. грн**, тоді як грошові кошти зросли лише на 93,6 тис. грн. Неefективне погашення дебіторської заборгованості істотно знизило фінансові можливості компанії щодо оновлення основних фондів і забезпечення достатнього обсягу виробничих запасів.

Слід зазначити ще одну особливість майна підприємства: на 1 січня 2022 року основна вартість основних засобів, які належали ДП "Запоріжстандартметрологія", становила 430,1 тис. грн, амортизація - 317 тис. грн (коефіцієнт вартості 0,26); на 1 січня 2023 року Основна вартість основних фондів станом на 1 січня 2023 року становила 1 241,8 тис. грн, амортизація - 774,7 тис. грн (коефіцієнт вартості 0,37). Іншими словами, протягом року державні підприємства отримали обладнання, машини та механізми, які амортизувалися менше, ніж основні засоби, що раніше належали підприємству. Слід зазначити, що поповнення основних фондів підприємства відбувалося тільки за рахунок придбання вже використовуваного обладнання, нові основні фонди за рахунок власних коштів не закуповувалися.

**У структурі активів** компанії за останній рік не відбулося істотних змін. **Основну частину активів ([ela.kpi.ua](https://ela.kpi.ua))** становить дебіторська заборгованість, на частку якої станом на 1 січня 2022 року припадає майже 81% активів компанії. При цьому частка основних засобів склала 9,69%, а частка запасів і грошових коштів - 7,21% і 2,22% відповідно. Таке

співвідношення активів є неефективним і проблематичним як з точки зору виробництва, так і з точки зору фінансування.

Склад і величина зобов'язань ДП "Запоріжжястандартметрологія" наведені в таблиці 2.2. Аналіз таблиці 2.2 показує, що за останні два роки загальний борг підприємства збільшився на 88,24%, досягнувши 4819,8 тис. грн. на 1 січня 2019 року. Слід зазначити, що темпи збільшення боргу компанії суттєво відрізняються у 2022 та 2023 роках. Так, у 2021 році збільшення боргу становило лише 0,22%, тоді як у 2022 році приріст становив 88,27%.

Суттєві зміни відбулися і в складі зобов'язань: станом на 1 січня 2021 року до складу зобов'язань входила товарна кредиторська заборгованість у розмірі 201 тис. грн, тоді як станом на 1 січня 2022 року та протягом 2022 року зобов'язань цього типу не було включено.

Таблиця 3.2

Динаміка, склад і структура пасивів ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Елемент майна	На 01.01.2022		На 1.01.2023		відхилення		На 1.01.2024		відхилення	
	Тис. грн.	% до заг.розм	Тис. грн.	% до заг.розм	Тис. грн.	%	Тис. грн.	% до заг.розм	Тис. грн.	%
Власні кошти										
Капітал, фонди, і резерви	461,90	22,03	373,20	14,58	-88,70	-7,45	973,20	20,19	600,00	5,61
Залучені кошти										
Розрахунки та інші короткострокові пасиви:	1634,90	77,97	2186,80	85,42	551,90	7,45	3846,60	79,81	1659,80	5,61
кредиторська заборг-сть:										
по товарних операціях	201,10	9,59	0,00	0,00	-201,10	-9,59	0,00	0,00	0,00	0,00
інша кредиторська заборг-сть	1433,80	68,38	2186,80	85,42	753,00	150,24	3846,60	79,81	1659,80	70,45

Усього пасивів	2096,80	100,00	2560,00	100,00	463,20	0,22	4819,80	100,00	2259,80	88,24
----------------	---------	--------	---------	--------	--------	------	---------	--------	---------	-------

Слід також зазначити, що протягом усього періоду до складу зобов'язань компанії не входили довгострокові зобов'язання, короткострокова заборгованість і позики. Власні кошти компанії, що входять до складу її зобов'язань, характеризуються незначною величиною (порівняно із позиковими коштами) та помірними темпами зростання. Так, у 2022 році власний капітал зменшився на 7,45%, а у 2023 році збільшився на 5,61%. Водночас позикові кошти демонстрували постійне зростання - 7,45% у 2022 році та 5,61% у 2023 році.

У структурі боргу ДП "Запоріжжястандартметрологія" за аналізований період суттєвих змін не відбулося: (ela.kpi.ua) станом на 1 січня 2022 року власні кошти становили 22,03%, а позикові - 77,97%. Крім того, на частку іншої кредиторської заборгованості припадало 68,38%. Таким чином, співвідношення власних і позикових коштів, що формують фінансові ресурси компанії, становить 0,28. Понад 90% позикових коштів припадає на іншу кредиторську заборгованість - розрахунки з бюджетом, позабюджетними фондами, страхування та оплата праці. (student.zoomru.ru) Це свідчить про (ela.kpi.ua) значний дисбаланс між кредиторською заборгованістю та зобов'язаннями компанії, що загалом вказує на високий ризик втрати фінансової незалежності компанії та значні проблеми в розрахунках із бюджетом (student.zoomru.ru) і позабюджетними фондами.

Структура зобов'язань компанії станом на 1 січня 2022 року змінилася несуттєво внаслідок зникнення кредиторської заборгованості за (dspace.oneu.edu.ua) товарними операціями у 2017 році. (ela.kpi.ua) Унаслідок збільшення інших нарахованих зобов'язань у 1,5 раза за рік їхня частка в зобов'язаннях компанії зростає до 85,42%. Водночас коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів знизився до 0,17, що свідчить про критичний стан структури боргу компанії.

Протягом 2022 року власні кошти дещо збільшилися, а частка власних коштів у пасивах компанії зростає; станом на 1 січня 2023 року частка власних коштів збільшилася до 20,19 %, а частка позикових коштів знизилася до 79,81 %. Співвідношення власних і позикових коштів трохи покращилося і склало 0,25. Узагальнений аналіз боргу компанії показує, що він має неефективну структуру, яка характеризується абсолютним переважанням позикових коштів у складі фінансових ресурсів компанії, що свідчить про значний ступінь фінансової залежності від зовнішніх джерел. Постійне накопичення кредиторської заборгованості, яка є єдиним джерелом позикових коштів, може призвести до фінансових санкцій, нарахування штрафів і пені, а також до відходу співробітників із компанії через накопичення заборгованості із заробітної плати. Боргова ситуація в компанії має бути визнана кризовою, і необхідно розробити систему заходів щодо її оптимізації.

В останні роки управління компанією було прибутковим. Однак слід зазначити, що 2022 року сума прибутку збільшилася на 91,9 тис. грн (45,6%), тоді як продажі (443 тис. грн) і виробничі витрати (4976,1 тис. грн) знизилися.

Основною причиною зниження рентабельності компанії є вкрай неефективна система фінансування купівлі продукції компанії фізичними особами, підприємствами та організаціями за наявних умов післяплати та оформлення кредитів. Крім того, у 2023 році значно знизилися й **інші операційні доходи (ela.kpi.ua)** (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Динаміка основних фінансових результатів

#### ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Назва показника	2021 р., тис.грн.	2022 р., тис.грн.	Відхилення		2023 р., тис.грн.	Відхилення	
			Тис.грн.	%		Тис. грн.	%
<b>Виручка від реалізації (ela.kpi.ua)</b>	1426	1869	443	-31,07	2986,8	1117,8	59,81
ПДВ	217,8	311,5	93,7	-43,02	497,8	186,3	59,81
Витрати на виробництво	945,6	1412,7	467,1	-49,40	2184	771,3	54,6



Інші операційні доходи (ela.kpi.ua) та витрати	286,2	144,8	-49,4	-67,98	-186,1	-330,9	-228,52
Чистий прибуток поточного року	201,5	109,6	-91,9	45,61	84,4	-25,2	-22,99
Середньорічна вартість основних фондів	126,50	290,10	163,60	129,33	315,20	25,10	8,65
Середньорічна вартість оборотних коштів (dspace.oneu.edu.ua)	1883,70	3399,80	1516,10	80,49	3745,60	345,80	10,17
Середньорічний розмір дебіторської заборгованості	1735,75	3075,30	1339,55	77,17	3216,60	141,30	4,59
Середньорічний розмір кредиторської заборгованості	1910,85	3016,70	1105,85	57,87	3114,70	98,00	3,25
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,35	0,12	-	0,19	-0,16	-
Рентабельність сукупного капіталу	0,05	0,06	0,01	-	0,03	-0,03	-
Рентабельність продажу	0,09	0,09	0,01	-	0,00	-0,09	-

Згідно з фінансовим звітом, дохід від реалізації продукції (ela.kpi.ua) (послуг) збільшився майже на 60% і становив 1869 тис. грн у 2021 році та 2986,8 тис. грн у 2022 році (табл. 2.3). Підприємство також надало 24,8 тис. грн. послуг пільговим категоріям населення у 2021 році та 27 тис. грн. у 2022 році. За останні два роки собівартість продукції значно збільшилася (на 771,3 тис. грн.), тоді як обсяги виробництва практично не змінилися. Однак порівняння темпів зростання виручки від реалізації (dspace.oneu.edu.ua) та собівартості від самого початку приводить до висновку, що у 2018 році прибуток може збільшитися.

Насправді чистий прибуток знизився. Це сталося переважно за рахунок значного (dspace.oneu.edu.ua) збільшення операційних витрат і зниження операційного прибутку; слід зазначити, що у 2022 році адміністративні витрати компанії були значними і склали 159,5 тис. грн. Це призвело до зниження прибутку, незважаючи на дуже високі доходи від продажів і уповільнення зростання виробничих витрат.

Проаналізуємо основні фінансові результати діяльності компанії за даними її фінансової звітності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Показники прибутковості (збитковості) ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Назва показника	2022р.	2023 р.	Відхилення
1 Прибутковість (збитковість) власного капіталу	0,347	0,188	-0,158
2. Прибутковість (збитковість) сукупного капіталу	0,062	0,032	-0,030
3. Прибутковість (збитковість) продажу	0,093	0,004	-0,089

Як видно з таблиці 3.4, рентабельність власного капіталу та рентабельність сукупного капіталу у 2023 році знизилася. Це результат зниження прибутку компанії, з одного боку, і збільшення власного та сукупного капіталу - з іншого. У зв'язку зі зменшенням прибутку компанії знизилася і рентабельність продажів.

Важливим елементом аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства ДП "Запоріжжястандартметрологія" є дослідження зміни показників, що характеризують його діяльність (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники ділової активності ДП  
«Запоріжжястандартметрологія»

Назва показника	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Фондовіддача, тис. грн.	14,77	10,30	-4,48
Обіговість засобів в розрахунках, днів	437,76	469,82	32,06
Обіговість виробничих запасів, днів	24,13	41,90	17,76
Обіговість кредиторської заборгованості, днів	557,26	555,03	-2,23
Коефіцієнт стійкості економічного росту	0,29	0,09	-0,20

У 2022 році більшість показників діяльності компанії погіршилися. Основною причиною цього стало те, що темпи зростання основних засобів випереджали темпи зростання продажів. Значно збільшився період оборотності дебіторської заборгованості та незначно знизився період оборотності кредиторської заборгованості, сповільнилася швидкість оборотності виробничих запасів, знизилася темпи економічного зростання підприємства.

Таким чином, (ela.kpi.ua) було продемонстровано організаційно-економічну характеристику державного підприємства "Запорізький стандарт метрології". Підприємство є державним комерційним підприємством (elar.khnu.km.ua) на основі державної власності та належить до сфери управління Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Підприємство створено для забезпечення реалізації економічних інтересів держави та задоволення потреб населення і суб'єктів усіх форм власності в продукції, роботах і послугах у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності та захисту прав споживачів (elar.khnu.km.ua) відповідно до вимог законодавства, а також для отримання прибутку. Останніми роками діяльність підприємства була прибутковою: за підсумками 2021 року сума прибутку збільшилася на 91,9 тис. грн (45,6%) за умови зниження обігу (на 443 тис. грн) і собівартості (на 4976,1 тис. грн). Рентабельність власного та сукупного капіталу знизилася у 2022 році. Це сталося внаслідок зменшення прибутку компанії, з одного боку, і збільшення власного та загального капіталу - з іншого. Крім того, у 2022 році знизилася рентабельність продажів.

### 3.3. Імплементация та аудит якості інноваційних технологій адміністративного менеджменту в практиці управління діяльністю ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Під час розгляду концепції проектування робочих місць в організаціях ДП "Запоріжжястандартметрологія", проектування робочих місць - це процес створення формальних і неформальних специфікацій обов'язків, покладених на працівників, включно з очікуваними міжособистісними відносинами та взаємозалежністю з іншими обов'язками, які виконують в організації та поза її межами. Слід зазначити, що це процес Проектування робочих місць - це процес визначення обсягу та змісту кожного робочого місця в організації. Процес проектування (dspace.wunu.edu.ua) робочих місць складається з двох (ua-referat.com) етапів: а) аналіз робочих місць (аналіз виробничих завдань) і б) власне проектування робочих місць.

Процес аналізу робочих місць потребує інформації **про такі три основні аспекти роботи**

1) ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) Характер роботи, тобто завдання і види діяльності, що виконуються в її рамках;

2) вимоги **до роботи (наприклад, ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) освіта, досвід, стаж роботи, наявність ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) відповідних ступенів, ліцензій, навичок і компетенцій); і**

3) умови, в яких виконується робота (наприклад, **умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю** з боку начальства, допустимість помилок).

