

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>Менеджмент бізнес-організацій</b>
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 Управління та адміністрування</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 Менеджмент</b>

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
на тему: «**Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації**»  
здобувача **Пуричі Яни Владиславівни**

Науковий керівник: д. пед. н., професор, **Баніт Ольга Василівна**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною**  
**Комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**  
Завідувач кафедри д. е. н., проф. Сагайдак М. П.

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**


**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 Управління та адміністрування</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 Менеджмент</b>
<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>Менеджмент бізнес-організацій</b>


**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

 Олена ШАТЛОВА  
«14» лютого 2023 р

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК  
«14» лютого 2023р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Пуричі Яні Владиславівні**

**денної форми навчання**

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи**  
**на тему: « Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації »**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**

ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1**

Теоретико-методичні основи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій

## Розділ 2

Аналіз підходів та напрямів удосконалення управління стимулюванням персоналу в ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІ УКРАЇНИ»

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Відносини, що виникають у процесі управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях
<b>Предмет дослідження:</b>	Процес управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Обґрунтування теоретичних і практичних засад управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### У розділі 1:

охарактеризувати сутність та роль управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій;

узагальнити методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій;

### У розділі 2:

здійснити оцінювання системи управління стимулюванням персоналу у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІ УКРАЇНИ»

розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення управління стимулюванням персоналу у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІ УКРАЇНИ» з урахуванням сучасних підходів.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

О.В. Баніт

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«07» лютого 2023 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

Я.В. Пуричі

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«07» лютого 2023 р.

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління, спеціальності**  
**073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми**  
**«Менеджмент бізнес-організацій»**

Пуричі Я. В.

*(прізвище, ініціали)*

на тему **«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

*(назва теми)*

Логіко-структурний рівень роботи витриманий. Обґрунтовано актуальність дослідження, робота відповідає темі, назви розділів (підрозділів) взаємопов'язані з метою й завданнями дослідження.

Рівень пошукової глибини: бібліографічний аналіз проведено якісно, репрезентовано й проаналізовано документацію бізнес-організації, власні емпіричні дослідження проведено частково.

Теоретико-методичний рівень роботи: здійснено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, виявлено здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено діагностику проблеми, обґрунтувало пропозиції, коректно інтерпретовано результати фактологічних даних, виявлено здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації й розроблення управлінських аспектів реалізації пропозиції на достатньому рівні.

Рівень наукової етики: робота викладена в науковому стилі, дотримано правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламенту виконання КБР, своєчасно виправлено недоліки, враховано зауваження наукового керівника.

Публікації автора відсутні.

Кількість балів за КБР: **52 бали**

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач продемонстрував набуття основних компетентностей відповідно до ОПП « Менеджмент бізнес-організацій»

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи Пуричі Яні Владиславівні може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту

Науковий керівник:

д. п. н., професор кафедри менеджменту



О.В. Баніт

«22» травня 2023 р.

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну бакалаврську**  
**роботу здобувача вищої освіти**

Пуричі Яни Владиславівни

---

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**Тема** «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

**Актуальність теми**

Кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійно розробленим та комплексним науковим дослідженням, яке присвячено актуальній темі – управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. В ході роботи, автор аналізує актуальні на даний час методи стимулювання персоналу на підприємстві.

**Позитивні риси роботи**

Під час проходження виробничої практики студентка Пуричі Я. В. виявила високий рівень самостійності, виконуючи завдання із вимогами та термінами, продемонструвала здатність аналізувати складні проблеми та шукати ефективні рішення, а також комунікативні навички, які виявилися корисними під час спілкування з колегами та керівництвом. Кваліфікаційна бакалаврська робота, виконана здобувачем практики, добре передає суть організації.

**Зауваження до роботи**

Зауваження відсутні.

**Практичне значення одержаних результатів**

Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається запропонованими рекомендаціями щодо шляхів удосконалення управління стимулюванням персоналу.

Організатор з персоналу



О.В. Курилко

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	5
1.1 Сутність та роль управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій.....	5
1.2. Методи управління стимулювання персоналу бізнес- організацій .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»</b> .....	18
2.1. Оцінювання системи управління стимулювання персоналом у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ».....	18
2.2. Рекомендації щодо шляхів удосконалення управління стимулювання персоналу у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ» з урахуванням сучасних підходів .....	37
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	40
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	42
<b>ДОДАТКИ</b> .....	47

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 9 таблиця, 6 рисунків, список літератури з 53 найменувань, 2 додатки.

### **«Управління стимулюванням персоналу в бізнес-організації»**

*Об'єктом дослідження* є відносини, що виникають у процесі управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях

*Предметом дослідження* є процес управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

*Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи* є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- охарактеризувати сутність та роль управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій;
- узагальнити методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій;
- здійснити оцінювання системи управління стимулюванням персоналу у ДП «МЗУ»
- розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення управління стимулюванням персоналу у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ» з урахуванням сучасних підходів.

*Практичне значення одержаних результатів.* За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані шляхи вдосконалення управління стимулюванням персоналу на ДП «Медичні закупівлі України», що дозволить значно покращити систему стимулювання персоналу на підприємстві та підвищити ефективність діяльності зокрема. Запропоновані методи з управління стимулюванням персоналу та їх реалізація є актуальними для державного підприємства «Медичні закупівлі України», а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023 р.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023 р.

*Ключові слова:* стимулювання, персонал, ефективність, підприємство, методи.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне використання ресурсів, особливо людських, є актуальним в умовах розвитку ринкових відносин в Україні та побудови стабільної економіки. При цьому основним джерелом підвищення продуктивності та прибутковості діяльності підприємств є реструктуризація системи стимулювання персоналу підприємств. Для покращення управління персоналом у бізнес-організації, необхідно впровадити ефективний механізм стимулювання праці, який сприятиме як підвищенню результативності самої компанії, так і поліпшенню життя працівників.

**Метою** бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління стимулюванням персоналу в бізнес-організаціях.

Завдання бакалаврської дипломної роботи:

- охарактеризувати сутність та роль управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій;
- узагальнити методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій;
- здійснити оцінювання системи управління стимулюванням персоналу у ДП «МЗУ»
- розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення управління стимулюванням персоналу у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ» з урахуванням сучасних підходів.

**Об'єктом** дослідження є відносини, що виникають у процесі управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

**Предметом** дослідження є процес управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

**Методи дослідження:** інтерпретація – для розкриття змісту поняття «стимулювання» та його методів; аналіз та синтез – для характеристики системи підходів стимулювання та мотивації персоналу на підприємстві; теоретичне

узагальнення – на основі аналізу наукової літератури виявлено методи, підходи та види стимулювання організації.

**Практичне значення одержаних результатів.** За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані шляхи вдосконалення управління стимулюванням персоналу на ДП «Медичні закупівлі України», що дозволить значно покращити систему стимулювання персоналу на підприємстві та підвищити ефективність діяльності зокрема. Запропоновані методи з управління стимулюванням персоналу та їх реалізація є актуальними для державного підприємства «Медичні закупівлі України», а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

**Інформаційна база** охоплює результати власного дослідження, а також загальнодоступні джерела інформації: наукова та навчальна література, статті та доповіді, сайти Internet, статичні та аналітичні дані.

**Структура роботи** складається з двох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглядається теоретико-методичні основи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій, зокрема сутність та роль управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій, а також методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій та їх специфіка застосування.

У другому розділі проводиться аналіз діяльності ДП «Медичні Закупівлі України» та оцінювання системи управління стимулюванням персоналу, зокрема надається організаційно-економічна характеристика підприємства, аналізується застосування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. На основі проведеного аналізу пропонується застосування розроблених шляхів вдосконалення управління стимулювання персоналом в бізнес-організації з урахуванням сучасних підходів.

Загальна характеристика роботи відображає актуальність теми, значимість та необхідність проведення дослідження, а також послідовність викладу матеріалу, що допомагає чітко структурувати дослідження та розкрити всю сутність проблеми, яка потребує вирішення.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

### 1.1 Сутність та роль управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є важливою частиною управління та розвитку сучасного підприємства, оскільки створює такі умови праці для кожного працівника, які дають змогу йому повніше розкрити свій трудовий потенціал, саме від цього залежить реалізація цілей підприємства та його завдань. Стимулювання є одним із найважливіших елементів у системі управління персоналом, оскільки саме завдяки мотивації керівництву підприємства вдається впливати на працівників. Управління персоналом на підприємстві включає багато складових: кадрову політику, взаємовідносини в колективах, соціально-психологічні аспекти управління. [4].

Дослідження вчених різних теорій мотивації персоналу в різні періоди часу довели беззаперечний факт – розвиток підприємств відбувається за умови розвитку персоналу та застосування відповідних форм і методів. Слід додати, що еволюція наукової думки щодо розвитку форм і методів стимулювання відбувалася під впливом змін у різноманітних концепціях стимулювання, що найбільш рішуче проявилось на межі ХХ–ХХІ ст., детермінованих глобальними процесами глобалізації, розвиненою конкурентною боротьбою[43]. Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників подана в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

Автор	Характеристика
У. Гамільтон[44]	Найбільше увагу приділяв матеріальним стимулам, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів, також розглядав варіант скорочення витрат виробництва.
Ф. Тейлор[45]	Рекомендується розраховувати за нормативом витрат часу кожного виду операцій, а виплачувати заробітну плату працівникам відповідно до їх коефіцієнта трудового вкладу. Він наголосив на важливості таких стимулів, як ініціативність, працьовитість, сумлінність, навчання працівників.
А. Файоль[46]	Ефективним стимулом людської діяльності визначав ініціативу.
Д. Карнегі[49]	Він рішуче переконаний, що мотивація особистого прагнення співробітників до якісного, своєчасного виконання повинна базуватися на заохоченні власних амбіцій. Основну ідею мотивації прагнення працівника виконувати свою роботу якнайкраще вчені визначають як уміння переконати людину у власній перевазі під час виконання роботи.
П.З. Капустянський[47]	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: – матеріальне заохочення (оплата праці відповідно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); – моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); – забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку); – стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); – планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу).
Е. Мейо[50]	Виділяв такі стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи.
Д.М. Прусс[48]	Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності людини базується на взаємодії трьох важливих систем

	<p>стимулювання, які базуються на наступних підсистемах моніторингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фактори, що впливають на формування мотивації працівників (зовнішні фактори, що впливають на працівників; потреби працівників; фактори, що формують характеристики людини; стратегії управління поведінкою працівників);</li> <li>- вплив бізнесу на мотивацію людей (оцінка можливостей бізнесу, методів і прийомів мотивації людей; оцінка методів мотивації людей; стратегії управління впливом людей на процес мотивації);</li> <li>- оцінка ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічна та соціальна ефективність системи стимулювання персоналу; задоволеність працівників; управління трудовою діяльністю; формування стратегії управління ефективністю стимулювання працівників).</li> </ul>
<p>О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова[51,52,53]</p>	<p>Виділяли такі складові ефективного стимулювання працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– введена система заробітної плати, яка включає в себе основну та додаткову, виплати компенсаційного та заохочувального характеру;</li> <li>– соціальні гарантії, пільги;</li> <li>– покращання умов праці;</li> <li>– гнучкий робочий графік та можливість для відпочинку;</li> <li>– формування сприятливого клімату у колективі;</li> <li>– похвала працівників.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу наукових праць[44-53]*

Тому, розглядаючи форми і методи стимулювання, а також зусилля щодо індивідуального вирішення проблеми розвитку та вдосконалення методів матеріального та нематеріального стимулювання, варто зазначити, що необхідною умовою взаємозв'язку мотивації та мотивації працівників при формуванні є система стимулювання. Саме тому існує така важлива ланка відтворення, адже економічний розвиток підприємств неможливо уявити без робочих місць. Його організація на виробництві повинна враховувати те, що найкраща результативність стимулювання полягає у сформованості та ефективності всіх груп стимулювання[32].

Чітко визначений процес стимулювання дозволяє робочій силі ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі без втручання суб'єкта управління. Стимулювання як метод управління передбачає необхідність врахування інтересів індивідів, трудових груп та їх задоволення, оскільки потреби є найважливішим

фактором управління соціальними системами. Самі по собі потреби не спонукають працівників до певних дій. Вона може спрямовувати і регулювати діяльність соціальної системи та контролювати її поведінку лише тоді, коли потреба зустрічається з об'єктом, який може її задовольнити[42].

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «стимулювання»

Автор	Сутність поняття «стимулювання»
Колот А.М., Леонтьев А.Н.	Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.

*Джерело: розроблене автором на основі[2]*

Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації [2].

Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань:

- розвитку організаційної культури, яка проявляється в продуктивній діловій поведінці по відношенню до зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- формування фундаменту під організаційні цінності, особливо що стосуються виконання, командної роботи і якості діяльності організації в цілому;
- забезпечення правильного складу і рівнів стимулювання, що надається відповідно до організаційної культури, потребами бізнесу і потребами персоналу;
- зв'язку не лише стратегії, а й політики і процедур стимулювання з впровадженням інновацій, розвитком і прагненням до переваги;
- розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високих рівнів ефективності у всій організації;
- орієнтація саме на ті типи поведінки, які будуть винагороджуватися, і на те, як це буде відбуватися[8].

У процесі формування системи заохочення талантів керівництво організації має враховувати відповідні питання формування загальної стратегії організації,

корпоративної політики та інших планів. Стратегії визначення очікуваних цілей організаційного розвитку та часу їх досягнення, а також система оцінювання (показників) ступеня досягнення цих цілей. Політика, у свою чергу, є формою дій, спрямованих на досягнення поставлених перед організацією цілей [7].

Відповідно до стратегії розвитку організації формується стратегія стимулювання працівників до праці. Стратегія визначає напрямок системи мотивації людей, необхідної для забезпечення безперервності, залучення, мотивації та утримання відповідальних і компетентних людей, необхідних для виконання місії організації та інших цілей. Тому дана стратегія спрямована на вирішення довгострокових проблем, що стосуються того, яким чином винагороджувати персонал підприємства.

При створенні системи стимулювання потрібно дотримуватися таких принципів[30]:

- ◆ комплексність – припускає, що необхідний певний підхід з урахуванням усіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних;

- ◆ системність – може створити систему заохочення, яка є внутрішньо збалансованою завдяки взаємній координації її елементів і ефективно працює на благо організації.;

- ◆ регламентація – передбачає встановлення певного порядку у формі директив, правил і стандартів і контроль за його виконанням. У зв'язку з цим важливо розрізняти, які сфери діяльності співробітників вимагають суворого дотримання інструкцій і контролю за їх виконанням, а в яких сферах працівники повинні вільно пересуватися і проявляти ініціативу;

- ◆ спеціалізація – це закріплення окремих функцій і робочих місць за підрозділами компанії та окремими працівниками відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом для підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності та підвищення якості роботи;

- ◆ стабільність – за умови, що команда сформована, плинності кадрів немає, а перед командою поставлені певні завдання та функції. Будь-які зміни в діяльності

підприємства повинні відбуватися без впливу на нормальне функціонування того чи іншого відділу чи співробітників підприємства.

Стимулювання праці на фірмі стає ефективним, коли заснована на використовуваних методах система управління персоналом здатна підтримувати запланований рівень продуктивності праці. Для побудови дієвого механізму стимулювання праці та отримання максимальної вигоди від взаємодії підприємства його працівників необхідно: конкретизувати вид праці підприємства, визначити рівень продуктивності праці, дослідити потреби кожного працівника, його інтересів і можливості їх задоволення, а також погоджуватися мати види трудової діяльності з набором цінностей і системи стимулювання[8].

Тому вважаємо, що ефективна система стимулювання праці персоналу на підприємстві повинна включати такі складові:

1) система матеріальних стимулів (обґрунтована заробітна плата, премії, надбавки, участь у прибутках, участь у власності тощо);

2) система нематеріальних стимулів (кар'єрний ріст, соціальні програми, відзнаки, престиж серед працівників, гнучкий графік роботи, реалізація творчого потенціалу тощо);

3) інноваційні методи стимулювання (отримання освіти за рахунок підприємства, навчання новим напрямкам та підвищення кваліфікації, стажування за кордоном, будівництво житла для своїх працівників, надання безвідсоткових кредитів, туристичні подорожі та відпочинок за рахунок підприємства тощо) [4].

В управлінській практиці питання розробки ефективних систем стимулювання персоналу набувають ключового значення задля забезпечення стратегічної цілі підприємства – конкурентоспроможного існування на ринку, ведення прибуткового бізнесу в довгостроковій перспективі. Стимулювання покликане виконувати такі основні функції рис. 1.1.

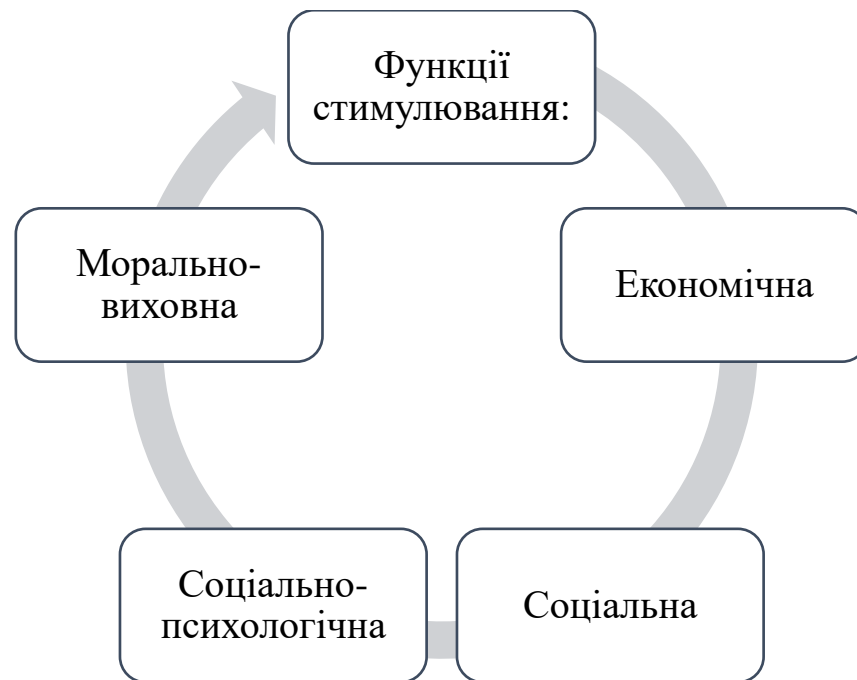


Рисунок 1.1 Функції стимулювання праці персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

Детальніше розкриємо кожну з функцій [10]:

- економічна функція – полягає у сприянні підвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоять перед економікою, і, насамперед, підвищенню продуктивності праці;
- соціальна функція стимулювання праці означає, що працівники займають певне положення в системі суспільної праці і забезпечують собі певні економічні та соціальні блага;
- соціально-психологічна проявляється у формуванні внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивації трудової поведінки і трудових установок;
- морально-виховна функція спрямована на формування моральних якостей особистості робітника[10].

Стимул, таким чином, активізує трудову діяльність працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати, створює можливості для професійного розвитку в організації, усвідомлення важливості виконуваної роботи, підвищує творчість. Мотивація — це

прагнення працівника до просування по службі та його бажання брати участь в управлінні підприємством і прийнятті організаційних рішень. За допомогою стимулів, наданих бізнесом, співробітники виконують роботу, яка призводить до задоволення або незадоволення потреб[6].