У процесі розроблення мають бути визначені **дві ключові характеристики роботи:**

- **По-перше, обсяг роботи (кількість різних завдань і/або операцій, які виконує один співробітник, і частота їх повторення); ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))**

- По-друге, характер роботи, тобто відносна ступінь впливу, який співробітник може чинити на саму роботу і навколишнє середовище. Це означає: самостійність у **плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org))** в ухваленні рішень тощо.

Параметри робочого місця визначають на основі його аналізу та проектування. Параметри роботи включають в себе обсяг і складність роботи, а також взаємодію з іншими співробітниками. Обсяг роботи - це кількість завдань або обов'язків, які повинен виконувати співробітник, відповідальний за цю роботу. Як правило, чим більше завдань або обов'язків доводиться виконувати співробітнику, тим більше часу це займає. Складність роботи здебільшого має якісний характер і відображає ступінь незалежності в ухваленні рішень і володінні процесом. На практиці складність роботи залежить від особистих характеристик виконавця і прав, делегованих йому для виконання роботи. Обидва параметри - розмір і складність - роблять одну роботу відмінною від іншої не тільки в одній організації, а й у різних організаціях. До високоспеціалізованих робіт належать ті, які містять лише

кілька завдань або операцій (тобто розмір роботи невеликий) і виконання яких здійснюється за допомогою пропонованих засобів (складність роботи невелика). Високоспеціалізовані роботи мають характеристики, протилежні розглянутому параметру. У великих організаціях розрив між цими двома ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) типами робіт може бути дуже великим. Правильне визначення місії, цілей і завдань організації може допомогти менеджерам визначити розмір і складність роботи.

Наступним етапом у процесі проектування змісту роботи є нормативно-методична база для визначення тривалості виконуваної роботи. Відомо, що організація праці в діяльності організації (підприємства, установи) - це процес, спрямований на створення оптимального поєднання праці та засобів виробництва й умов, необхідних для їх ефективного функціонування. Принципово важливою проблемою організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу кількості та якості вкладеного в загальний результат колективної діяльності змісту праці. Ця відповідність характеризується як відношення міри праці до міри заробітної плати.

Оскільки процес виконання змісту праці відбувається в часі, ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) універсальною мірою кількості прожитої праці є робочий час. Однак мірою (нормою) праці може вважатися тільки та кількість робочого часу, яка об'єктивно необхідна кваліфікованому працівникові для виконання конкретної роботи в сприятливих організаційних і технічних умовах. Необхідність визначити час, що витрачається на одиницю роботи, і зафіксувати кількість одиниць продукції, що мають бути вироблені співробітниками за певний період часу, призвела до виокремлення функції нормування праці як важливого елемента організації праці та виробничих процесів. Нормування праці - це вид діяльності, ([www.inter-nauka.com](http://www.inter-nauka.com)) спрямований на організацію та контроль виробництва продукції/послуг, встановлення необхідних входів і виходів, контроль обсягів робіт і визначення необхідного співвідношення між чисельністю працівників і кількістю одиниць обладнання ([www.inter-nauka.com](http://www.inter-nauka.com)) для

різних груп. Метою розподілу праці є зниження собівартості виробництва продукції (послуг), підвищення продуктивності та якості, сприяння розширенню виробництва і збільшенню доходів працівників за рахунок упровадження технологічних і технічних інновацій та організаційних поліпшень у виробничі та трудові процеси в ДП "Запоріжжястандартметрологія". Мета - **зниження собівартості продукції (послуг), підвищення продуктивності праці ([www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)) та якості, сприяння розширенню виробництва і збільшенню доходів працівників.**

Визначте **завдання та зміст нормування праці. Нормування праці безпосередньо пов'язане з ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua))** технологією трудового процесу, є важливим елементом системи управління, виробничих відносин і сполучною ланкою між технічною підготовкою, організацією та управлінням виробничими операціями. Пошук найефективнішої організації праці здійснюється за допомогою нормування праці. Нормування праці розглядається як компонент технічної, організаційної готовності **та оперативного управління організацією.**

**Важливим завданням нормування праці є підвищення не тільки технічної ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) обґрунтованості норм, а й їхньої економічної та фізіологічної обґрунтованості.** Технічне обґрунтування полягає у визначенні виробничої потужності робочого місця, економічне - у виборі найдоцільніших варіантів виконання роботи, а фізіологічне - в обґрунтованому розподілі змісту праці та форм співробітництва, а також у правильному чергуванні навантаження і часу відпочинку. Загалом зміст нормування праці включає: 1) аналіз виробничого процесу; 2) поділ процесу; 3) вибір найдоцільнішої технології та організації змісту праці; 4) організацію режиму роботи устаткування; 5) технологію і методи змісту праці; систему обслуговування робочого місця; 6) режим праці та відпочинку; 7) технологію та процес праці Розрахунок норм з урахуванням особливостей, їх

упровадження та подальше коригування відповідно до змін організаційних і технічних умов.

У процесі нормування праці важливо встановити необхідні витрати, результати і співвідношення. Норми праці встановлюються на основі необхідного робочого часу, який має бути витрачено на виконання конкретного завдання (роботи). Інакше кажучи, норми повинні відповідати найефективнішим технічним процесам, організації змісту виробництва і варіаціям управлінських завдань для конкретних умов на об'єкті. Інакше кажучи, норми праці, засновані на науково обґрунтованому режимі праці та відпочинку, повинні сприяти найкращому використанню трудових і матеріальних ресурсів у різних підрозділах організації.

Цілі та завдання нормування При визначенні необхідних витрат часу слід чітко розрізняти об'єкти і цілі нормування праці. Об'єктом **нормування праці є конкретний і специфічний трудовий процес. Предметом нормування праці є тривалість ([dspace.kntu.kr.ua](https://dspace.kntu.kr.ua))** трудового процесу в часі.

Виходячи з того, що під час розроблення норм праці враховують багато організаційних, технічних і соціально-економічних чинників, об'єктами нормування зазвичай є умови і безпека праці, витрати праці та результати.

**Залежно від соціально-економічних ([eprints.kname.edu.ua](https://eprints.kname.edu.ua)) умов, конкретної технології та організації виробництва конкретними об'єктами стандартизації є робочий час, виробничі завдання, технічна структура праці, трудові мікрофактори, обсяг робіт, зони обслуговування і **чисельність персоналу.****

**Робочий час як об'єкт нормування є одним** із найважливіших питань державної соціально-економічної політики. Згідно з "Кодексом законів про працю" України, **за нормальних умов праці норма робочого часу становить 40 годин на тиждень. За наявності** несприятливих факторів загальна тривалість робочого часу відповідно скорочується. **Для окремих категорій громадян, ([eprints.kname.edu.ua](https://eprints.kname.edu.ua))** таких як молодь, інваліди, матері з малолітніми дітьми та вагітні жінки, тривалість робочого часу скорочується.



Виробнича (технічна) праця - це результат ретельного поділу змісту роботи, що вимагає часу для виконання в певних організаційних і технічних умовах. Поряд із роллю об'єкта стандартизації, праця є одиницею [планування та обліку виробництва](#). [Технічна структура робіт суттєво впливає на точність визначення норм і трудомісткість стандартизації](#).

[Таким чином](#), [норми праці є засобом визначення \(dspace.wunu.edu.ua\)](#) ступеня трудовитрат, необхідних для виконання конкретних обов'язків у ДП "Запоріжстандартметрологія", і ступеня оплати праці відповідно до [її кількості та якості](#).

[Система норм праці з підвищенням технічного та \(dspace.univer.kharkov.ua\)](#) організаційного рівня виробництва товарів/послуг і зростанням обсягів виробництва [розширюється склад норм і посилюється взаємозв'язок функцій нормування, планування, організації, мотивації та контролю](#). В організаціях (підприємствах, установах) використовуються системи нормативів, що відображають різні аспекти трудової діяльності. Найпоширенішими є [норми часу, виробітку, \(dspace.wunu.edu.ua\)](#) послуг, трудових ресурсів, керованості, стандартизованих завдань тощо.

Норми часу (трудомісткість робіт) визначають робочий час, необхідний одному працівнику або бригаді (ланці) для виробництва [одиниці продукції або виконання певного обсягу робіт. \(dspace.wunu.edu.ua\)](#)

Норма виробітку визначає кількість певного виду продукції (обсягу роботи), виробленого (виконаного) [одним працівником або бригадою \(ланкою\) за певний \(core.ac.uk\)](#) робочий час (годину, зміну). Норма продуктивності вимірюється в натуральних одиницях (кількість штук, метрів тощо) і являє собою [необхідний результат діяльності \(core.ac.uk\)](#) працівника.

Норма обслуговування визначає необхідну кількість одиниць обладнання, цехів, виробничих ділянок та інших об'єктів, що виділяються одному працівнику або бригаді (ланці) для обслуговування.



Критерії трудових ресурсів визначають кількість співробітників, необхідних для виконання певного обсягу робіт або (epdf.pub) обслуговування однієї чи кількох одиниць обладнання.

Критерії керованості (кількість підлеглих) визначають кількість співробітників, які мають бути безпосередньо підпорядковані одному керівнику.

Стандартні завдання визначають необхідний обсяг і кількість робіт, які повинен виконати один співробітник або група (бригада, ланка) за певний період (зміна, день, місяць).

Обґрунтовані критерії дають змогу розрахувати (elartu.tntu.edu.ua) трудовитрати, необхідні для виробництва продукту (обсягу робіт). Він використовується для раціонального розподілу праці в організації та встановлення співвідношень між робочими місцями, дільницями і цехами. (elartu.tntu.edu.ua) На кожному підприємстві (організації, установі) норми праці є основою системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці, обліку (mydisser.com) та аналізу (elartu.tntu.edu.ua) собівартості продукції, управління соціальними та виробничими відносинами. Норми праці використовуються для планування та організаційних розрахунків з використання устаткування і робочих місць, а також для планування випуску продукції цехами і відділами. Норми праці використовуються для встановлення цільових показників продуктивності, визначення потреби в персоналі та розробки критеріїв складання розкладу. Нормування допомагає координувати взаємодію між цехами, бригадами та відділами підприємства, синхронізувати роботу в різних цехах і на різних виробничих ділянках, забезпечувати єдність і ритмічність трудового процесу.

Вивчаючи методи визначення послідовності робіт та їхню взаємозалежність, слід зазначити, що визначення змісту послідовності робіт означає виявлення та документування конкретних завдань, які мають бути виконані для отримання результатів (dspace.wunu.edu.ua) діяльності

організації. Запоріжжя стандарт метрологія Інформація, необхідна для визначення послідовності робіт на державних підприємствах, така.

- Ієрархічна структура робіт, що забезпечує групування елементів робіт; ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua))

- Опис діяльності. Це забезпечує документальну основу для прийняття рішень, ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) а також для підтвердження або розвитку загального розуміння змісту робіт серед сторін, що беруть участь;

- Інформація про роботи, виконані за аналогічними завданнями в минулому;

- Обмеження - фактори, що обмежують виконання ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) певних видів робіт;

У результаті визначення послідовності ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) робіт можна отримати таке.

- Список завдань, які необхідно виконати;

- допоміжні роботи, включно з документуванням усіх передумов і обмежень; і

- координація для уточнення ієрархічної структури робіт.

Робота з визначення послідовності робіт включає в себе виявлення і документування взаємодій між роботами. Роботи мають бути розташовані в ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) точній послідовності, щоб полегшити складання реалістичного і здійсненого розкладу в майбутньому. Для виконання завдання з визначення послідовності робіт необхідна така інформація: 1) перелік робіт; 2) опис продукту, тому що характеристики продукту часто впливають на послідовність робіт з його створення; 3) дискретні залежності - залежності, обмеження та припущення між проектними і не проектними роботами.

Основні методи визначення послідовності робіт включають.

Метод попередньої мережевої діаграми (PND) - це метод побудови ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) мережевої діаграми виконання робіт із використанням вузлів, що позначають роботи, і стрілок, що вказують на їхні взаємозв'язки.

Цей метод використовується в більшості сучасних програмних систем, рис. 3.2. Система ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) WBS містить чотири типи залежностей між роботами.

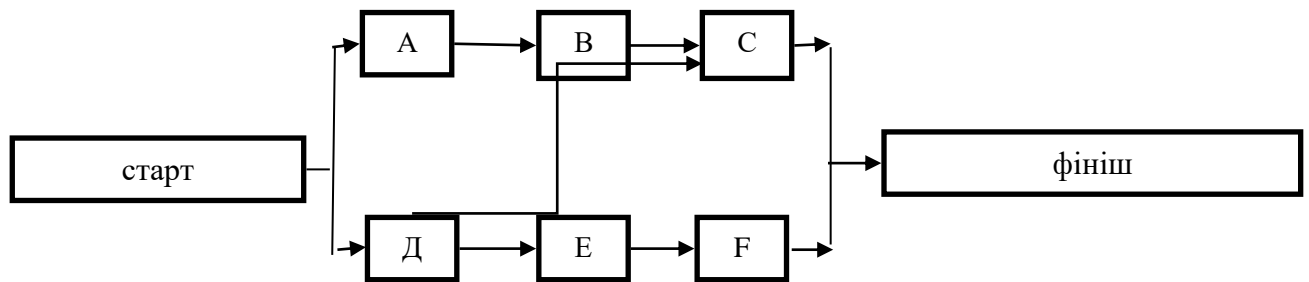


Рис 3.2. Мережева діаграма в системі РДМ

Метод стрілочних мережевих діаграм (АДМ) - це метод побудови мережевих діаграм виконання робіт з використанням стрілок для зображення робіт та вузлів для відображення подій, що вказують на початок і закінчення кожної роботи (рис. 3.3).