## 1.2 Методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій

З точки зору компанії, однією з найважливіших вимог до будь-якого співробітника є висока продуктивність. Існує багато різних методів, прийомів і інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність співробітників. Найпоширенішими методами є матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Система матеріальної винагороди праці — це сукупність основних і додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних трудових досягнень, за якими, крім основної заробітної плати, виплачуються різноманітні заохочення працівників з метою використання матеріальної зацікавленості працівників у підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності[33].

Матеріальні системи можуть бути поділені на три великі групи:

- ⇒ стимули, пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- ⇒ стимули, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- ⇒ стимули, засновані на доходах від власності.

Таблиця 1.3 – Класифікація матеріального стимулювання персоналу

Види матеріального стимулювання персоналу	Форми матеріального стимулювання персоналу
Грошовий	Оплата навчання працівників, преміювання, величина заробітної плати, надбавки(наприклад, у зв'язку з днем

	народження), а саме одноразові заохочення, пільги, надання додаткової відпустки та інші.
Негрошовий	Додаткові відпустки(із-за потреби), медичне обслуговування та страхування, витрати на транспорт, безкоштовне харчування, гнучкий робочий графік, створення умов відпочинку та інші.

*Джерело: розроблене автором на основі [5]*

Ставка в стимулюванні завжди робилася на величину заробітної плати. За своєю питомою вагою у витратах на матеріальне стимулювання вона складає основну частину, і багато років головна увага приділялася розробці стимулюючих систем заробітної плати [5].

Основними функціями заробітної плати є[34]:

- відтворювальна (заробітна плата забезпечує нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації);
- стимулююча (оплата праці спонукає працівників до ефективних дій на робочих місцях);
- регулювальна( спрямована на визначення рівня заробітної плати залежно від кваліфікації, складності завдань);
- соціальна( спрямована на однакове нарахування заробітної плати, за однаково пророблену роботу).

Соціальні виплати, пільги й послуги матеріального характеру, надані працівникам підприємством, як правило, не розглядалися як стимули праці й поведінки працівників. Як свідчить досвід західних країн у соціальних виплатах, пільгах і послугах матеріального характеру криється чималий стимул зростання продуктивності праці працівників підприємств. Використання їх як системи стимулювання дає змогу в першу чергу впливати на поведінку працівників.

На даному етапі розвинуті країни використовують різноманітні платіжні системи, які також застосовують на вітчизняних прогресивних підприємствах. До яких можемо віднести[31]:

1. система щоденного контролю виробітку. У її рамках годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, які підвищуються чи знижуються, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, кооперації. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку;

2. система оплати, що враховує підвищення кваліфікації. Основу її складає кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90. Працівники отримують надбавки за освоєння нових знань;

3. система оплати праці за знання стають все більше поширеними. Головним принципом є винагорода за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не вклад у досягнення цілей організації.

Система майнового доходу заснована на стимулюванні кінцевих економічних показників діяльності підприємств, які описуються такими показниками, як прибуток, рентабельність і сукупний дохід. За таких стимулів конкретний результат працівника часто не враховується, а натомість зосереджується на сприйнятті працівником прибутковості компанії для досягнення високого кінцевого результату. Ці системи спрямовані на розвиток поведінки співробітників, що позитивно впливає на всі сторони корпоративної діяльності, від якої залежить кінцевий [1].

Ефективна система матеріального стимулювання працівників повинна відповідати наступним вимогам:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він одержить у залежності від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;

- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше;
- значимість: винагорода має бути для співробітника значущим;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації та бути справедливими[41].

Найважливішим напрямом матеріального стимулювання персоналу є *преміювання*. Преміювання робітників за основні результатів роботи здійснюється за рахунок фонду оплати праці й тієї частини фонду матеріального заохочення, що визначається розподілом прибутку від господарської діяльності. За об'єктом стимулювання преміювання поділяється на *індивідуальне* та *колективне*[35].

➤ Індивідуальне преміювання слід використовувати за таких умов: робота в торговельному підприємстві передбачає незалежні від членів колективу форми (розумову, фізичну), якщо є облік особистих результатів праці, або якщо робота вимагає спеціальних навичок.

➤ Колективне преміювання полягає у стимулюванні персоналу щодо загальних результатів роботи команди, колективу, групи. Колективні премії нараховуються виходячи з посадового окладу групи та підрозділу (залежно від виконання колективних показників ефективності), і розподіляються працівникам виходячи з посадового окладу, тривалості робочого часу та норми трудової участі з урахуванням індивідуальних внесків.

Кожен розуміє, що однією з нагальних потреб кожної людини є її вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення стимулювання трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом(таблиця 1.4). Міжнародний та вітчизняний досвід показує, що за останні роки на практиці з'явилися моделі гнучкого робочого часу, персоналізованого застосування та посилення ролі вільного часу, які розглядаються як складові нетрадиційних підходів. Підвищення трудової мотивації.

Таблиця 1.4 – Гнучкий робочий час

Гнучкий робочий час		
Динамічний робочий час	Ковзний робочий час	Перемінний робочий час
Загальне скорочення робочого часу; Неповний робочий день.	Річна відпустка для творчої роботи.	Вільний графік роботи; Робота в групах; Розподіл роботи.

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Нематеріальне стимулювання розвитку співробітників в організації, спрямоване на задоволення мотивації збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі при звільненні з робочого місця або займаної посади [36]. Тому можна сказати, що метою нематеріального стимулювання є підвищення кар'єрної зацікавленості працівників в організаційних інтересах, підвищення лояльності працівників до компанії та одночасно зниження витрат на заробітну плату. Витрати на оплату праці працівників. Основним ефектом, який досягається за допомогою нематеріального стимулювання, є підвищення лояльності співробітників і інтересу до компанії

Розглянемо практичні методи нематеріального стимулювання праці виробничого персоналу підприємства, які використовують багато сучасних підприємств (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Форми, переваги та недоліки нематеріального стимулювання

Методи	Переваги	Недоліки
Гнучкий графік робочого часу	Дає змогу працювати у зручний для працівника час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Кар'єрний ріст	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує ефективність роботи співробітника	Вимагає значних матеріальних витрат
Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат

Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Можливість планувати відпустку	Можливість планувати відпочинок з сім'єю	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці

*Джерело: розроблено автором на основі[3]*

Підходи до нематеріального стимулювання людського розвитку, пов'язані з участю працівників і спеціалістів в управлінні організацією, дозволяють більш адекватно задовольняти людські потреби вищого порядку (потреби причетності та участі, потреби у визнанні, самоствердженні та самовираженні). ), тим самим забезпечуючи їх подальший розвиток [3].

Існує широкий спектр дій для стимулювання співробітників компанії, а також безліч мотиваційних інструментів, а індивідуальний підхід до кожного співробітника вимагає чіткого визначення його переваг і побажань.

Завдання керівника полягає у визначенні найбільш ефективного способу стимулювання працівників для досягнення цілей компанії. Ефективність на підприємства можна визначити як прямими, так і непрямими методами.

До *прямих* відносять: продуктивність праці, ефективність виробництва, рентабельність виробництва інші. *Непрямими* вважаються: сприятливий клімат у колективі, соціальну адаптацію тощо. Ці методи не підлягають кількісному виміру, вони є якісними показниками. Проте вони впливають на конкретну людину, її інтерес до роботи, формують її поведінку та впливають на результат роботи [9].

Усі перераховані вище методи стимулювання є дієвими та достатньо ефективними, але керівники повинні використовувати той чи інший метод залежно від ситуації. А саме для досягнення найкращих результатів необхідно поєднувати різні методи стимуляції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

#### 2.1. Оцінювання системи управління стимулювання персоналом у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ, ДП «Медзакупівлі України») – єдина національна агенція, що забезпечує централізовану закупівлю якісних ліків та медвиробів за кошти державного бюджету[11].

Уповноважені особи

- Жумаділов Арсен Куатович
- Жужа Альона Олександрівна
- Адаманов Едем Бекірович

Офіційний сайт – [office@medzakupivli.com](mailto:office@medzakupivli.com)

Організаційно-правова форма: Державне підприємство

Форма власності: Державна власність / власність територіальних громад

Код ЄДРПОУ: 42574629

ДП «МЗУ» створене 25 жовтня 2018 року, перебуває у державній власності, відноситься до сфери управління МОЗ України.

Ключовим завданням «МЗУ» є формування прозорого, ефективного та конкурентоспроможного альянсу і система державних закупівель медичних товарів, яка зможе заощадити гроші платників податків.

МІСІЯ ДП «Медичних Закупівель України»: забезпечення прозорих та ефективних державних закупівель задля наявності та доступності якісних ліків та виробів медичного призначення для українців.

ВІЗІЯ ДП «Медичних Закупівель України»: прагнення покращити якість та

тривалість життя українців шляхом ефективного медичного постачання та створювати цінність для національних та міжнародних партнерів[11].

Напрями роботи «МЗУ»:

- підприємством закуповуються ліки та обладнання за централізованими напрямками МОЗ;
- проводиться розробка рішення для держави та громадян, які забезпечують прозорість на всіх етапах процесу медичного постачання;
- закуповуються медичні товари в межах президентської ініціативи United24;
- МЗУ є централізованою закупівельною агенцією, де надаються закупівельні послуги іншим замовникам;
- адмініструються медичні каталоги Prozorro Market[11].

Ключові стратегічні ініціативи на період 2021-2023:

- створення закупівельного центру – закупівельної організації повного циклу;
- впроваджувати передові світові практики та високі стандарти професійної діяльності у межах ДП МЗУ:
  - удосконалення системи управління персоналом;
  - запобігання корупції та комплаєнс;
- Комунікації з ключовими зацікавленими сторонами та управління брендом:

- комунікація з міжнародними партнерами;

бренд менеджмент ДП МЗУ[11].

Цінності МЗУ:

- служіння заради життя пацієнтів;
- завдяки своєчасній поставці ліками ми бережемо життя пацієнтів;
- довіра та партнерство;
- довіра – основа нашої праці;
- ефективність через професійність;
- оптимальне використання ресурсів;

- підвищення кваліфікації та поглиблення професійних знань кожного співробітника;
  - командність через етику;
  - спільне розуміння місії та цінностей об'єднує нас як одну команду;
  - гідність і відповідальність;
  - ми вмотивовані діяти та прагнемо до результату;
- кожен усвідомлює, що сам відповідає за свої вчинки[11].

Організаційну структуру, яка сформована на підприємстві, можна віднести до лінійно-функціонального типу. Дана структура має такий вигляд [11]:

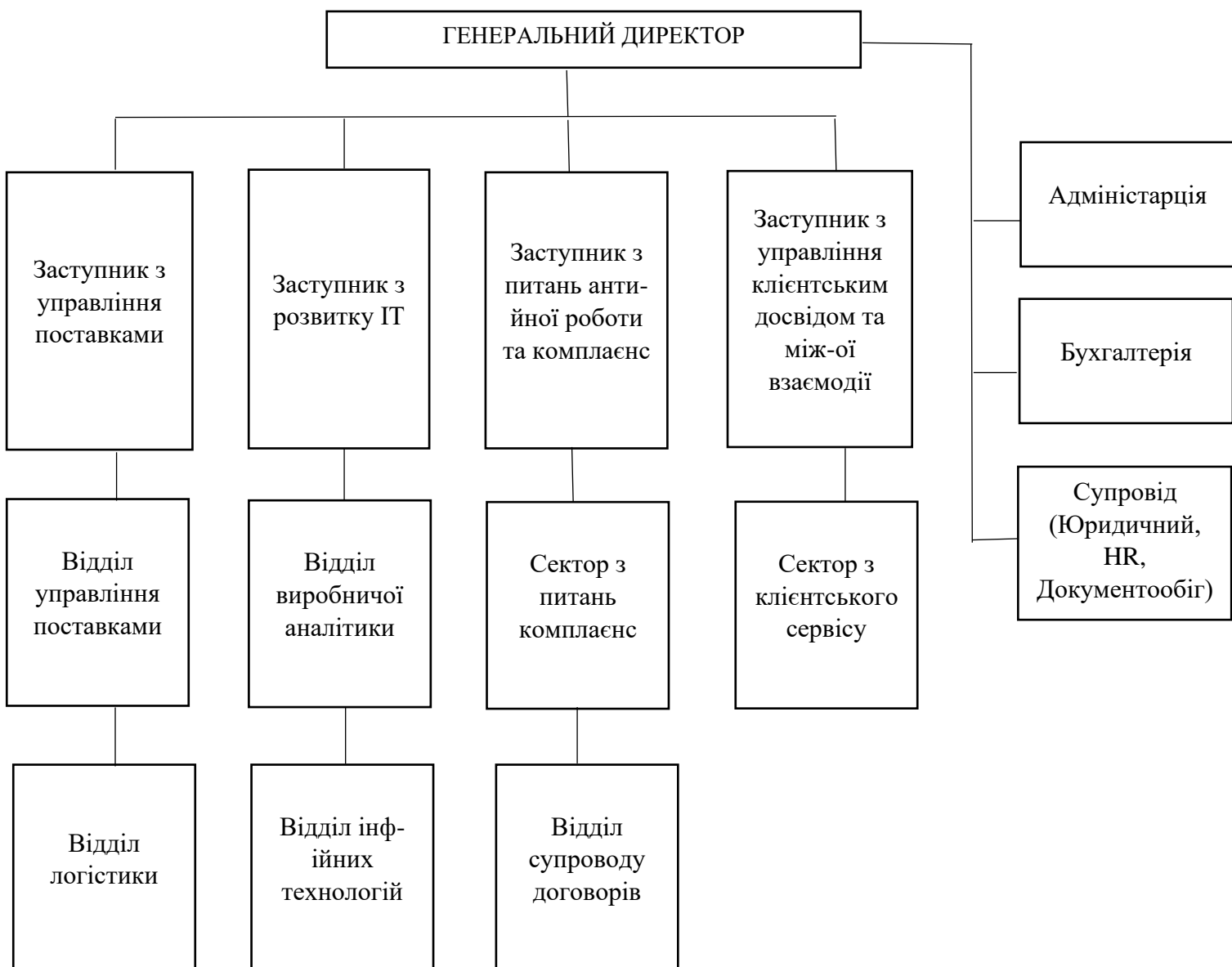


Рисунок. 1.2 Організаційна структура «МЗУ»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Корпоративні компетентності «МЗУ»: ефективність/орієнтація на результат; командність через етику/ефективна робота в команді; ефективна письмова та усна комунікація; обслуговування запитів клієнтів (внутрішніх або зовнішніх); постійний розвиток, підвищення професіоналізму.

Як узагальнення, можна сказати що з 1-6 відділів організаційної структури підприємства є операційними, без яких підприємство «Медичних закупівель України» не зможе функціонувати взагалі.

При розгляді співробітників на працевлаштування в ДП «МЗУ», очікуються від співробітників такі якості:

- високий рівень залученості;
- відповідність цінностям і культурі підприємства;
- прагнення до професійного розвитку, постійне навчання та удосконалення своєї професійної експертизи, бізнес процесів та організації в цілому;
- високий рівень мотивації та активна громадянська позиція, бажання бути причетним до масштабних змін в медичних закупівлях України.

В ході дослідження також було проаналізовано діяльність з управління персоналом бізнес-організації, а саме чисельність, прийом та звільнення, а також плинність кадрів (активну та пасивну) у динаміці за останні 4 роки.

Таблиця 1.6 – Плинність співробітників «МЗУ»

Плинність	06.2019	2020	2021	2022	Разом з 06.2019 по 12.2022
Прийом(к-сть нових співробітників)	23	51	33	60	167
Звільнення (к-сть звільнених співробітників)	8	6	8	13	35
Середньооблікова чисельність за період	26	45	84	113	268
Плинність кадрів(активна),%	26	6,5	6	6,2	44,7
Плинність кадрів (пасивна), %	3,7	6,5	3,7	0,9	14,8

Плинність кадрів (переїзд до іншої країни), %	-	-	-	4,4	4,4
---	---	---	---	-----	-----

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [11]*

Розрахунок плинності кадрів:

Плинність кадрів = (Кількість звільнених / Середньооблікову чисельність персоналу) \* 100%

З даної таблиці, ми можемо побачити що кількість співробітників з кожним роком збільшується, що позитивно впливає на підприємство та значно покращує показники.

На державному підприємстві є проекти – Екatalogи(Prozorro Market), і саме за адміністрування медичної частини, отримують відсоток від тих закупівель, які здійснюються в даному проекті. Тому, після аналізу фінансової звітті на державному підприємстві в період з 2020 по 2022 рр., можна побачити що Чистий дохід від реалізації продукції складає за 2020 р. 598,1 тис. грн., за 2021 р. 109,2 тис. грн, а за 2022 р. 3069,7 тис грн. Чистий прибуток «МЗУ» за 2020 р. складає 222,4 тис. грн а в період за 2021 р. результати показника значно зменшились та дорівнювали 49,2 тис. грн. У 2022 р. ситуація покращилась та складала 191,1 тис. грн. Звідси ми можемо побачити, що підприємство добре функціонує та прикладає для цього максимум зусиль [15].

Основні бізнес-процеси, які існують на державному підприємстві[11]:

**1.** забезпечення постачання закуплених товарів та послуг;

За цей бізнес-процес несуть відповідальність та вкладають певний внесок, такі відділи: Адміністрація, Сектор з питань комплаєнс (перевірка поставок), відділи категорійного менеджменту (саме закупівельний цикл), публічних закупівель, супроводу договорів та логістики, також Управління виробничої аналітики та інформаційних технологій (ІТ).

**2.** розвиток;

До даного бізнес-процесу відноситься: Управління виробничої аналітики та інформаційних технологій, яке охоплює відділи виробничої аналітики, розвиток

інформаційно-аналітичних інструментів, розробка програмного забезпечення та підтримки ІТ.

### 3. розширення;

До цього бізнес-процесу можна віднести: відділи категорійного менеджменту (баланс між ціна-якість), супроводу договорів (зв'язаних з постачальниками), логістики.

### 4. створення закупівельного хабу;

За цей бізнес-процес відповідають: Сектор з питань комплаєнс (перевірка всіх поставок), відділ логістики.

### 5. впровадження;

До бізнес-процесу можемо віднести майже всі відділи, Сектори та Адміністрацію підприємства, адже всі вкладають в нього свої сили.

### 6. налагодження.

В такий бізнес-процес можна віднести: відділи ІТ, Сектори міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної допомоги, клієнтського сервісу та зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації[11].


Інноваційна діяльність.

Ознайомившись з інноваційною діяльністю бізнес-організації, ми бачимо що було розроблено такі інноваційні проекти: MedData, e-Stock, MedSupply. Розглянемо їх детальніше:


MedData.


MedData – власна інформаційно-аналітична система підприємства що перебуває на балансі ДП МЗУ.

Наразі вона консолідує такі дані:

-  статус процедур закупівель ДП МЗУ відповідними посиланнями на тендери у системі Prozorro;

-  відповідні графіки поставок товарів за укладеними ДП МЗУ контрактами в Україну та у регіони;

-  збір та моніторинг залишків товарів, закуплених та доставлених в лікарні;

 від березня 2020 року - дані від закладів охорони здоров'я щодо протидії COVID-19. Зокрема, про залишки та очікувані надходження засобів індивідуального захисту, тестів, лікарських засобів та розчинів; наявність ШВЛ, іншого обладнання, забезпеченість киснем; ліжковий фонд, кількість виділених ліжок під пацієнтів з COVID-19, з підведеним киснем та реанімаційні, кількість зайнятих таких ліжок; задіяний персонал. Ці дані використовуються Кабінетом Міністрів України та РНБОУ для аналізу поточної ситуації та прийняття рішень. Дані збираються від закладів охорони здоров'я, які залучені у протидію коронавірусній інфекції. Їх кількість постійно змінюється;

з лютого 2021 року – дані про доставку, зберігання, переміщення і використання вакцин для протидії COVID-19. Станом на червень 2021 року зібрано інформацію з 4 національних складів, 27 регіональних і 1159 лікарень на місцевому рівні[11].