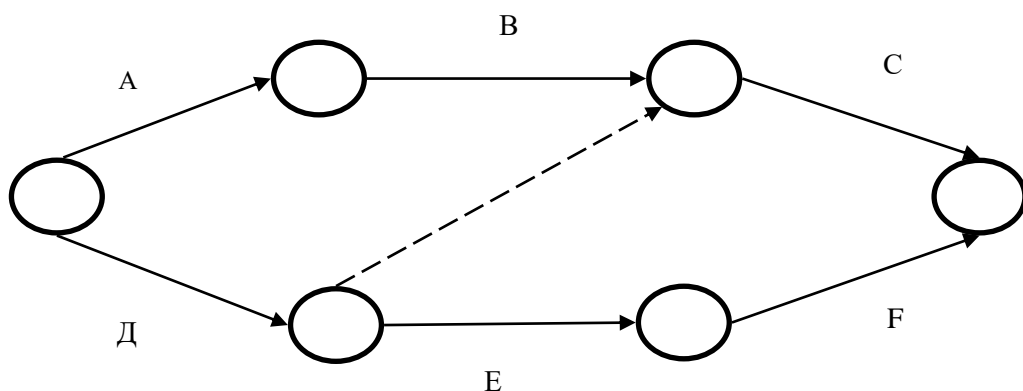


Рис 3.3. Мережева діаграма в системі АДМ

Створення розкладу дає змогу визначити дати початку та закінчення запланованих робіт. Для створення розкладу необхідна така інформація: мережева діаграма, оцінка тривалості робіт, вимоги до ресурсів, опис ресурсів, обмеження, припущення, час випередження і час відставання (час випередження означає, що наступна робота

[dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) не почнеться після завершення попередньої, але якщо це технічно можливо, то почнеться раніше, ніж це означає, що її можна розпочати раніше. (відставання означає, що наступна робота починається не відразу після попередньої, а через рівні проміжки часу).

Як мінімум, календарний план містить очікувані дати початку і завершення окремих видів робіт. Календарні плани можуть відображатися різними способами. Такі графіки виглядають як лінійні діаграми, але показують цільові дати початку і завершення ключових результатів та їхні основні зв'язки. Для цілей управління необхідні звіти про цільові графіки робіт та їх виконання. Для контролю виконання календарного плану будується стрічковий графік, заснований на припущенні, що продуктивність даного робочого навантаження лінійно залежить від витраченого часу. Для контролю за ходом виконання робіт використовуються мережеві графіки, на яких безпосередньо зазначається хід виконання робіт. Ідентифікація та документування змісту роботи організації ґрунтуються на технічних процесах, які виробляють товари та надають послуги. Технічні процеси є частиною виробничого процесу і включають дії, які змінюють стан об'єкта роботи.

Для реалізації технічних процесів у ДП "Запоріжстандартметрологія" створюється схема або блок-схема, що описує всі технічні операції з переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів у готову продукцію та послуги. Першим етапом підготовки блок-схеми є складання схематичної блок-схеми з перерахуванням завдань, необхідних для виробництва продукту або послуги.

Залежно від процесу надання послуги, технічні процеси можна розділити на Разовий процес - це процес, що використовується протягом обмеженого періоду часу. Робочий процес - це процес, що виконується відповідно до технічного або проєктного документа. Стандартний процес - це процес, що виконується відповідно до стандарту. Уніфікований технічний процес - це технічний процес, що належить до групи виробів і

характеризується уніфікацією конструктивних і технічних особливостей. Уніфіковані технічні процеси можна поділити на типові та групові: 1) Типовий технічний процес - це процес, унаслідок якого виготовляють групу виробів з аналогічною конструкцією та технічними характеристиками; 2) Груповий технічний процес - це технічний процес, унаслідок якого виготовляють групу виробів з різною конструкцією, але загальними технічними характеристиками; 3) Груповий технічний процес - це процес, унаслідок якого виготовляють групу виробів з різною конструкцією, але загальними технічними характеристиками; 4) Типовий технічний процес - це технічний процес, що характеризує уніфікацію конструктивних особливостей виробів. (3) Груповий технічний процес - це технічний процес, у результаті якого виготовляється група виробів з різною конструкцією, але спільними технічними характеристиками. Комбінований технічний процес - це процес, що включає технічні операції, операції з обробки, транспортування, контролю та очищення заготовки в ході технічного процесу.

Операції документуються у вигляді карти технічної операції. У карті вказується, що і як має бути зроблено, яке обладнання, пристосування та інструменти мають бути використані, кваліфікація і досвід виконавців, норми часу тощо.

В Україні діє Єдина система технічної документації (ЄСТД), яка містить такі види технічних документів.

1. маршрутна карта - документ, що містить опис технічних процесів виробництва, складання виробів за всіма операціями в технічній послідовності із зазначенням даних про устаткування, інструменти, матеріали і норми праці за встановленою формою. Використовується в одиничному і серійному виробництві.

2. карта робіт - технічний документ, що містить опис технічних робіт із зазначенням даних про переходи, режими обробки і технічне оснащення в серійному і масовому виробництві. Набір продуктових карт для всіх цих типів операцій доповнюється кореневими картами.

3. карти ескізів - технічні документи, що містять ескізи, схеми і таблиці, необхідні для виконання технічних процесів, операцій або переходів складання виробу

4. технічні інструкції - це технічні документи, що містять опис робочих і технічних прийомів виготовлення виробів, правил експлуатації технічних засобів, а також фізико-хімічних процесів і явищ, що відбуваються під час виконання тієї чи іншої операції. До технічних документів також належать складальні креслення з технічними характеристиками, технологічні схеми підкладок і загального складання.

5. карта компонентів - технічний документ, що містить інформацію про компоненти, складальні одиниці та матеріали, що входять до складу продукції/послуг, які збираються.

6. відомість оснащення - відомість оснащення - технічний документ, що містить перелік технічного обладнання, необхідного для виконання певного технічного процесу та окремих завдань.

Технічний документ чітко ідентифікує, документує та описує роботу і вимоги до неї. Точне виконання цих вимог необхідне для забезпечення технічної дисципліни та виробництва високоякісної продукції та послуг.

У даній статті розглядається організація аудитів якості в системі управління ДП "Запоріжжястандартметрологія". Аудит якості визначається як систематична і незалежна перевірка та оцінка ефективності діяльності із забезпечення якості та її результатів на відповідність запланованим заходам, ефективності їх реалізації та досягнення поставлених цілей. Для проведення аудиту якості на підприємстві ДП "Запоріжстандартметрологія", слід мати на увазі, що є три види аудиту якості: аудит якості продукції, аудит якості процесів та аудит системи якості.

Аудити якості продукції - це кількісна оцінка відповідності встановленим параметрам (показникам якості). Цей вид аудиту орієнтований на споживача ([dspace.idgu.edu.ua](https://dspace.idgu.edu.ua)) (замовника) послуги (проводиться з його точки зору). Вони проводяться як мінімум одним аудитором, але можуть

потребувати залучення великої групи аудиторів. Аудити якості продукції проводять переважно всередині організації, де розглядають результати технології виробничого процесу, де кожен дію розглядають як вхід у наступний процес (або внутрішній споживач), і поза організацією, де аудит продукції може проводитися замовником або за участю кінцевих користувачів.

Аудит якості процесу аналізує елементи процесу, щоб оцінити їх повноту, правильність вибору умов і можливу ефективність. У рамках загального аудиту процесу певний час приділяється перевірці якості продукції. Цей аудит фокусується на результатах, отриманих на виході процесу. Цей вид аудиту є важливою і відповідальною частиною аудиту системи якості. ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) Незалежні аудити процесів є найпоширенішими та найзручнішими і дають найшвидші та найплідніші результати. Це пояснюється тим, що замовники скоріше погодяться з необхідністю змін у конкретному процесі, ніж з необхідністю розв'язувати глибші проблеми в системі менеджменту, виявлені в результаті ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) системного аудиту.

Звісно, аудити процесів 1) мають вужче охоплення, ніж системні аудити, 2) зосереджені на одному або декількох конкретних процесах надання послуг, 3) потребують меншого планування, ніж системні аудити, 4) є дуже корисними для поліпшення процесів, 5) є менш формальними, ніж системні аудити, та 6) можуть бути завершеними у коротші строки. Цей вид аудиту дає змогу отримати докази відповідності стандартам, методам, процедурам ([dspace.idgu.edu.ua](http://dspace.idgu.edu.ua)) або іншим вимогам.

Аудити системи якості - це задокументована діяльність, що здійснюється з метою отримання об'єктивних доказів, шляхом перевірки та оцінювання, що елементи використовуваної системи якості є належними, розроблені, задокументовані та ефективно використовуються відповідно до конкретних вимог. Системні аудити спрямовані на всю систему забезпечення якості як ([dspace.idgu.edu.ua](http://dspace.idgu.edu.ua)) результат діяльності керівництва і тому також

включають у себе аудити процесів. Як наслідок, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Аудити проводяться з метою перевірки на основі об'єктивних даних, чи впроваджено систему менеджменту якості та організаційний план ДП "Запоріжстандартметрологія" і чи відповідають вони низці вимог.

Залежно від предмета аудиту він проводиться таким чином

□ Першою стороною (внутрішній аудит, що проводиться самою організацією або від її імені для власних цілей, який може бути покладений в основу самодекларації організації про відповідність); ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua))

□ Другою стороною (зовнішні аудити, що проводяться клієнтами організації або іншими особами від імені організації).

□ Третя сторона (зовнішні аудити, що проводяться незалежною аудиторською організацією третьої сторони. Такі організації зазвичай акредитовані, сертифіковані або зареєстровані для виконання вимог, таких як ISO 9001).

Обов'язки та вимоги щодо планування та проведення аудитів, складання звітів і реєстрації результатів мають бути визначені в документованій методології. Аудити можуть проводитися як окремою особою, так і групою аудиторів. Для проведення внутрішніх аудитів наказом керівника призначається комісія на чолі з керівником групи якості - провідним аудитором. Аудиторами призначаються від одного до трьох експертів з якості, які пройшли спеціальну підготовку і знайомі з вимогами ISO 9001-20018. Аудити плануються не рідше одного-двох разів на рік для кожного відділу.

У результаті перевірки системи менеджменту якості аудитори складають список невідповідностей, які можуть виникнути:

- По-перше, невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000;
- по-друге, потенційні невідповідності (коли низка видів діяльності перебуває під загрозою невідповідності).

Докази невідповідності можуть бути отримані під час інтерв'ю з аудиторами, аналізу документів і спостережень за діяльністю та умовами на



території, що перевіряється. За підсумками аудиту складається звіт про аудит. Невідповідність може бути виявлена, наприклад, шляхом перевірки якості продукції, аналізу скарг споживачів, аналізу повторних запитів або замовлень, а також перевірки діяльності організації керівництвом або уповноваженими органами. Має бути чітко визначено, ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) хто в керівництві ДП "Запоріжстандартметрологія" повинен приймати рішення щодо конкретної невідповідної продукції. Усі виявлені невідповідності та прийняті щодо них рішення ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) мають бути зареєстровані. Якщо невідповідності виявлено до передачі продукції споживачеві, то мають бути вжиті заходи щодо запобігання передачі споживачеві. Якщо невідповідність продукції виявлено після її продажу споживачеві, то споживача має бути поінформовано і з ним мають бути узгоджені подальші дії.

Типова [схема проведення аудиту процесу \(dspace.wunu.edu.ua\)](https://dspace.wunu.edu.ua) менеджменту якості включає: 1) розробку відповідних процедур та інструкцій; 2) проведення перевірок; 3) виявлення невідповідностей; 4) повідомлення керівництва підприємства про невідповідності; 5) розробку коригувальних дій; 6) визначення відповідальних за усунення відхилень від процесу; 7) звіти та висновки щодо розроблення запобіжних дій для запобігання повторенню виявлених невідповідностей. Схематично цей процес представлено на рис. 3.4.

Залежно від характеру невідповідності, можливих наслідків і можливості виправлення приймається одне з таких рішень: 1) виправлення з метою приведення невідповідної продукції у відповідність до стандарту або вимог споживача; 2) повторне виготовлення; 3) у деяких випадках, після узгодження зі споживачем (наприклад, зниження ціни, пропозиція гарантії), прийняття невідповідної продукції без змін ухвалити виріб; 4) відмова від виробництва.

Рис. 3.4. Рекомендована блок-схема аудиту процесу управління якістю на державному підприємстві «Запоріжжястандартметрологія»

Важливо також відзначити особливу роль внутрішнього аудиту в системах менеджменту якості. Внутрішні аудити є вищою формою контролю за системою менеджменту якості. Результати внутрішніх аудитів слугують основою для отримання вихідних даних для аналізу керівництвом і дають змогу організації заявити про свою відповідність ISO 9000. Тому керівництву важливо знати, як правильно планувати, організовувати та проводити аудити в ДП "Запоріжстандартметрологія", а також аналізувати їхні результати [18; 31].