У майбутньому дана програма передасть деякий функціонал системі e-Stock, яка зараз в розробці.

e-Stock.

Наразі вона консолідує такі дані:

 управління залишками лікарських засобів та медичних виробів.

Функціонуватиме за принципом державно-приватного партнерства. З фокусом на життєвому циклі товару: від збору та розрахунку потреби за номенклатурою до обліку в ЗОЗах та інвентаризації.

MedSupply.

Наразі вона консолідує такі дані:

 контроль над логістичними процесами.

Функціонуватиме на основі даних, отриманих з MedData та e-Stock, та доповнюватиме їх логістичним контекстом.

Також, необхідно зазначити що завдяки роботі Сектору та заступника генерального директора з антикорупційної роботи та комплаєнс у 2022 році Медичні закупівлі України пройшли сертифікацію на відповідність міжнародному антикорупційному стандарту ISO 37001:2016.

Стандарт ISO 37001:2016 - це міжнародний стандарт, який складається з понад 10 блоків з вимогами, та підтверджує якість антикорупційних практик в установі.

МЗУ стали першими в закупівельній сфері України, хто отримав сертифікат ISO 37001:2016. Також Медичні закупівлі України є 20 установою у світі, що працює у сфері охорони здоров'я та пройшла сертифікацію на відповідність ISO 37001:2016.

Інформаційне забезпечення.

До інформаційного забезпечення «МЗУ» можна віднести таку програму, як: М.Е.Дос, HURMA, Space Messenger, Notion, ДОК ПРОФ, Google Workspace.

Детальніше про них:

Програма «М.Е.Дос» – це найпоширеніше програмне забезпечення, яке створено для подачі звітності онлайн до центральних або територіальних органів з питань оподаткування та обміну первинними документами між контрагентами в електронному вигляді.

HRM-система Hurma – керування співробітниками, онбординг, автоматизація запитів у єдиному та зручному особистому кабінеті.

Space Messenger – використовується для обміну повідомленнями та відеодзвінками між співробітниками підприємства.

Notion – програма, яка надає такі можливості, як база даних, календар, нагадування та багато іншого.

Переваги ДОК ПРОФ:

- функціональність;

Завдяки багаторічному досвіду розробки автоматизованих систем управління документами, ДОК ПРОФ набула багатьох корисних і функціональних можливостей, що полегшить ведення діловодства у Вашій організації.

- швидке впровадження;

Висока швидкість роботи системи досягається шляхом розвантаження деяких функцій на сервер і використання вибіркового даних, що завантажуються з сервера.

- постійна підтримка;

Фахівці служби підтримки завжди на зв'язку, і допоможуть вирішити будь-яку проблему, яка може виникнути при роботі з системою.

- безпека використання;

Їх рішення забезпечує захист даних корпоративного класу шляхом шифрування даних у хмарі на наших серверах, і ретельного контролю доступу до системи[39].

Google Workspace (раніше G Suite) — це хмарний сервіс, який включає пошту Gmail, Google Calendar, популярний сервіс для відеоконференцій Google Meet, Google Docs, Sheets і Presentations для спільного редагування документів, Google для створення опитувань і форм анкет, Google Sites для створення веб-сайтів, великого та надійного сховища на Диску та різноманітних інструментів керування[40].

Антикорупційна діяльність «МЗУ».

Одним із ключових завдань ДП МЗУ є забезпечення прозорих та ефективних закупівель лікарських засобів та медичних виробів [13].

Основою антикорупційної політики підприємства є комплекс антикорупційних інструментів, зокрема:

- ✓ впровадження принципу «нульової толерантності до корупції» у процеси;
- ✓ антикорупційний контроль на всіх етапах закупівель;
- ✓ система управління ризиками закупівельного процесу;
- ✓ постійний моніторинг та комплаєнс-контроль ділових партнерів;
- ✓ отримання та всебічний розгляд інформації про порушення антикорупційної політики;

управління конфліктом інтересів та етичний контроль[13].

Окрім чинного законодавства у сфері запобігання корупції у своїй роботі співробітники ДП «Медичні закупівлі України» керуються такими документами:

- Антикорупційна програма ДП МЗУ на 2021-2022 рр
- Кодекс професійної етики та ділової поведінки співробітника ДП МЗУ

[14].

- Іншими діючими на підприємстві внутрішніми процедурами і політиками.

У межах підприємства діє Сектор з питань антикорупційної діяльності та комплаєнс, що координує дотримання співробітниками антикорупційного законодавства в поточній роботі та у співпраці з контрагентами, проводить внутрішні перевірки, навчання, перевіряє контрагентів ДП МЗУ, а також проводить перевірки на добросовісність кандидатів на вакантні посади у підприємстві[11].

ДП «Медзакупівлі України» в мирний час реалізує закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», а також відповідних підзаконних актів [16].

Також у своїй діяльності керуються такими нормативно-правовими документами [18,19,20]:

- Постанова КМУ від 17 березня 2011 р. № 298 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення здійснення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру»;

- Закон України від 17.03.2020 № 531-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України, спрямованих на підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закуповуються особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я»;

- Закон України від 17.03.2020 № 532-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закуповуються за кошти державного бюджету, та створення умов для закупівель у сфері охорони здоров'я за кошти державного бюджету»

Під час воєнного стану публічні закупівлі виведені з-під дії Закону України «Про публічні закупівлі». Тому на період воєнного стану «Медзакупівлі України» керуємось наступною законодавчою базою [18,21,22,23,24,26,27]:

- Постанова КМУ від 17 березня 2011 р. № 298 «Про затвердження

Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення здійснення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру»;

- Постанова КМУ від 28 лютого 2022 р. № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану»;
- Постанова КМУ від 03.03.2022 № 187 «Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією російської федерації»;
- Постанова КМУ від 09.04.2022 № 426 «Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації»;
- Указ Президента України № 19/2022;
- Закон України «Про санкції»;
- Стаття 111-1 КК України «Державна зрада».

Характеристика зовнішнього середовища ДП «МЗУ».

Міністерство охорони здоров'я України довело до ДП МЗУ напрями закупівлі лікарських засобів та медичних товарів за бюджетною програмою КПКВК 2301400 «Забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру».

ДП МЗУ працює з ринком щодо зниження цін, проводить закупівлі на користь місцевих замовників в якості ЦЗО, проводить закупівлі за рамковими угодами, а також буде підвищувати рівень професійності у сфері закупівель. Наразі ДП МЗУ адмініструє медичну частину електронних каталогів Prozorro Market. Замовники можуть самостійно купувати товари в електронному каталозі. Проте, для зручності та економії коштів, вони також можуть звертатися до ДП МЗУ, як до централізованої закупівельної організації. У такому випадку ДП, за рахунок об'єднання місцевих закупівель, може самостійно закупити більше якісних ліків за меншою ціною[11].

Електронний каталог (Е-каталог) лікарських засобів та медичних товарів Prozorro Market схожий на інтернет-магазин, де підприємства можуть швидко та

легко продавати свої товари національним та державним установам. Довідник ведуть фахівці ДП «Медзакупівлі України». Саме від згаданого вище проекту компанія отримує прибуток.

Переваги використання Prozorro Market для постачальників:

- простий спосіб реалізації товарів державним замовленням;
- додатковий канал для продажу;
- швидке оформлення та закриття угод;
- довгострокова співпраця;
- дистанційне виконання замовлення.

Партнерами підприємства Медичних закупівель України є [28]:

1. USAID – FROM THE AMERICAN PEOPLE
2. UKAID – from the british people
3. EURASIA FOUNDATION
4. THE GLOBAL FUND
5. UNDP
6. Enkidu
7. World Health Organization

У 2022 році, за підтримки USAID та проекту SAFEMed, було впроваджено автоматизовану систему комплаєнс контролю, яка дає можливість повідомити про можливе порушення антикорупційного законодавства або неетичну поведінку з боку зацікавлених сторін. Користуватись системою можуть усі зовнішні та внутрішні стейкхолдери: постачальники, працівники лікарень, співробітники МЗУ, їхні родичі тощо. Подати скаргу можна анонімно або ж вказати своє прізвище та ім'я. Державне підприємство «Медзакупівлі України» здійснює централізовані закупівлі ліків, медичних виробів та допоміжних засобів за державні кошти у межах напрямів, що доведені до нас Міністерством охорони здоров'я.

У 2020 році закуповували за 14 напрямками; у 2021 році за 19 напрямками; у 2022 році за 26 напрямками; у 2023 році ми закуповуємо за 24 напрямками.

Процес централізованих медичних закупівель є багатокомпонентним та тривалим, адже на різних етапах до нього долучаються різні контрагенти. Також

перебіг закупівель відрізняється у мирний та воєнний час.



Рисунок 1.3 Кількість учасників за 2021 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [37]*



Рисунок 1.4 Кількість учасників за 2020 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [37]*

Отже, з рис. 1.4 видно, що 2021 році 171 компанія взяла участь у процедурах ДП «Медзакупівлі України», що в 1,3 рази більше ніж у 2020 році. Збільшення

кількості учасників пов'язане зі збільшенням напрямів, за якими закуповувало підприємство (14 напрямів у 2020 році та у 2021 році)[37].