Внутрішні аудити можуть бути засновані на елементах системи ISO 9000 в цілому або на структурних одиницях. У першому випадку перевіряється ([friedman.com.ua](http://friedman.com.ua)) дотримання вимог до документації на всіх рівнях, що відповідають конкретним елементам. У другому випадку перевірці піддаються всі елементи системи якості, що належать до конкретного підрозділу. Слід зазначити, що на практиці більше половини причин невідповідності лежить у сфері взаємодії між структурними підрозділами. ([friedman.com.ua](http://friedman.com.ua)) Аудити можуть бути "вертикальними", тобто охоплювати всі елементи системи якості, що виконуються в конкретному підрозділі, або "горизонтальними", тобто охоплювати конкретні елементи системи якості в різних структурних підрозділах (наприклад, запис даних про якість).

Документація з аудиту слугує основою для оцінки результативності системи менеджменту якості та виявлення можливостей для поліпшення.

Результати внутрішніх аудитів мають бути задокументовані. Для цього стандарт ISO 9001-20018 пропонує підготувати звіт про аудит, оформлений у відповідному форматі (табл. 3.2). Звіт має містити найменування підрозділу, сферу аудиту, план аудиту, список аудиторів та їхню кваліфікацію, кількість виявлених невідповідностей, обґрунтування, на

підставі якого проводили аудит, і перелік документів, щодо яких виконували вимоги, рішення щодо коригувальних дій, висновки (оцінка ступеня відповідності діяльності підрозділу вимогам ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) документа про процес менеджменту якості) і додаток (суттєвий протокол про невідповідності). Звіт подається керівникам державного підприємства. Підготовлений звіт і документи, використані в процесі аудиту (програма, протоколи засідань, індивідуальні звіти аудиторів), зберігаються у відповідального за якість ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) організації.

За результатами звітів розробляються і впроваджуються коригувальні дії для кожної основної невідповідності. При цьому виправляють не тільки саму невідповідність, а й причини, які її спричинили.

Таблиця 3.2

Форма звіту про внутрішній аудит у ДП «Запоріжжястандартметрологія»

Звіт про внутрішній аудит № _____		Сторінка:	
Підрозділ, що перевіряється: Начальник: Учасники:		Головний аудитор: Аудиторська група:	
Ціль перевірки:		Дата проведення:	
<p>Результати перевірки</p> <p>1. Кількість виявлених: невідповідностей: в тому числі критичних: - зхуважень:</p> <p>2. Висновки ціль перевірки досягнута ( не досягнута): пояснення (при необхідності) _____ _____</p> <p>діяльність підрозділу, що перевіряється задовольняє (не задовольняє) _____ корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради ) Лист реєстрації невідповідностей № _____ необхідність повторної перевірки так/ні _____ _____</p> <p>3. Додатки: опитувальні листи № _____, листи невідповідності № _____</p>			
Головний аудитор: _____ П. І. Б., _____ П. І. Б. Дата _____ 20_ р.		Директор _____ П. І. Б. Начальник відділу _____ П. І. Б. Дата _____ 200_ р.	

Загалом, документація з аудиту є основою для постійного моніторингу та діагностики системи менеджменту якості з боку керівництва організації. На основі результатів аудиту та аналізу даних приймаються рішення щодо поліпшення виробничих процесів і підвищення параметрів якості. Результати

аналізу аудиту можуть бути використані керівниками і відповідним управлінським персоналом для розроблення поточних і перспективних планів і програм з поліпшення якості продукції. Усі ці аспекти необхідні для функціонування та розвитку системи менеджменту якості. Однак їх формальне використання саме по собі приносить мало користі, а [ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua) іноді може й нашкодити.

Тому в даній роботі пропонується механізм впровадження та аудиту якості інноваційних методів управлінського контролю в практику управління діяльністю ДП "Запоріжстандартметрологія". Результати аудиту можуть бути використані керівництвом і менеджерами під час формування поточних і перспективних планів і програм з підвищення якості продукції.

Висновки до розділу 3.

Концепція сервісної держави виявляє шляхи впровадження інновацій в управління державними організаціями. Сьогодні в Україні держава намагається розвивати концепцію сервісної держави. Для надання якісних і конкурентоспроможних адміністративних послуг необхідна радикальна модернізація адміністративної системи на основі інновацій. На основі вивчення інноваційних процесів в адміністративній системі в даній статті визначено перешкоди для впровадження інновацій в адміністративну систему та шляхи їх подолання.

Інноваційний процес у ДП "Запоріжжястандартметрологія" залежить від політичної волі керівників держави та їхньої спроможності змінити поведінку, мислення, світогляд і прагнення до нових знань і навчання кожного державного службовця.

У даній статті надаються рекомендації щодо впровадження елементів проектної організаційної структури в управлінських підрозділах державних підприємств. Під час упровадження елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства

([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) "Запоріжжястандартметрологія" необхідно визначити вимоги, яким має відповідати організаційна структура, якого типу вона має бути, як формувати її структурні елементи (відділи, ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) менеджери тощо), визначити порядок розподілу повноважень і т. д. Організаційне проектування системи управління має включати цілі розвитку системи управління, характеристики об'єкта управління та його техніко-економічні параметри, характеристики напрямів удосконалення управління, основні параметри майбутніх проектів та основних рішень.

Запропоновано впровадження інноваційних технологій адміністративного управління та механізмів аудиту якості в практику управління діяльністю державного підприємства "Запоріжжястандартметрологія". Результати аудиту можуть бути використані відповідальними особами та керівниками під час формування поточних і перспективних планів і програм підвищення якості продукції.

## ВИСНОВКИ

Основною метою магістерського дослідження є узагальнення теоретико-методологічних і правових засад адміністративного менеджменту та розробка інструментів адміністративного управління державними підприємствами на інноваційній основі на основі аналізу системи управління ДП "Запорізький стандарт метрології".

Виявлено необхідність застосування адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державних органів. Державне управління визначається як: 1) контроль; 2) формальне бюрократичне управління, що здійснюється виключно за допомогою наказів, інструкцій і постанов. Визначення "державного управління" як управління фокусується на бюрократичних методах реалізації, таких як накази та інструкції. Адміністративна діяльність включає в себе структурування роботи, співвіднесення роботи з часом, підбір і навчання кваліфікованого персоналу та винагороду за кінцеві результати.

Управлінську діяльність агентства оцінюють як таку, що послідовно поєднує та цілеспрямовано застосовує такі компоненти в рамках комплексної управлінської діяльності: 1) правила формування об'єктів управління та суб'єктів управління як елементів єдиної організаційної системи; 2) установлення внутрішніх взаємозв'язків у структурі управління; 3) правила розподілу та інтеграції керівників, спеціалістів та виконавців; 4) правила розподілу та інтеграції функцій; 4) правила здійснення управлінської діяльності в установі; 6) правила здійснення управлінської діяльності в рамках комплексного управління.

Загалом процес управління містить завдання, пов'язані з отриманням інформації, її оцінкою та аналізом, а також плануванням і здійсненням управлінської діяльності. При цьому слід зазначити, що завдання оцінки та

аналізу інформації вирішуються як на підготовчому етапі управлінських дій, так і на етапі реалізації, коли оцінюються досягнуті результати.

У цій статті розглядаються особливості механізмів адміністративного управління в органах державної влади. Сучасна концепція адміністративного менеджменту визначає два напрями управління державною організацією: розробка раціональної системи управління організацією (здебільшого переважання кількісних показників в управлінні) і створення чіткої структури організації.

Автор визначає державну організацію як організацію, створену державою для здійснення своїх функцій. Корпоративні організації створюються **на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців чи осіб без громадянства, або на основі приватної власності** ([ktru.kpi.ua](http://ktru.kpi.ua)) господарюючого суб'єкта (юридичної особи). Громадські організації - це об'єднання громадян, метою яких є задоволення і захист **законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національних, культурних, спортивних та інших** ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua)) спільних інтересів.

Автори доводять, що структура адміністративної організації має створювати умови для раціональної організації та ефективного управління діяльністю організації. А саме: вимоги мобільності - встановлення чисельності внутрішніх підрозділів і співробітників відповідно до оптимальних критеріїв керованості; ефективності - визначення складності зовнішніх і внутрішніх зв'язків, швидкості одержання та суворого зберігання інформації, своєчасності ухвалення й оптимізації рішень; економічності - визначення витрат на утримання адміністративних структур і витрат на адміністративну діяльність необхідності тощо. Проблемою при формуванні структури адміністративного органу є визначення потенційних норм керованості.

Встановлено, що робота агентства зі стандартизації полягає в управлінні та координації діяльності зі стандартизації в економічному секторі. Для цього в міністерствах організуються відділи стандартизації,

які відповідають за організацію та планування робіт з розроблення національних і галузевих стандартів на проєктування та виробництво продукції, а також за організацію найважливіших наукових досліджень у галузі стандартизації для забезпечення виробництва високоякісної продукції. Основні (базові) організації зі стандартизації проводять дослідження та розроблення нормативних документів зі стандартизації, як правило, ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) на відомчому рівні.

У результаті освоєння теоретичних засад одним із найважливіших принципів, закладених у ЄСТ, є типізація технічних процесів виготовлення однорідних виробничих об'єктів і технічних засобів на основі класифікації та угруповання за схожими конструктивними та технічними ознаками, що створює основу для підвищення рівня стандартності технічних процесів. Можна сказати, що. Впровадження цього принципу дає змогу скоротити строки підготовки нових виробів до виробництва та обсяг технічної документації, що багаторазово розробляється.

Представлено організаційно-економічну характеристику державного підприємства "Запоріжжястандартметрологія". Це державне підприємство, що належить до сфери управління Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та є державним комерційним підприємством. Підприємство створено для забезпечення реалізації економічних інтересів держави, задоволення потреб громадян і суб'єктів усіх форм власності в галузі стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності та захисту прав споживачів ([dSPACE.wunu.edu.ua](http://dSPACE.wunu.edu.ua)) продукції, робіт і послуг відповідно до вимог законодавства та отримання прибутку. Діяльність компанії останніми роками була прибутковою: за підсумками 2022 року сума прибутку збільшилася на 91,9 тис. грн (45,6%) за умови зниження обігу (на 443 тис. грн) і собівартості (на 4976,1 тис. грн). Рентабельність власного та сукупного капіталу у 2023 році знизилася. Це є результатом зменшення прибутку компанії, з одного боку, і збільшення власного та загального капіталу - з



іншого. Крім того, у 2012-2013 роках знизилася норма прибутку від продажів.

У даній статті проаналізовано складові менеджменту та управління компанії: організаційна структура менеджменту та управління ДП "Запоріжстандартметрологія" - це єдине ціле із залежними та підпорядкованими рівнями та ланками управління та адміністрування, яке займається управлінням та наданням послуг відповідно до закріпленої за ним сфери діяльності. До нього входять усі підпорядковані підрозділи підприємства. Стратегічний план складається з таких розділів: 1) цілі та напрямки діяльності; 2) поточні та довгострокові завдання; 3) загальна стратегія; 4) функціональна стратегія; 5) опис найважливіших програм; 6) опис зовнішніх операцій; 7) обсяг капітальних вкладень і розподіл ресурсів; 8) попереднє розроблення стратегії. Стратегія підприємства "Запорізький стандарт метрології" розробляється на різні періоди часу, залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, терміну реалізації, галузі підприємства та рівня технічної оснащеності (3-10 років).

Оцінюється ефективність функціонування кожного елемента системи управлінського контролю організації: у 2023 році середньооблікова чисельність працівників ДП "Запоріжстандартметрологія" становила 102 особи; середньомісячна заробітна плата у 2023 році становила 4175 грн, збільшившись на 139% порівняно з 2021 роком; середньомісячна заробітна плата у 2023 році становила 4775 грн, збільшившись на 139% порівняно з 2021 роком; середньомісячна заробітна плата у 2021 році становила 4775 грн, збільшившись на 139% порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці збільшилася з 74,4 тис. грн. на особу у 2021 році до 92,3 тис. грн. у 2023 році. У період із 2021 до 2023 року керівництво "Запоріжстандартметрології" приділяло мало уваги розвитку системи премій і надбавок до зарплати (у разі хороших показників, премій до свят), тоді як співробітники були схильні віддавати перевагу матеріальним стимулам. Завдання полягає в тому, щоб мотивувати співробітників працювати ефективно і з мінімальними витратами

в умовах стрімкого зростання навантаження. Водночас співробітники мало зацікавлені в підвищенні ефективності роботи компанії. Крім того, основними недоліками наявних систем стимулювання співробітників ДП "Запоріжжястандартметрологія" є такі:

- По-перше, під час стимулювання (під час визначення розміру окладу та премій), як правило, не приділяється увага додатковому робочому часу співробітників, що значно знижує зацікавленість і продуктивність праці;

- По-друге, у деяких випадках використовується погодинна оплата, але зрештою важливі кількісні результати, що також призводить до значного зниження продуктивності праці;

- По-третє, оперативне управління підрозділами здійснюють люди, які не мають спеціальної підготовки для цього виду діяльності.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі концепції сервісної держави виокремлено шляхи впровадження інновацій у роботу державних організацій. Сучасне українське громадянське суспільство прагне змін у всіх сферах взаємовідносин держави та суспільства. У відповідь на це уряд намагається розробити концепцію сервісної держави. Надання якісних і конкурентоспроможних адміністративних послуг потребує радикальної модернізації адміністративної системи на основі інновацій. На основі вивчення інноваційних процесів в адміністративній системі в даній статті визначаються перешкоди на шляху впровадження інновацій в адміністративну систему та способи їх подолання.

Інноваційний процес у ДП "Запоріжжястандартметрологія" залежить від політичної волі керівництва держави та його спроможності змінити тип поведінки, мислення, світогляду та прагнення до нових знань і навчання кожного державного службовця. Це питання потребує подальшого практичного опрацювання та нормативних рекомендацій.

У даній роботі викладено рекомендації щодо впровадження елементів проектної організаційної структури в управління державними підприємствами. Під час упровадження елементів проектного підходу для створення організаційної структури державного підприємства "Запоріжжястандартметрологія" необхідно визначити вимоги, яким має відповідати організаційна структура, якого типу вона має бути, як формувати її структурні елементи (відділи, [dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) керівники тощо), визначити порядок розподілу повноважень тощо. Організаційне проектування системи управління повинно містити цілі розвитку системи управління, характеристики об'єкта управління та його техніко-економічні параметри, характеристики напрямів удосконалення управління, основні параметри та базові рішення майбутніх проектів.

Комплексне проектування системи управління ДП "Запоріжжястандартметрологія" повинно включати розробку й обґрунтування: 1) процесів управління в розрізі завдань управління; 2) функцій управління: технічних, виробничих, економічних, загального управління, зовнішньоекономічних зв'язків, управління персоналом, соціальних служб управлінської діяльності (планування, координація, стимулювання, керівництво); 3) формування управлінських рішень (підготовка, [dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) ухвалення, реалізація); 4) методів управління (організаційно-розпорядчих, економіко-економічних, управлінських та інших); 4) методів управління (організаційно - розпорядчих, економічних та інших).

Для реалізації елементів проєктного підходу до побудови організаційної структури ДП "Запори жандармметрології" та розробки методів розв'язання проблем пропонується створити тимчасові робочі або проєктні групи в органах управління. Такі групи мають бути додані до наявної системи з використанням матричного системного підходу. Матрична організація проєктних груп прийнятна в установах, де виконання робіт потребує комплексних рішень із залученням відомчих знань. Члени проєктних груп перебувають у подвійному підпорядкуванні - у лінійних менеджерів (керівників відділів) і у керівників проєктів.

У даній роботі пропонується механізм впровадження та аудиту якості інноваційних адміністративних методів управління в практику управління діяльністю ДП "Запоріжжястандартметрологія". Загалом матеріали аудиту слугують основою для постійного моніторингу та діагностики системи менеджменту якості з боку керівництва організації. На основі результатів аудиту та аналізу даних ухвалюються рішення щодо вдосконалення виробничого процесу та поліпшення параметрів якості. Результати аудиту можуть бути використані керівниками та менеджерами для розроблення поточних і майбутніх планів і програм з поліпшення якості продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2016. - № 20.- 150 с.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2017 року № 40-IV Голос України. - 2017. - № 144.
3. Закон України «Про науково-технічну інформацію» від 25.06.2013 № 3322-XII ([virtus.conference-ukraine.com.ua](http://virtus.conference-ukraine.com.ua)) Відомості Верховної Ради України (ВВР).- 2013.- № 33, ст.345.
4. Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» № 51/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. - 1995.- № 9.-56 с. ([portal.iapm.edu.ua](http://portal.iapm.edu.ua))
5. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 1977-XII// ([virtus.conference-ukraine.com.ua](http://virtus.conference-ukraine.com.ua)) Відомості Верховної Ради України. - 1992.- № 12. – 165 с. ([portal.iapm.edu.ua](http://portal.iapm.edu.ua))
6. Закон України «Про ([dspace.uzhnu.edu.ua](http://dspace.uzhnu.edu.ua)) внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» ([hai-nuzhnyk.in.ua](http://hai-nuzhnyk.in.ua)) № 1702-IV// Відомості Верховної Ради України. - 2014. - № 32. -393 с. ([portal.iapm.edu.ua](http://portal.iapm.edu.ua))
7. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» ві ([dspace.uzhnu.edu.ua](http://dspace.uzhnu.edu.ua))д ([dspace.uzhnu.edu.ua](http://dspace.uzhnu.edu.ua)) 11.07.2001 № 2623//Відомості ВРУ. -2001. -№ 48. -253 с.
8. Постанова Кабінету Міністрів ([www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)) України «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності»//Відомості Верховної Ради України ([dspace.uzhnu.edu.ua](http://dspace.uzhnu.edu.ua)) (ВВР). - 1992. - ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) № 12. – ([www.StudFiles.ru](http://www.StudFiles.ru)) 166 с.
9. Про схвалення Концепції реалізації державної політики ([www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)) управління суб'єктами господарювання державного

сектору економіки : Розпорядження КМУ від 27 травня 2015 р. № 662-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua) <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248295032>

10. Адміністративний менеджмент (теоретичні положення; пріоритети у виробничій сфері, державних органах, громадських організаціях) [Текст] : навч. посіб. / Ю. С. Вдовенко, С. М. Вдовенко, О. (nmv.pnu.edu.ua) В. Рогова. - Чернігів : Лук'яненко В. В. [вид.] : Орхідея, 2015. - 264 с.

11. Адміністративний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Бакуменко В. Д., Тимцуник В. І., Усаченко Л. М. ; Кабінет Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, Навч.-наук. ін-т післядиплом. освіти. - Херсон ([www.ukrbook.net](http://www.ukrbook.net)) : Грінь Д. С., 2018. - 348 с.

12. Адміністративний менеджмент [Текст] ([irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)) : навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків ([ukrtsa.org.ua](http://ukrtsa.org.ua)) : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 214 с.

13. Адміністративний менеджмент [Текст] : навч. посіб. [для студентів ВНЗ] ([www.ukrbook.net](http://www.ukrbook.net)) / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь : ПДТУ, 2015. - 84 ([irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)) с.

14. Адміністративний менеджмент для магістрів [Текст] : підручник / [О. М. Теліженко та ін.] ; за ред. О. М. Теліженка та ([eir.zntu.edu.ua](http://eir.zntu.edu.ua)) С. В. Глівенко. - Суми : Університетська книга , 2017. - 871 с.

15. Алескерова Ю. В. Управління фінансовими ресурсами державних підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Алескерова, А. Р. Ременюк // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 30(2). - С. 45-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_30\(2\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)_12). ([oa.nmu.org.ua](http://oa.nmu.org.ua))

16. Амоша О. І. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: ([api.scienceweb.uz](http://api.scienceweb.uz)) О. І. Амоша, Г. З. Шевцова. – Донецьк: Економіка промисловості. - 2007. -№ 1. - С. 3 - 9.

17. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. *Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія.* - К.: ГРОТ,- 2004, - 235 с.

18. Барилюк І.В. **Діагностика впливу факторів економічного середовища на формування фінансового капіталу компаній** ([www.vtei.com.ua](http://www.vtei.com.ua)) / І.В. Барилюк, М.В. Рубаха // *Фінанси України.* — 2013. — №9. — С. 104—117.

19. Баринов В.А., Харченко В.Л. *Стратегический менеджмент: Учебное пособие.* – М.: ИНФРА-М, 2015. – 238 с.

20. Бесстрашнова Я.К. *Компьютерные технологии в экономике (ERP\$системы)* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: ([vestnik-pravo.mgu.od.ua](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua)) [dl.avalon.ru/mod/resource/view.php?id=18632](http://dl.avalon.ru/mod/resource/view.php?id=18632).

21. **Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент** : навч. посіб. / **О.А. Бородіна, Я.О. Ходова.** — **Маріуполь** : **Приазов. держ. техн. (repository.hneu.edu.ua)** ун-т., 2015. — 84с.

22. **Вдовенко С. М.** **Науково-методологічні підходи до застосування адміністративного менеджменту в діяльності органів державної влади** [Електронний ресурс] ([vestnik-pravo.mgu.od.ua](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua)) / С. М. Вдовенко, Ю. С. Вдовенко // *Науковий вісник Полісся.* - 2015. - Вип. 1. - С. 110-117.

23. **Вдовенко С. М.** **Пріоритизація науково-прикладних засобів адміністративного менеджменту з формування конкурентоспроможності у виробничій сфері** [Електронний ресурс] / С. М. Вдовенко, О. В. Рогова // *Науковий вісник Полісся.* - 2015. - Вип. 1. - С. 71-76.

24. **Вдовенко С.М.** **Пріоритизація науково-прикладних засобів адміністративного менеджменту з формування конкурентоспроможності у виробничій сфері** / С.М. Вдовенко, О.В. Рогова // *Науковий вісник Полісся.* — 2015. — ([dspace.kntu.kr.ua](http://dspace.kntu.kr.ua)) № 1 (1). — С. 71–76.

25. Веснин В.Р. *Основы менеджмента.* - Спб.: Спец. Лит., 1995. – 308 с.

26. Виссема Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы.* – М.: Инфра-М, 1996. – 213 с.

27. Виханский О., Наумов А. *Менеджмент.* – М.: Гардарики, 1999. – 339 с.

28. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: учебник. – М.: Инфра-М, 2019. – 352 с.
29. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)) – М.: ЮНИТИ, 2017. – 472 с.
30. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 2019.– 153 с.
31. Гапоненко А.Л., Понкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2014. – 267 с.
32. Головінов О.М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми ([sophus.at.ua](http://sophus.at.ua)) / О.Головінов // Економічний вісник Донбасу.-2014. -№2.- С. 187-192.
33. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи / О.А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) - 2011. ([econconf.files.wordpress.com](http://econconf.files.wordpress.com)) - № 1 (15). - С. 32-40.
34. Дмитренко Г. В. Державний фінансовий аудит як складова фінансово-господарської діяльності в системі державного управління на прикладі державного підприємства "Центр державного земельного кадастру" [Електронний ресурс] / Г. В. Дмитренко // Економіка та держава ([dSPACE.nau.edu.ua](http://dSPACE.nau.edu.ua)). ([dSPACE.nau.edu.ua](http://dSPACE.nau.edu.ua)) - 2018. - № 7. - С. 86-88. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2018\\_7\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_7_27).
35. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. - 560 с.
36. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России – СПб.: Питер, 2019. – 221 с.
37. Друкер П. Эффективное управление. – М.: ПРЕСС, 2012. – 198 с.
38. Дятлов А.Н. Современный менеджмент. Выпуск 3 М.: ГУ-ВШЭ., 1998.- 223 с.
39. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности. - К.: Высшая школа, 2018. – 365 с.



40. Завадський Й.С. Менеджмент: Т.1. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2001. – 543 с.

41. Зюзь Д. В. Вдосконалення системи управління державними підприємствами України [Електронний ресурс] / Д. В. Зюзь // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 2. - С. 111-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_2_21)

42. Іваницька О. М. Принципи управління діяльністю державних підприємств [Електронний ресурс] / О. Іваницька // Стратегія розвитку України. - 2016. - № 1. - С. (economyandsociety.in.ua) 27-30. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru\\_2016\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2016_1_7).

43. Кабушкина Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЗУ, 2003. – 367 с.

44. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2018. – 584 с.

45. Коленсо Майкл. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. (docplayer.net) – М.: ИНФРА-М, 2002. – XIV, 175 с.

46. Коллеретт П., Шнайдер Р., Легри П. Управление изменениями в организации, информация и изменения. – [Электронный ресурс ] / quality.eur.ru

47. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: (www.lac.lviv.ua) еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. Колот // Економічна теорія: науковий журнал. - 2019. - (ekmair.ukma.edu.ua) № 4. - С. 5-27.

48. Космідайло І. В. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління державними підприємствами (www.economy.nauka.com.ua) [Електронний ресурс] / І. В. Космідайло // Інвестиції: практика та досвід. - 2012. - № 13. - С. 44-47. - Режим доступу: (www.lac.lviv.ua) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2012\\_13\\_13\\_conferencii.com](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_13_13_conferencii.com)

49. Космідайло І. В. Методичні питання управління державними підприємствами в Україні (www.economy.nauka.com.ua) [Ел. ресурс] / І.

Космідайло. // Ефективна економіка. - 2010. - № 8. - Режим доступу: [www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_8\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_18) ([chmnu.edu.ua](http://chmnu.edu.ua))

50. Кривокульська Н. Адміністративний менеджмент у системі менеджменту органів державної влади ([fmab.khadi.kharkov.ua](http://fmab.khadi.kharkov.ua)) / Н. Кривокульська // Вісник нац. академ. держ. управ. - 2019. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) № 11. - С. 22–29.

51. Криштанович М. Ф. Механізми державного управління щодо забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [Електронний ресурс] / М. Ф. Криштанович // Інвестиції: практика та досвід ([conferencii.com](http://conferencii.com)). ([conferencii.com](http://conferencii.com)) - 2017. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) № 16. - С. 22-24. ([www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua))

52. Либерман А.Е. Механизм управления изменениями в организации, вызываемыми реструктуризацией ([unecon.ru](http://unecon.ru)) // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. ([ej.kherson.ua](http://ej.kherson.ua)) – 2006. – №4 (8) / [modules.php.htm](http://modules.php.htm)

53. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА, 1999. – 216 с.