Що стосується, кількості виробників, що взяли участь у процедурах у 2021 році, збільшилась в 1,5 разів у порівнянні з закупівлями попереднього року. В 2020 році 45 виробників взяло участь у процедурах, що складає 34,62% всіх учасників.

Таблиця 1.7 – Показники конкуренції, в період за 2020 та 2021 рр.

Показник	2020	2021
Максимальна кількість учасників допущених до аукціону	7	9
Середня кількість учасників на успішних торгах	2,75	2,91
Кількість позицій до закупівлі (замовлення більше за 0)	575	483
Кількість монопольних позицій	140	110

Джерело: розроблено автором на основі[37]



Рисунок 1.5 Показники конкуренції, за 2020 та 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

З даних таблиці ми бачимо, що у 2021 році середня кількість учасників на успішних торгах зменшилась на 5%, у порівнянні з 2020 роком (2,75 в 2021 році проти 2,91 у 2020 році). Однією з причин стала наявність позицій із малою кількістю замовлення та, відповідно, меншою очікуваною вартістю. За таких умов потенційні учасники не були зацікавлені виходити на торги.

Кількість монопольних позицій збільшилась порівняно з 2020 роком через збільшення кількості напрямів за якими у 2021 році закуповувало підприємство.

У 2021 році ДП «Медзакупівлі України» розпочало проводити закупівлі у квітні, що значно раніше ніж у 2020 році. У 2021 році скоординована взаємодія МОЗ України та ДП «Медзакупівлі України» дозволила вчасно перерозподілити кошти, які були заощаджені підприємством, на додаткову закупівлю препаратів. Вдалося дозакупити 61 позицію на 96 млн грн. В рис. 1.6 продемонстровано, за якими напрямками було здійснено дозакупівлю: Дитяча гемофілія, Доросла онкологія, Ліки для протидії COVID-19, Легенева артеріальна гіпертензія, Муковісцидоз.



Рисунок 1.6 Дозакупівля на заощаджені кошти у розрізі напрямів, 2021 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [37]*

Таблиця 1.8 – Поставки, за 2020 та 2021 рр.

Показник	2021	2020
Кількість повністю поставлених позицій / % поставок	223 / 41,90%	110 / 29,33%
Сума поставленої та прийнятої ДП «Медзакупівлі України» продукції / %	2 000 330 815,19 грн / 35,4%	1 164 800 852,70 грн / 24,4%

*Джерело: розроблено автором на основі [37]*

З даних таблиці видно, що кількість повністю поставлених номенклатурних позицій протягом 2021 року (тобто поставки товарів в той же самий бюджетний період (календарний рік), коли вони були закуплені) збільшилась на 12,57%, порівнюючи поставки, що відбулись протягом 2020 бюджетного періоду. У 2021 році було повністю поставлено 41,9% позицій від загальної кількості закуплених, в той час як в 2020 році 29,33%.

В період 2022 року, на ДП «МЗУ» здійснювали централізовані закупівлі в розрізі 26 напрямів, до який відноситься медичне обладнання, медичні вироби чи лікарські засоби. У 2022 році «Медичним закупівлям України» вдалося заощадити на суму 1,46 млрд. гривень. Порівняємо основні показники за 2022 та 2021 рр.

Поставки товарів в період воєнного часу. Першими товарами, які централізовано закупили минулого року, були препарати для потреб воєнного стану на початку березня. Після цього МЗУ вдалося ефективно пройти весь закупівельний цикл 2022 - ми придбали 96% запланованого переліку медичних товарів. Це стало можливим завдяки невтомній роботі команди співробітників, злагодженій координації всіх установ, підтримці міжнародних партнерів, допомозі донорів та довірі суспільства. До моменту укладення договорів МЗУ проводить ретельну перевірку потенційних постачальників, їх учасників, кінцевих бенефіціарних власників та виробників продукції щодо відсутності в санкційних списках ОФАС США, Європейського Союзу, Великої Британії, Ради Безпеки ООН та РНБО України[11,37].

Після повномасштабного вторгнення росії та введення воєнного стану на території України, з метою не допустити до контракування продукцію, країнами походження якої є росія та республіка білорусь, було впроваджено відповідний додаток до договорів про закупівлю. Він стосується санкційних застережень та надає МЗУ право на дострокове розірвання договору у випадку, якщо стане відомо, що постачальник, його учасник чи кінцевий бенефіціарний власник, а також виробник продукції внесений в санкційні списки РНБО або фігурує в інших санкційних списках.

Також проведено навчання для співробітників щодо санкційних застережень та інших обмежень, які були введені Україною через повномасштабне вторгнення росії. Під час навчання також обговорили нововведення в Кримінальному кодексі України, зокрема відповідальність за колабораційну діяльність та несанкціоноване поширення інформації про переміщення або розташування Збройних Сил України[37].

Таблиця 1.9 – Порівняння основних показників за 2022 та 2021рр.

<b>Показник</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2021 р.</b>
Кількість позицій, що були доведені до закупівлі	882	668
Лікарські засоби та медичні вироби	752	575
Медичне обладнання	130	93
Фактична сума укладених договорів, грн	7443272802	8058013877
Лікарські засоби та медичні вироби	5757445976	5479209390
Медичне обладнання	1685826826	2578804487

*Джерело: розроблено автором на основі [37]*

З табличних даних, можна побачити, що кількість позицій, що були доведені до закупівлі в період з 2021 року до 2022 року збільшилась на 214 позицій, з ним медичного обладнання на 37 позицій, а лікарський засобів та медичних виробів склала 177 позицій[37].

За результатами 2022 року було закуплено 851 позицію, які становлять 96,48% від замовлень. Показник законтракованих позицій в 2021 році склав

87,72%, а в 2022 році кількість позицій склала 96,48%, звідси ми бачимо, що показник зріс на 8,76%.

Під час аналізу ДП «Медичні закупівлі України», було розглянуто структуру та принципи стимулювання персоналу, формування оплати праці, винагороди, додаткового блага та інше.

Що стосується систем виплати заробітної плати працівникам, вона здійснюється на рівні не нижчому розміру мінімальної заробітної плати, визначеного законодавством шляхом перерахування коштів на карткові рахунки, відкриті в банку, з яким укладено договір про розрахунково-касове обслуговування[38].

Виплата заробітної плати працівникам державного підприємства «Медичні закупівлі України» здійснюється в такі терміни:

- аванс в кінці кожного місяця в розмірі нарахованої заробітної плати, пропорційно відпрацьованому часу;
- кінцевий розрахунок на початку місяця наступного за звітним. У тих випадках, коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, виплата здійснюється напередодні.

На рахунок скорочення бюджетних асигнувань, то вони не можуть бути підставою для зменшення посадових окладів та фінансування інших, передбачених законодавством гарантій, пільг і компенсацій. Якщо працівник бажає отримати відомості стосовно виплати про загальну суму заробітної плати з розшифровкою за видами виплат, про розміри і підстави утримань із заробітної плати та про суму заробітної плати, що належить до виплати, то підприємство має змогу надати їх[38].

Премії. Працівникам виплачуються премії в межах фонду преміювання відповідно до затвердженого наказом державного підприємства «Медичні закупівлі України» Положення про преміювання працівників державного підприємства «Медичні закупівлі України»[38].

За наявності фінансової спроможності, працівникам виплачують грошову допомогу на оздоровлення при наданні щорічної відпустки у розмірі, що не

перевищує середньомісячної заробітної плати працівника. У випадку поділу щорічної відпустки на частини зазначена допомога виплачується працівникові один раз на рік при наданні будь-якої частини щорічної відпустки відповідно до заяви працівника. Грошова допомога на оздоровлення працівникам, які пропрацювали неповний рік, виплачується пропорційно відпрацьованому часу[38].

Важливо додати, що працівникам можуть надаватись додаткові гарантії, компенсації та пільги, пов'язані з виконанням безпосередніх службових обов'язків:

- компенсація за використання особистих автомобілів у службових цілях згідно з нормами і правилами, встановленими у відповідному локальному акті; забезпечення працівників, які мають роз'їзний характер роботи у межах населеного пункту, проїзними квитками на всі види міського транспорту[38].

З метою стимулювання персоналу, виконання працівниками посадових обов'язків, творчого підходу до вирішення поставлених завдань, як засіб матеріального заохочення працівників та у разі фінансової спроможності на підприємстві можлива така додаткова грошова допомога:

1. з нагоди загальнодержавних і професійних свят;
2. річниць створення;
3. дня народження, річниці трудового стажу та інших;
4. за участь у заходах з підвищення безпеки праці;
5. у випадку смерті близьких осіб (чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний брат, сестра).

Що стосується формування, розподілу коштів, організації і проведення соціально-культурні заходів, вирішення побутових і соціальних питань, враховуючи фінансові можливості, цим займається Адміністрація. Ще одним з нематеріальних методів на підприємстві є спільна організація вітання працівників з ювілеями, святковими подіями тощо [38].

На підприємстві також постійно створюють умови для навчання і підвищення кваліфікації працівників у відповідних навчальних закладах та шляхом самоосвіти.

На кожному робочому місці в структурному підрозділі, кожен працівник має всі умови праці для комфортного проведення та продуктивної роботи протягом

дня. Також підприємство забезпечує працівників безперебійною роботою обладнання та офісної техніки, утримання в належному стані адміністративної будівлі та прилеглої території. Та наголошує не допускати роботи на несправному обладнанні, задля безпеки. Кожне з приміщень, в яких розташоване ксерокопіювальне обладнання, є можливість для провітрювання.

У структурних підрозділах Адміністрації організують проведення навчання працівників безпечним прийомам і методам роботи, наприклад, з технічними приладами, наявним обладнанням тощо.