54. Лэнд П. Менеджмент – искусство управления. – М.: АСТ, 1999.- 465 с.

55. Мамалуй О.О. Основи економічної теорії. — К.: Юрінком Інтер, 2006. - 479 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/00000000/politekonomiya/menedzhment\\_marketing\\_firmi](http://pidruchniki.ws/00000000/politekonomiya/menedzhment_marketing_firmi).

56. Маркакова А. Рациональная модель управления Сайт "Новости Байкальского региона". — 2008 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://zabaykal.net/ulan\\$ude/ratsionalnaya\\$model\\$upravleniya](http://zabaykal.net/ulan$ude/ratsionalnaya$model$upravleniya).

57. Мастяев В., Афанасьев И. Корпоративное программное обеспечение. Правила выбора [Електронний ресурс]. — Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) <http://exsolcom.kz/pubs/detail/142/&izd=0>

58. Методи розвитку та забезпечення капіталізації промислових підприємств в умовах інституціональних змін: ([www.spilnota.net.ua](http://www.spilnota.net.ua)) моногр. /

І.П. Булеєв, Н.Ю. Брюховецька та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті.  
— Київ, 2019. — 312 с.

59. **Методичні питання оцінки ефективності управління державними підприємствами** ([lib.khmnu.edu.ua](http://lib.khmnu.edu.ua)) [Електронний ресурс] / І. В. Космідайло // **Інвестиції: практика та досвід.** - 2018. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) № 21. - С. 28-29. - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_21\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_21_9) ([conferencii.com](http://conferencii.com))

60. **Міненко М. А.** Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління [Електронний ресурс] / М. А. Міненко // **Економіка та держава.** - 2018. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) № 2. - ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) С. 7-10.

61. **Міненко М. А.** **Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання** [Електронний ресурс] / М. А. Міненко // **Економіка та держава.** - 2016. - № 2. - С. 17-22. ([nbuv.gov.ua](http://nbuv.gov.ua)) - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_2_6).

62. **Мороз О. С.** **Управління змінами на рівні компанії в період економічної кризи** // **Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.** ([www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)) - 2010. - № ([biblio.umsf.dp.ua](http://biblio.umsf.dp.ua)) 3. - с.106-112.

63. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. - М.: Фолиум, 1999. - 368 с.

64. Нильсон Т. Конкурентный брендинг. - СПб.: Питер, 2013. - 208 с.

65. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.

66. **Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посіб.** / Т.О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. — К. : Освіта України, 2011. — ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) 248с.

67. **Орликовський М. О.** **Реформування системи адміністративного менеджменту в Україні** [Електронний ресурс] / М. О. Орликовський, Д. І.

Трокоз. ([ir.znau.edu.ua](http://ir.znau.edu.ua)) // Ефективна економіка. - 2014. - № 7. - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_7\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_34).

68. Орлова Н.С. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) Україні: монографія / Н.С. Орлова, А.О. Харламова. - К.: Кондор, 2014. - 250 ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) с.

69. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / [В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник, О.В. Черв'якова] - К. : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2013. - 148 с.

70. Педак І. С. Система адміністративного управління на підприємствах. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». - 2009. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) №1. - С.151-154 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Dtr/du/2009\\_1/files/DerzUpr\\_01\\_2009\\_Pedak.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Dtr/du/2009_1/files/DerzUpr_01_2009_Pedak.pdf).

71. Романенко І. Ефективність системи управління в державному підприємстві «Миколаївстандартметрологія» [Електронний ресурс] / І. Романенко, О. Казимир // Економіст. - 2014. - № 5. - С. 28-29. - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2014\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_5_12)

72. Сабадош Г. О. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту державних організацій [Електронний ресурс] / Г. О. Сабадош, О. В. Усенко. ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2012\\_10\\_04/gu1\\_sabadosh.htm](http://www.confcontact.com/2012_10_04/gu1_sabadosh.htm)

73. Сайт Фонду державного майна України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) <http://www.spfu.gov.ua/ua/documents/press-list/spf-management-rights-state/13215.html>

74. Синяєва Л. В. Мотивація як функція адміністративного менеджменту та складова локальної системи управління персоналом ([elar.tsatu.edu.ua](http://elar.tsatu.edu.ua)) [Електронний ресурс] / Л. В. Синяєва, Н. О. Бочарова // Збірник наукових праць (conferencii.com) Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) (conf.at.ua). (conf.at.ua) -

2015. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) № 1. - С. 127-130. - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2015\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2015_1_26)

75. Сівашенко Т. В. Базисна система управління організацією / Т. В. Сівашенко, А.С. Сівашенко. Веб\$ресурс науково практичних конференцій Національного авіаційного університету [Електронний ресурс]. — Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://www.confcontact.com/20110531/ek4\\_sivash.htm](http://www.confcontact.com/20110531/ek4_sivash.htm).

76. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) та ін. - ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) К.: КНЕУ, 2018 - 501с.

77. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. - М.: ИНФРА-М, ([conferencii.com](http://conferencii.com)) 2001. - 265 с.

78. Суреш Х. Управление изменениями – жизненная необходимость современных организаций. ([library.pguas.ru](http://library.pguas.ru)) – [Электронный ресурс ] // *index.php.htm*

79. Тарасюк Г. М. Управління державними підприємствами: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського держ. технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 4. - С. 111-118. - Режим доступу: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2014\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_18). ([conferencii.com](http://conferencii.com))

80. Технологія управління [Текст] : навч.-метод. посіб. для магістрів ден. та заоч. форм навчання спец. 8.18010018 "Адміністративний менеджмент" / О. С. Пономарьов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Підручник НТУ "ХПІ", 2014. - 145 с.

81. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент.- СПб.: Нева, 2003. – 320 с.

82. Уварова О. Адміністрування : основні моменти / О. Уварова // Податки та бухгалтерський облік. - 2018. - ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)) № 102. - С. 6–12.

83. Управление изменениями: Пер. с англ. А. Лисицына. – М.: Альпина Бизнес Букс, ([www.dissercat.com](http://www.dissercat.com)) 2017. – 228 с.

84. Управление качеством по требованиям ISO 9001:2000: Курс для представителей руководства // Материалы семинара SGS / БелГИСС, Минск, 2017. – 114 с.

85. Фридман А. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных ([www.dissercat.com](http://www.dissercat.com)) / Александр Фридман. - М.: Издательство "Добрая книга", 2010. - С. 144-146. - 496 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) <http://www.klex.ru/a8f>.

86. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі / І.Г. Савченко, О.В. Радченко. — Х.: ХНУ ВС, 2008. — 199 с.

87. Шамкалов Ф.И. Американский менеджмент. – М.: Наука, 1993.- 159 с.

88. Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. ([www.logistics-gr.com](http://www.logistics-gr.com)) Д.О.Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – ([journals.khnu.km.ua](http://journals.khnu.km.ua)) 255с.

89. Шульц Д.Е. Новая парадигма маркетинга: Интегрированные маркетинговые коммуникации ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) / Д.Е.Шульц, С.И.Танненбаум, Р.Ф.Лауретборн. – М.: ИНФРА-М, ([conferencii.com](http://conferencii.com)) 2014. – 233с.

90. Экономический и финансовый анализ деятельности предприятия / Под ред. Н.П. Любушина. – М.: ИНФРА-М, ([conferencii.com](http://conferencii.com)) 2016. – 416 с.

91. Экономико-финансовый анализ субъектов хозяйствования / Под ред. А.Д. Шеремена. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 264 с.

92. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / Под ред. Биллсберри Дж. – СПб.: Питер, 2017. – 316 с.

93. Экономика и организация деятельности производственного предприятия: / Под. ред. А.Н. Соломатина. ([www.bestreferat.ru](http://www.bestreferat.ru)) – М.: ИНФРА-М, ([conferencii.com](http://conferencii.com)) 2012.– 292 с.

94. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты : Пер. с англ [Текст]/ Т. Эггертссон. – М.: Дело. – 2011. – с.408.

95. Экологически чистые источники энергии. Новые технологии, отличающиеся отсутствием выбросов «парниковых» газов. Сайт МЕТОДИЧКУС. [Электронный ресурс] Режим доступа / <http://3ys.ru/ekologicheskie-riski/ekologicheski-chistye-istochniki-energii-novye-tehnologii-otlichayushchiesya-otsutstviem-vybrosov-parnikovykh-gazov.html>

96. Экономика Украины утрачивает конкурентные преимущества на традиционных экспортных рынках. Сайт РБК-Украина, 24.04.2016 г. [Электронный ресурс] Режим доступа / <http://www.rbc.ua/rus/newslineshow/ekonomika-ukrainy-utrachivaet-konkurentnye-preimushchestva-24042012154500>

97. Экономическая безопасность СНГ: Общий курс : учебник / [Б. В. Губин, В. И. Павлов, Е. А. Иванов, М. И. Гельвановский и др.] ; под ред. В. К. Сенчагова. – 3е изд. – М. : Дело, 2015. – 896 с.

98. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А. П. Градова]. – [arkhiv.nua.kharkov.ua](http://arkhiv.nua.kharkov.ua) С-Пб. : Специальная литература, 2016. – 115 с.

99. Экономическая теория (политэкономика) / Под общей редакцией В.И. Видяпина, Г.П. Журавлевой. – С.: Изд-во Рос. Экон. акад., 2000. – 592 с.

100. World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon Economy // 20<sup>th</sup> Anniversary Edition. Printed in Switzerland. – 184 [ena.lpnu.ua](http://ena.lpnu.ua) с.

101. Bannock G, Baxter R. E., Rees R. The Penguin Dictionary of Economics. [doi.org](http://doi.org) Harmondsworth: Penguin Books, 1972.

102. Concise Dictionary of Business. Oxford: Oxford University Press, [ebin.pub](http://ebin.pub) 1992.

103. Dictionary of Law. 3rd ed. Great Britain: Peter Collin Publishing, 2011.

104. Dowries J., Goodman J. E. Dictionary of Finance and Investment Terms. [cyclop.com.ua](http://cyclop.com.ua) 5th ed. The USA: Barron's, 1998.

105. Dessler G. Personnel Management. Modern Concepts and Tehniques. 2nd ed. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1981.

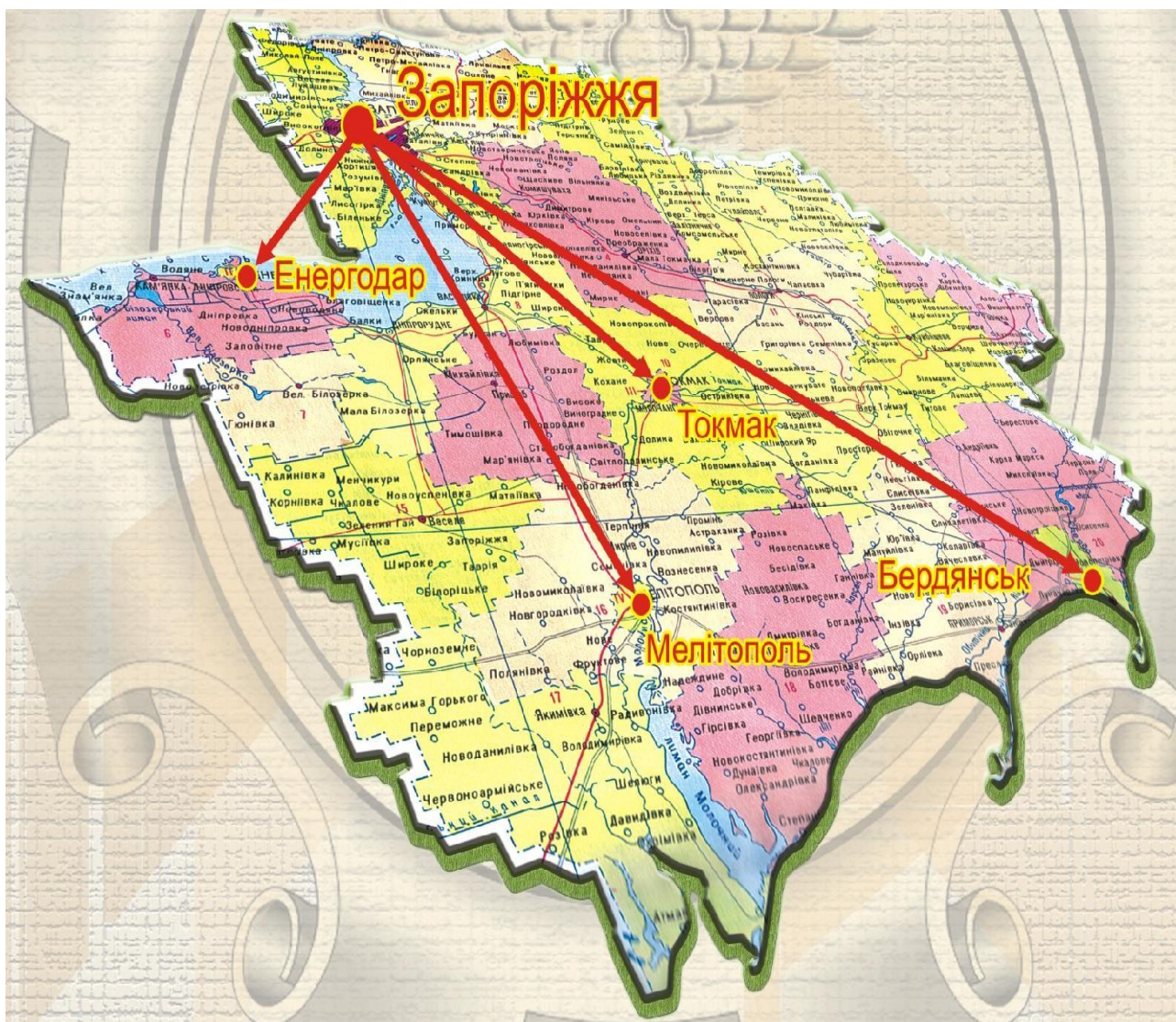


106. Fitch T. P. Dictionary of Banking Terms. ([cyclop.com.ua](http://cyclop.com.ua)) 4th ed. ([archiwum.ciop.pl](http://archiwum.ciop.pl)) The USA: Barron's, 2000.
107. Gannon M. J. Management: An Integrated Framework. 2nd ed. Boston/Toronto: Little, Brown and Company, 1982.
108. Garmire B.L. Local Government Police Management. USA: International City Management Association, 1977.
109. Griffin R. W. Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
110. Heneman III H.G., Schwab D. P., Fossum J.A., Dyer L.D. Personnel/Human Resource Management. Revised Edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1983.
111. Hooley W.H., Jennings K.M. The labor Relations Process. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1980.
112. Hussey R. Oxford Dictionary of Accounting. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 1999.
113. ImberJ., TofflerB.-A. Dictionary of Marketing Terms, 3rd ed. ([es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)) ed. The USA: Barron's, 2000.
114. Ivanovic A., Collin P. H. Dictionary of Marketing, 2nd ed. Great Britain: Peter Collin Publishing, 1997. ([eir.zntu.edu.ua](http://eir.zntu.edu.ua))