## **2.2. Рекомендації щодо шляхів удосконалення управління стимулювання персоналу у ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ» з урахуванням сучасних підходів**

Розглянемо стимулювання персоналу на прикладі посади – фахівець відділу логістики. За виконання обов'язків, передбачених контрактом, фахівцю відділу логістики нараховується заробітна плата за рахунок частки доходу, одержаного підприємством у результаті його господарської діяльності, виходячи з установленого фахівцю відділу логістики посадового окладу в кратності до мінімального посадового окладу (ставки) працівника основної професії (гривень) і фактично відпрацьованого часу[11].

Також, фахівцю відділу логістики можуть виплачуватися: премія за підсумками роботи за рік відповідно до умов, показників та розмірів преміювання, затверджених Органом управління майном; премія за підсумками роботи за квартал відповідно до умов, показників та розмірів преміювання, затверджених Органом управління майном; винагорода за підсумками роботи за рік за рахунок чистого прибутку. У разі допущення на підприємстві нещасного випадку із смертельним наслідком з вини підприємства премія та винагорода фахівцю відділу логістики не нараховується[11].

Премія та винагорода не нараховується також у разі:

- грубого порушення Правил охорони праці працівникам підприємства з вини адміністрації;
  - порушення фінансової дисципліни;
- неналежного виконання умов цього контракту та у разі несвоєчасного виконання завдань, визначених контрактом, погіршення якості роботи[11].

Особам, які не виконують або неналежним чином виконують свої посадові обов'язки, за результатами роботи може бути збільшено або зменшено розмір оплати праці, премій і винагород, обумовлені в договорі.

Преміювання фахівця відділу логістики, виплата заробітної плати, матеріальної допомоги та винагород визначається (затверджується) органом управління майном одноособово. Оплата відпустки провадиться виходячи з середньоденного заробітку фахівця відділу логістики, обчисленого у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Що стосується, відпустки фахівцю відділу логістики надається матеріальна допомога на оздоровлення у розмірі його середньомісячного заробітку.

Отже, після проведеного аналізу управління стимулюванням персоналу на підприємстві «Медичних Закупівель України», рекомендовано застосовувати до співробітників нематеріальні та матеріальні методи, методи престижного характеру, тому для їх вдосконалення, пропоную застосувати такі підходи:

- застосування похвал співробітникам;

Можна створювати листівки не лише з нагоди привітання з певним святом чи датою, наприклад, в кінці тижня відмічати результати тих працівників, які проробили велику роботу для виконання поставлених перед ними завдань та отримали успішний результат. Тут важливо зазначити, що недоцільно використовувати один підхід до всіх працівників. Комуś може бути достатньо просто щирої подяки, а іншому потрібні більш значимі стимули.

- надання додаткових навантажень/делегування повноважень;

Так як немає можливості підвищувати працівників постійно, можна це зробити тимчасово: на короткостроковий проект, або ж коли сталось так, що

головний по проекту захворів, тощо.

- проведення заходів для підтримки командного духу;

Звичайно на даному підприємстві вже існують такі заходи, але щоб це відбувалось частіше. Це можуть бути не тільки корпоративи, а й туристичні поїздки, походи в кіно або боулінг, спортивні змагання та інші способи спільного проведення часу. Також такі заходи можна проводити і з практичною користю для компанії (суботник, генеральне прибирання офісу, або ж переміщення робочого місця).

- горизонтальне переміщення та ротація;

Кожний певний проміжок часу співробітники можуть обмінюватись робочими місцями в рамках офісу. Це позитивно може відобразитись на згуртованості колективу, адже кожен раз з'являється можливість подружитися з новими сусідами.

- створення корпоративної «скриньки» чи дошки, для налагодження зворотного зв'язку;

Всі співробітники підприємства «МЗУ» мають право висловитися, поділитися своїми побажаннями та коментарями щодо організації робочого процесу. Для того, щоб усім було зручно, можна зробити дошку з можливістю писати власні ідеї або ж корпоративну «скриньку».

- бонусне заохочення нових співробітників

Можна запропонувати, щоб на підприємстві кожен новий співробітник міг отримати подарунок від керівника підрозділу, або ж від співробітника, який останнім був прийнятий на роботу. Це може бути, як щось символічне, так і хороша річ. Таким чином відразу створюється позитивний контакт і людині стає куди простіше влитися в новий колектив.

Отже, ефективне застосування методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить керівництву підприємства уникнути багатьох конфліктних ситуацій. Тому, ефективною система стимулювання буде саме тоді, коли вона спрямована на задоволення потреб і спрямування трудової активності кожного працівника на досягнення загальних цілей підприємства.

## ВИСНОВКИ

У зв'язку з розвитком ринкових відносин, суб'єкти господарювання повинні прагнути досягнення високої ефективності своєї діяльності та забезпечення конкурентоспроможності. Одним з основних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи стимулювання працівників. Чітко визначений процес стимулювання дозволяє працівникам ефективно працювати на довгостроковій основі без постійного втручання управління. У практиці менеджменту, для досягнення стратегічних цілей підприємства, важливо бути конкурентоспроможним на ринку, забезпечувати стабільний бізнес та правильно впорядковувати систему управління стимулюванням персоналу.

Завдяки ефективній моделі стимулювання, бізнес може зацікавити своїх працівників у підвищенні продуктивності та розкритті їх творчого потенціалу. Форми ринкового господарювання надають широкі можливості для реалізації різноманітних методів стимулювання, як матеріальних, так і нематеріальних.

Медичні закупівлі України (МЗУ) – державне підприємство, яке забезпечує функціонування ефективної та ощадливої до коштів платників податків системи медичного постачання в Україні. Основним завданням підприємства є формування прозорої, ефективної, конкурентної та ощадливої до коштів платника податків в системі публічних закупівель товарів медичного призначення.

Під час аналізу ДП «Медичні закупівлі України», було розглянуто структуру та принципи стимулювання персоналу, формування оплати праці, винагороди, додаткового блага та інше.

Для реалізації ефективного матеріального стимулювання працівників доцільно прийняти таку систему оплати праці, яка б спонукала працівників до виробництва високоякісної продукції, підвищення продуктивності праці та визначала співвідношення між результатами праці та грошовою винагородою.

Дане підприємство застосовує такі матеріальні методи заохочення: величина

заробітної плати, премії, пільги, додаткова фінансова допомога перед відпусткою та інші.

У сучасних умовах зростає роль нематеріальних стимулів, що впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

До нематеріальних методів стимулювання персоналу можна віднести: привітання з днем народження, річниць створення та ін.; проведення соціально-культурних заходів; гнучкий графік; наповнення робочого місця; вільний дрес-код та ін.

Після проведеного аналізу управління стимулюванням персоналу на підприємстві «Медичних закупівель України», для їх вдосконалення, пропоную застосувати такі підходи:

- застосування похвал співробітникам;
- надання додаткових навантажень/делегування повноважень;
- проведення заходів для підтримки командного духу;
- горизонтальне переміщення та ротація;
- створення корпоративної «скриньки» чи дошки, для налагодження зворотного зв'язку;
- бонусне заохочення нових співробітників.

Тому, на мою думку, комплексне використання матеріального та нематеріального стимулювання може дозволити співробітникам і керівництву уникнути багатьох конфліктів. Одночасно створити умови для переходу на новий, вищий рівень трудових відносин. Крім того, позитивно вплине на фінансові показники встановлення персоналу системи нематеріального та матеріального стимулювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильців Т.Г., Шупер І.Ю. Удосконалення системи управління виробничою програмою підприємства із урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Науковий вісник: збірник наук.-техн. праць Національного лісотехнічного університету України. Львів, 2008. Вип. 18.1. С. 190 – 194.
2. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
3. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст, 2010. № 3. С. 21 – 23.
4. Лівощко Т.В., Н. Ю. Ткачук. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 4. С. 59 – 65.
5. «Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій»: Наказ: за 29.01.2003 р. Офіц. вид. Відомості Верховної ради України. 2003. № 23.
6. Кибанов А. Я.. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник: для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. «Менеджмент організації», «Управління персоналом». К.: Знання, 2012. 523 с.
7. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А. В.. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий Вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361 – 367.
8. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107 – 112.
9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В.. Управління персоналом. Підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

10. Klymchuk A.O., Mykhailov A.M. (2018). Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti [Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and increase of innovative activity]. Marketynh i menedzhment innovatsii, no. 1, pp. 218 – 234.

11. Офіційний сайт Державного підприємства «Медичні Закупівлі України». URL: <https://medzakupivli.com/uk/> (Дата звернення 16.04.2023 р.)

12. Статут Державного підприємства «Медичні Закупівлі України». URL: [https://drive.google.com/file/d/1cKv\\_19sc2O7j782EZHBiKXsgt6eOzRcE/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1cKv_19sc2O7j782EZHBiKXsgt6eOzRcE/view?usp=sharing) (Дата звернення 18.04.2023 р.)

13. Антикорупційна програма Державного підприємства «Медичні Закупівлі України». URL: <https://medzakupivli.com/uk/antikoruptsiina-diialnist/antikoruptsiina-prohrama-dp-mzu> (Дата звернення 16.04.2023 р.)

14. Кодекс професійної етики ДП «МЗУ». URL: [https://drive.google.com/file/d/1fs6HpHjqBwLMytf\\_s7JaRe2YjLJwA2q-/view](https://drive.google.com/file/d/1fs6HpHjqBwLMytf_s7JaRe2YjLJwA2q-/view) (Дата звернення 18.04.2023 р.)

15. Фінансова звітність Державного підприємства «Медичні Закупівлі України». URL: [https://drive.google.com/file/d/1W64S76pBAnQHXM\\_6Ky5ZFdH7a3n-OTSx/view](https://drive.google.com/file/d/1W64S76pBAnQHXM_6Ky5ZFdH7a3n-OTSx/view) (Дата звернення 16.04.2023 р.)

16. Про публічні закупівлі: Закон України: за 2016 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9, ст.89

17. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст, 2010. № 3. С. 21–23.

18. Про затвердження Порядку використання коштів: Постанова: за станом на 17 березня 2011 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 298.