## ДОДАТОК А



*Географія структурних підрозділів*  
*ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»*



ДОДАТОК В

**Керівнику  
ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТ-  
МЕТРОЛОГІЯ»**

Просимо виконати роботи щодо виготовлення офіційних копій нормативних документів. Перелік документів додається в додатку.

Назва  
організації \_\_\_\_\_  
Адреса \_\_\_\_\_  
ПІБ, посада відповідальної особи \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Номер телефону \_\_\_\_\_ факс \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_ Web-сайт \_\_\_\_\_  
Розрахунковий  
Рахунок \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_  
МФО \_\_\_\_\_ Код ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
Індивідуальний податковий  
номер \_\_\_\_\_  
Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість  
№ \_\_\_\_\_

Оплату гарантуємо.

**Керівник**

ДОДАТОК Г

**Керівнику  
ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТ-  
МЕТРОЛОГІЯ»**

Просимо надати (назва підприємства) завірену копію ТУ У (назва ТУ).

Назва організації:

Адреса:

ПІБ, посада відповідальної особи:

Номер телефону/ факс (061)

E-mail

Web-сайт

Розрахунковий

Рахунок

МФО

Код ЄДРПОУ

Індивідуальний податковий

номер

Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість

№

Оплату гарантуємо.

Керівник

ДОДАТОК Д

Керівнику органу з сертифікації  
продукції ДП «ЗАПОРІЖЖЯ-  
СТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

69057, м. Запоріжжя, вул. Антенна, 10

**ЗАЯВКА**  
**на проведення сертифікації продукції**

1. \_\_\_\_\_  
найменування підприємства-виготівника, постачальника ( далі - заявника),  
\_\_\_\_\_

адреса, код ЄДРПОУ

в особі \_\_\_\_\_  
прізвище, ім'я та по-батькові, посада керівника

заявляє, що \_\_\_\_\_  
найменування продукції, тип, модель, код ДКПП, код УКТЗЕД  
яка (ий) виготовляється \_\_\_\_\_  
масово, серійно, партіями ( шт., тис. шт., від № до № виробу)

згідно з \_\_\_\_\_  
назва та позначення нормативного документу виготівника (ТУ, стандарт )  
відповідає вимогам \_\_\_\_\_

Позначення та назва нормативних документів

і просить провести сертифікацію цієї продукції на відповідність вимогам наведених нормативних документів.

2. Випробування з метою сертифікації просимо провести в \_\_\_\_\_  
назва  
випробувальної лабораторії (центру) та її адреса. В разі відсутності відомостей, цей пункт не наводиться.

3. Заявник зобов'язується:

- виконувати всі умови сертифікації;
- забезпечувати стабільність показників (характеристик) продукції, що підтвержені сертифікатом відповідності; ([zdcsms.zp.ua](http://zdcsms.zp.ua))
- сплатити вартість проведення робіт з сертифікації продукції, визначену умовами договору, укладеного між заявником і органом із сертифікації. ([consultant.parus.ua](http://consultant.parus.ua))

4. Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» надаю згоду ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» на обробку моїх особистих персональних даних у паперових носіях та/або за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем ([ato.vobu.com.ua](http://ato.vobu.com.ua)) з метою формування та ведення внутрішніх документів Підприємства.

5. Заявник гарантує, що вищезазначена продукція не заявлялася на сертифікацію іншим органам з ([zdcsms.zp.ua](http://zdcsms.zp.ua)) сертифікації.

6. Додаткові відомості згідно додатку.

Керівник підприємства	_____	_____
	підпис	ПІБ
Головний бухгалтер	_____	_____
м.п.	підпис	ПІБ
“ ____ ” _____ 20__		

ДОДАТОК Є

**Основна мета діяльності ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» - допомога товаровиробникам та підприємцям здійснювати свою діяльність у бурхливому океані ринкових відносин. Ми прагнемо та сподіваємось стати корисними усім тим, хто бажає**

бачити українського товаровиробника, який випускає якісну та конкурентоспроможну продукцію, хто бачить Україну гідним членом Європейського Співтовариства.

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ»** підпорядковується Міністерству економічного розвитку і торгівлі України. ([kart.edu.ua](http://kart.edu.ua))

- 01.03.1944 р. був створений Комітет мір і вимірювальних приладів при Запорізькому облвиконкомі.
- 01.10.1955 р. перейменовано у Запорізьку державну контрольну лабораторію по вимірювальній техніці.
- 18.05.1967 р. перейменовано в Запорізьку обласну лабораторію Державного нагляду за стандартами і вимірювальною технікою.
- Наказом Комітету стандартів мір і вимірювальних приладів Ради Міністрів СРСР №237 від 19.10.1967 р. Мелітопольське постійне відділення перейменовано в Мелітопольську лабораторію державного нагляду за стандартами і вимірювальною технікою з ([history.org.ua](http://history.org.ua)) підпорядкуванням її Запорізькій лабораторії.
- 01.04.1975 р. реорганізовано в Запорізьку міжобласну лабораторію держнагляду за стандартами і вимірювальною технікою.
- 01.12.1979 р. перейменовано в Запорізький центр стандартизації і метрології. ([history.org.ua](http://history.org.ua))
- 15.01.1997 р. перейменовано у Запорізький державний центр стандартизації, метрології і сертифікації;
- 2004 року - перетворено в Державне підприємство Запорізький регіональний державний центр стандартизації, метрології та сертифікації, ([history.org.ua](http://history.org.ua)) до складу якого входить відокремлений підрозділ Мелітопольська філія ДП Запорізький РДЦСМС;
- 2007 року - центр стандартизації, метрології і сертифікації перетворено в ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ»

#### **Політика у сфері якості ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»**

Політика керівництва ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА „ЗАПОРІЗЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ”

([library.kpi.kharkov.ua](http://library.kpi.kharkov.ua)) ( далі – ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ») у сфері якості спрямована на виконання вимог законодавства у сфері технічного регулювання та споживчої політики, ([shron1.chtyvo.org.ua](http://shron1.chtyvo.org.ua)) максимальне задоволення потреб Замовників, робіт і послуг та поліпшення результативності й ефективності системи управління якістю ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) на підприємстві.

**Стратегічна мета** – забезпечення сталого розвитку та росту об'ємів робіт і послуг, які виконуються в сфері технічного регулювання та споживчої політики ([shron1.chtyvo.org.ua](http://shron1.chtyvo.org.ua)) за рахунок максимального задоволення потреб замовників, оптимізації виробничих і невиробничих витрат, підвищення якості та ефективності управлінських рішень і виконавчої дисципліни.

#### **Основні принципи:**

- орієнтація на споживача;
- залучення працівників до управління якістю;
- процесний підхід – управління діяльністю та ресурсами як процесом;
- системний підхід до управління – управління діяльністю підприємства як системою взаємозв'язаних процесів;
- постійне покращення діяльності підприємства;
- прийняття рішень на основі ([moodle.znu.edu.ua](http://moodle.znu.edu.ua)) фактів;
- неупередженість при виконанні робіт на замовлення суб'єктів підприємництва;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками та всіма зацікавленими сторонами.

**Ми задовольняємо потреби та прагнемо отримати довіру Замовників, забезпечуючи функціонування усіх процесів, пов'язаних з системою управління якістю, спрямовуючи свій потенціал на:**



- постійне оновлення метрологічного та випробувального обладнання;
- постійне удосконалення процесів, що стосуються розуміння і задоволення потреб замовників;
- створення належного виробничого середовища, яке повністю здатне задовольнити потреби споживачів;
- підтримання на високому рівні компетентності персоналу;
- удосконалення взаємодії персоналу за принципом системного підходу;
- мінімізацію ризиків при прийнятті управлінських рішень;
- періодичного моніторингу та вимірювання процесів **системи управління якістю** для запобігання виникненню проблем;
- постійного вдосконалення **системи управління якістю (ir.kneu.edu.ua)** і ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)) поліпшення її результативності.

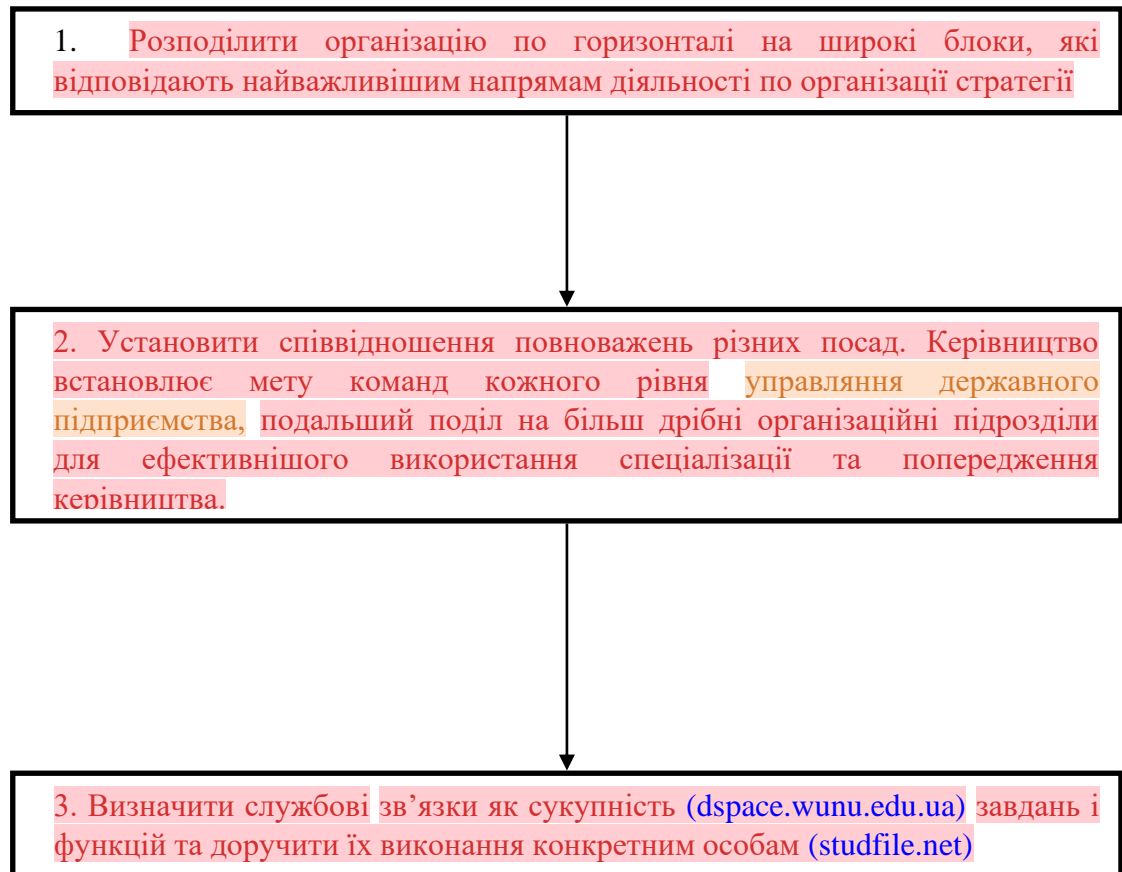
#### Цілі у сфері якості ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

- Реалізація державної політики у сфері технічного регулювання та споживчої політики в ([shron1.chtyvo.org.ua](http://shron1.chtyvo.org.ua)) межах наданих повноважень.
- Поліпшення результативності та ефективності системи управління якістю ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) за рахунок реалізації запланованої діяльності, що забезпечує об'єктивність, неупередженість, незалежність та безпристрасність у відповідності з розробленими процедурами, законодавчими актами України, нормативними документами та регламентуючими вимогами.
- Визначення потреб та очікувань Замовників ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) з метою найбільш повного їх задоволення.
- Постійне підвищення якості робіт та послуг, які входять у сферу діяльності ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», за рахунок удосконалення методів роботи, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку матеріально-технічної бази. ([ifdcsms.com.ua](http://ifdcsms.com.ua))
- ([ifdcsms.com.ua](http://ifdcsms.com.ua)) Досягнення достатнього рівня прибутку для забезпечення розвитку ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», створення нових робочих місць за рахунок розширення повноважень у законодавчо-регульованій сфері за основними напрямками діяльності.
- Збільшення доходу від реалізації платних послуг ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» не менш, як на 5 % .
- Мінімізація та ефективне управління витратами при здійсненні господарської діяльності.
- Розширення сфери своєї діяльності з метою найбільш повного задоволення споживачів. ([ifdcsms.com.ua](http://ifdcsms.com.ua))
- ([ifdcsms.com.ua](http://ifdcsms.com.ua)) Застосування в межах підприємства системного підходу до управління процесами.
- Виконання у повному обсязі цільових програм та планів розвитку ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».
- Здійснення підвищення кваліфікації та навчання фахівців ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» згідно із затвердженим планом-графіком.
- Залучення всього персоналу до управління процесами діяльності ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», стимулювання інновацій, відзначення за досягнення.
- Забезпечення постійного аналізу інформації та даних, які стосуються **системи управління якістю. (ir.kneu.edu.ua)**
- ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) Складання переліку схвалених та прийнятих постачальників продукції, що закуповується ДП «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» (обладнання, матеріалів, комплектуючих тощо) для потреб виробничих підрозділів.