19. Про внесення змін до деяких законів України, спрямованих на підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закуповуються особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я: Закон України: за 17.03.2020 р. Офіц. вид.

Відомості Верховної Ради України. 2020. № 16, ст.101

20. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закупаються за кошти державного бюджету, та створення умов для закупівель у сфері охорони здоров'я за кошти державного бюджету: Закон України: за 17.03.2020 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 17, ст.105.

21. Деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану: Постанова: за 28.02.2022 р. Офіц. вид. Відомості Верховної ради України. 2022. № 169.

22. Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації: Постанова: за 03.03.2022 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 187.

23. Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації: Постанова: за 09.04.2022 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 426.

24. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій): Указ Президента України: за 30.12.2021 р. Офіц. вид. Відомості Президента України. 2022. №19.

25. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

26. Про санкції: Закон України: за 2014 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40, ст. 2018.

27. Кримінальний кодекс України: від 05.04.2001 р. Офіц. вид. Кодекси України. 2001. № 2341-III, ст. 111.

28. Партнери Державного підприємства «Медичні Закупівлі України». URL: <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/partnery/nashi-parntneri> (Дата звернення 25.04.2023 р.)

29. Організаційна структура ДП «Медичні закупівлі України». URL:

[Організаційна структура 2023 ПДФ.pdf](#) (Дата звернення 15.04.2023 р.)

30. Подмарков В. Г. Методологические аспекты стимулирования и мотивации труда. Вопросы философии. 2012. № 5. С. 16 – 21.

31. Колот А. М.. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. Україна: аспекти праці. 2006.

32. Колот А. М.. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с

33. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій: Наказ: за 29.01.2003 р. Офіц. Вид. Відомості Верховної ради України. 2003. № 23

34. Кодекс законів України про працю. Офіц. вид. Кодекс України. 2002. № 5.

35. С. Ф. Покропивного. Економіка підприємства. Підручник. Вид.2-ге К.: КНЕУ, 2008. 528 с.

36. Азарова А.О., Ковальчук О. А.. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010.

37. Аналітичний звіт. Результати роботи «МЗУ» за 2022 рік. URL: <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/dokumenty/zvity> (Дата звернення 25.04.2023 р.)

38. Колективний договір ДП «МЗУ». URL: [Колективний договір МЗУ.pdf](#) (Дата звернення 20.04.2023 р.)

39. Офіційний сайт ДОК ПРОФ. URL: [https://www.docprof.ua/uk/golovna\\_ua/](https://www.docprof.ua/uk/golovna_ua/) (Дата звернення 20.04.2023 р.)

40. Офіційний сайт Google workspace URL: <https://workspace.google.com/intl/uk/> (Дата звернення 20.04.2023 р.)

41. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376 – 380.

42. Лукашевич Н. П. Социология труда : учебн. пособ. К. : МАУП, 2001.

43. Дороніна М.С., Черкашина Т. С.. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 4 – 15

44. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences. New York : Macmillan, 1932. 84 p.
45. Тейлор Ф. Научная организация труда. М. : НКПС Транспечать, 1925. 276 с.
46. Файоль А. Общее и промышленное управление; науч. ред. Е. А. Кочергина. Москва : Контролинг, 1992. 112 с.
47. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
48. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2008. № 4 (46). С. 171 – 179.
49. Karnehi, D. (2007). Yak vyrobyty vpevnenist u sobi y vplyvaty na liudei, vystupaiuchy publichno [How to develop selfconfidence and influence people, speaking publicly]. Rybinsk: Rybinskyi Budynok druku [in Ukrainian].
50. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
51. Prytula, O.V. (2003). Motyvatsiini mekhanizmy ta yikh vykorystannia u sferi pidpriemnytstva [Motivational mechanisms and their use in the sphere of entrepreneurship]. In M.A. Kozoriz (Ed). Lviv: IRD NAN Ukrainy [in Ukrainian].
52. Yushchenko, R.O. (2011). Znachennia systemy motyvatsii personalu [The value of the personnel motivation system]. Upravlinnia rozvytkom: zbirnyk naukovykh statei Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Development Management: a collection of scientific articles of the Kharkiv National University of Economics, 13 (110), 47 – 49 [in Ukrainian].
53. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3. С. 194 – 197.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток І  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2023	01	01
Державне Підприємство "Медичні закупівлі України"	за ЄДРПОУ	42574629		
Територія М.КІІВ	за КАТОТТГ І	UAS0000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство	за КОПФГ	140		
Вид економічної діяльності Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	за КВЕД	46.19		
Середня кількість працівників, осіб	96			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Грушевського М., буд. 7, М.КІІВ обл., 01601, Україна	0935814216		

## І.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
<b>І. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 449,6	2 960,1
Первісна вартість	1001	1 771,2	3 985,7
Накопичена амортизація	1002	( 321,6 )	( 1 025,6 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 188,1	1 404,2
Основні засоби :	1010	2 858,1	5 863,6
первісна вартість	1011	4 324,0	8 271,0
знос	1012	( 1 465,9 )	( 2 407,4 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>6 495,8</b>	<b>10 227,9</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	1 380 346,4	1 030 222,2
у тому числі готова продукція	1103	1 380 170,3	1 029 698,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32,5	54,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,2	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 777 334,3	5 517 830,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,2	1 142 233,9
Витрати майбутніх періодів	1170	172,4	77,6
Інші оборотні активи	1190	406,1	3 021,4
<b>Усього за розділом ІІ</b>	<b>1195</b>	<b>7 158 320,1</b>	<b>7 693 440,2</b>
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 164 815,9</b>	<b>7 703 668,1</b>

Джерело:[15]

## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	835,6	835,6
Додатковий капітал	1410	3 983,5	6 672,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55,0	93,2
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 874,1</b>	<b>7 600,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 104,7	18 056,1
розрахунками з бюджетом	1620	5,1	22,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	13,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	4,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11 406,6	23 145,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14 516,4</b>	<b>41 229,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7 164 815,9</b>	<b>7 703 668,1</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2022 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД
		1801007	1801007
1	2	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 069,7	109,2
Інші операційні доходи	2120	8 061 870,5	9 351 833,1
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>8 064 940,2</b>	<b>9 351 942,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 8 064 707,2 )	( 9 351 882,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 8 064 707,2 )</b>	<b>( 9 351 882,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	233,0	60,0
Податок на прибуток	2300	( 41,9 )	( 10,8 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>191,1</b>	<b>49,2</b>

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Адаманов  
Едем Бекірович  
ЕП Бабінська

Адаманов Едем Бекірович

(ініціали, прізвище)

Тетяна  
Володимирівна

Бабінська Тетяна Володимирівна

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Джерело:[15]

## Додаток Б

ПОГОДЖЕНО:

*Міністр охорони  
здоров'я України*



*Віктор Лещенко*  
202\_ р.

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Наказ \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Заступник генерального директора з  
управління поставкамиДержавне підприємство  
"Медичні закупівлі України"

*Едем АДАМАНОВ*  
" " " 202\_ р.

## Організаційна структура

Державне підприємство "Медичні закупівлі України"

Вводиться в дію з \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.202\_ р.

1	Адміністрація
2	Сектор з питань комплаєнс
3	Відділ категорійного менеджменту
4	Відділ публічних закупівель
5	Відділ супроводу договорів
6	Відділ логістики
7	Управління виробничої аналітики та інформаційних технологій
7.1	Відділ виробничої аналітики
7.2	Відділ розвитку інформаційно-аналітичних інструментів
7.3	Відділ розробки програмного забезпечення
7.4	Відділ підтримки IT інфраструктури
8	Сектор міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної допомоги
9	Сектор клієнтського сервісу
10	Сектор зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації
11	Відділ по роботі з персоналом
12	Відділ юридичного супроводу
13	Сектор документального забезпечення
14	Сектор матеріально-технічного забезпечення та господарського обслуговування
15	Відділ бюджетно-фінансового обліку
16	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
16.1	Сектор казначейських операцій
17	Сектор внутрішнього аудиту
18	Філія "Медпостачання" ДП "Медзакупівлі України"
18.1	Керівництво філії "Медпостачання" ДП "Медзакупівлі України"
18.2	Відділ бухгалтерського обліку та звітності філії "Медпостачання" ДП "Медзакупівлі України"

Джерело:[29]

**Продовження Додатку Б**

18.3	Фінансово-економічний сектор філії “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”
18.4	Відділ управління якістю лікарських засобів та медичних виробів філії “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”
18.5	Аптечний склад №1 філії “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”
18.6	Відділ супроводження державних цільових програм та логістичного забезпечення філії “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”
18.7	Відділ матеріально-технічного забезпечення та господарського обслуговування філії “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”
18.8	Сектор кадрової роботи філії “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”

*Джерело:[29]*

## Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015124019

Дата перевірки:  
17.05.2023 08:52:43 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
17.05.2023 08:53:56 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: КБР Пуричі Яни EO-403.docx

Кількість сторінок: 43 Кількість слів: 7746 Кількість символів: 61999 Розмір файлу: 247.15 KB ID файлу: 1014806091

### 46.6% Схожість

Найбільша схожість: 6.39% з Інтернет-джерелом (<https://uk.wikipedia.org/wiki?curid=4260063>)

43% Джерела з Інтернету 566

Сторінка 45

35.8% Джерела з Бібліотеки 263

Сторінка 51

### 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

### 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

### Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 33

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені Вадима Гетьмана  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**Витяг з протоколу № 4 від 30.05.2023**

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(у форматі відеоконференції)**

**ГОЛОВА КОМІСІЇ:** к.е.н., доц. Барабась Д.О.

**ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ:** к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

**СЛУХАЛИ:** Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Пуричі Яни Владиславівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

**УХВАЛИЛИ:** Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Пуричі Яни Владиславівни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,  
к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту**



**Барабась Д.О.**

**Секретар комісії,  
к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту**



**Ліщинська В.В.**