#### Реалізація цілей у сфері якості досягається шляхом:

- систематичного вивчення потреб Замовників та реалізацією заходів щодо їх найбільшого задоволення;
- постійного моніторингу процесів управління та своєчасного застосування коригуючих та запобіжних дій, які спрямовані на сталу відповідність очікуванням Замовників та вдосконалення системи менеджменту якості;
- постійного розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

## Послідовність розробки проекту організаційної структури державного підприємства ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua))



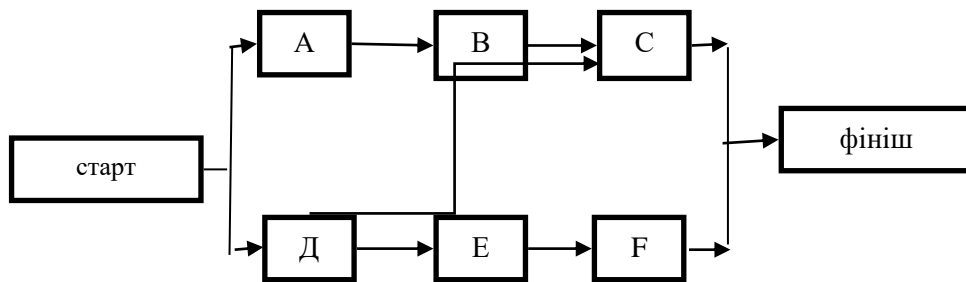


Рис. 3.1. Мережева діаграма в системі РДМ

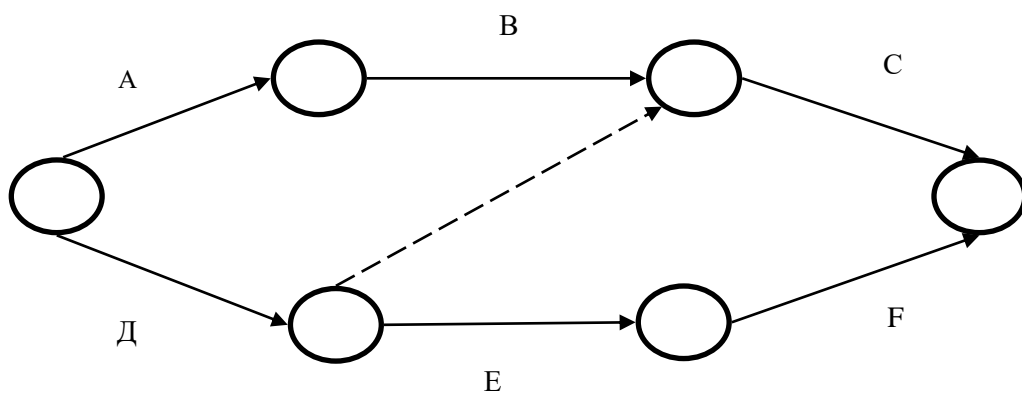
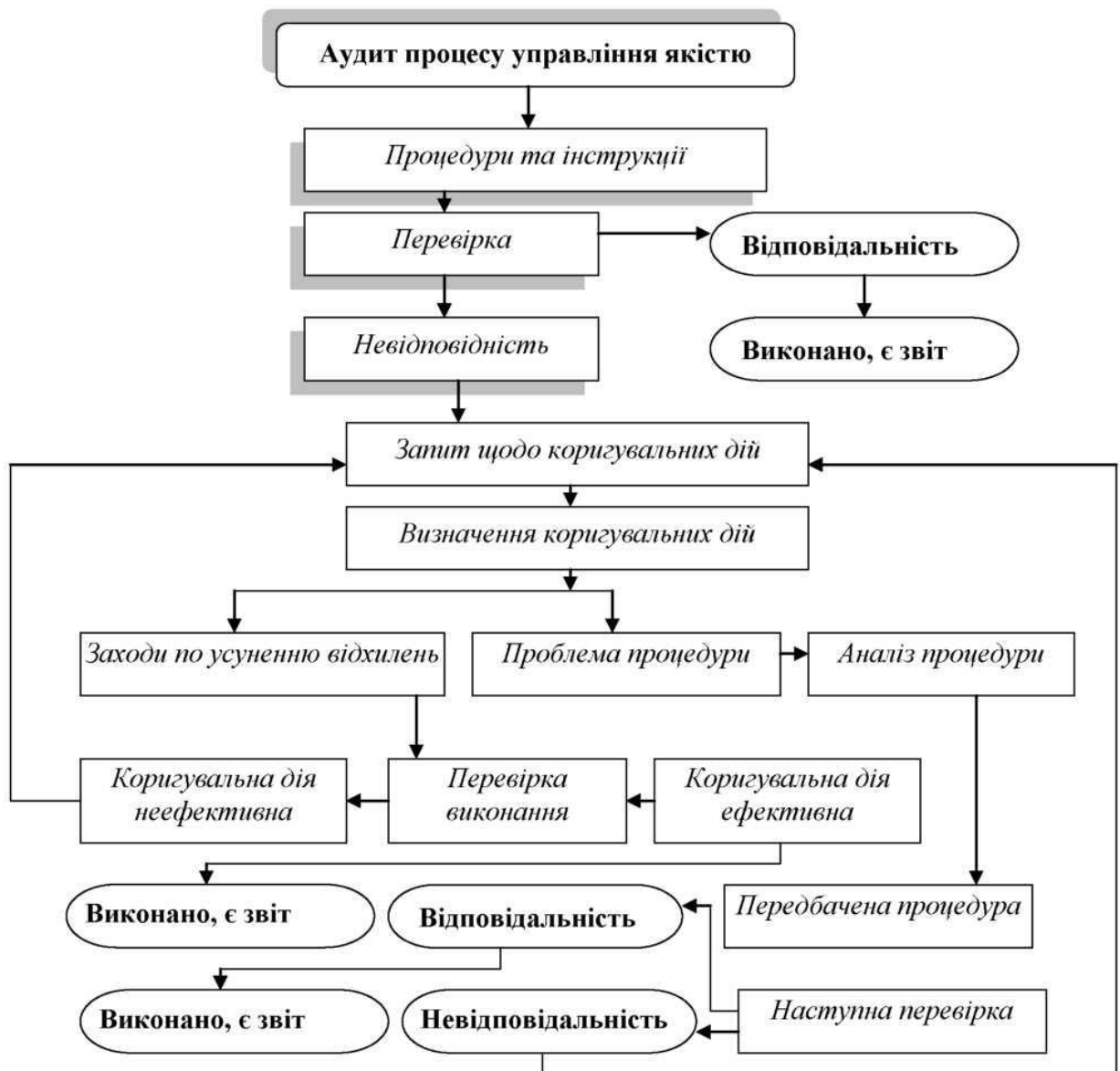


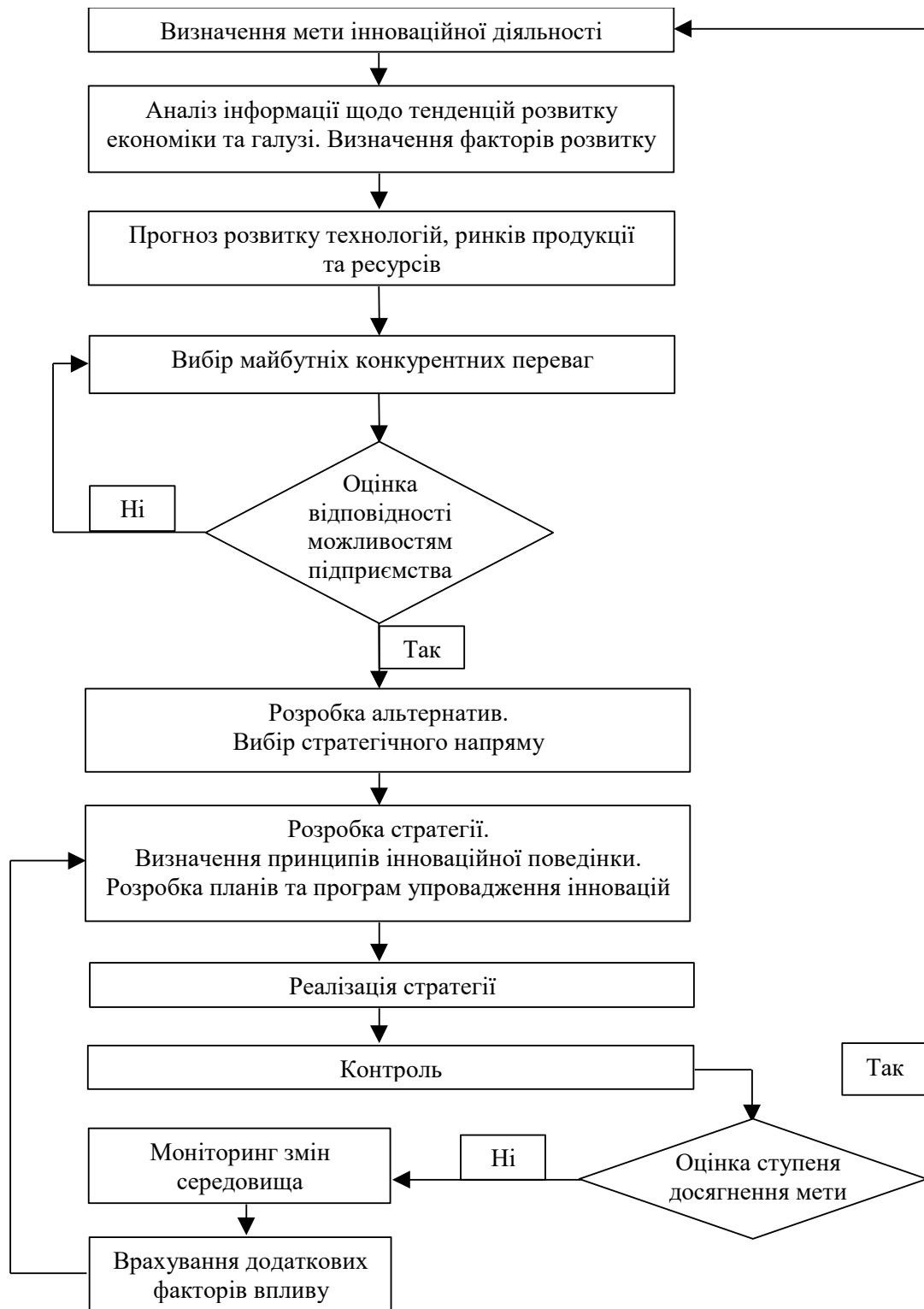
Рис. 3.2. Мережева діаграма в системі АДМ



Блок схема аудиту процесу управління якістю на державному підприємстві



## Етапи формування інноваційної стратегії



Форма звіту про внутрішній аудит

Звіт про внутрішній аудит № ____		Сторінка:	
Підрозділ, що перевіряється: Начальник: Учасники:		Головний аудитор: Аудиторська група:	
Ціль перевірки:		Дата проведення:	
<p>Результати перевірки</p> <p>1. Кількість виявлених: невідповідностей: в тому числі критичних: - зауважень:</p> <p>2. Висновки ціль перевірки досягнута ( не досягнута): пояснення (при необхідності) _____ _____</p> <p>діяльність підрозділу, що перевіряється задовольняє (не задовольняє) _____ корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради ) Лист реєстрації невідповідностей № ____ необхідність повторної перевірки так/ні _____ _____</p> <p>3. Додатки: опитувальні листи № _____, листи невідповідності № _____</p>			
Головний аудитор: _____ _____ Дата _____ 20_р.		Директор _____ П. І. Б. Начальник відділу _____ П. І. Б. Дата _____ 200_р.	