

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна) /дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Удосконалення управління бізнес-організацією в умовах
євроінтеграції**»

здобувача Борейко Анни Ярославівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Т. О.

**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

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми
О.В. Шатілова

«14» лютого 2023 р



ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

М.П. Сагайдак

«14» лютого 2023р.



ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Борейко Анні Ярославівні

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ДП «Медичні закупівлі України»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Розділ 2 Аналітичне оцінювання та напрями вдосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Об'єкт дослідження: сукупність відносин, що виникають в процесі управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Предмет дослідження: процеси управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

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

У розділі 1

в першому параграфі: розкрити зміст категорії «управління бізнес-організацією» та висвітлити підходи до його трактування; надати характеристику елементів системи управління

в другому: підходи до визначення результативності та ефективності бізнес-організації, в тому числі надати характеристику можливих ефектів діяльності

в третьому параграфі: охарактеризувати сутність процесів Євроінтеграції, їх напрямів та принципів, переваг та перспектив для українських підприємств

У розділі 2

в першому параграфі: надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства через визначення стану внутрішніх підсистем, оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії.

в другому параграфі: надати характеристику діяльності досліджуваного підприємства з точки зору поточного стану та перспектив діяльності в напрямках та на засадах принципів євроінтеграції. Провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності під час SWOT аналізу, зокрема з точки зору євроінтеграції

в третьому параграфі: визначити та обґрунтувати напрями удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

**Завдання підготував
науковий керівник**



Т.О. Соболева

**Завдання одержав
здобувач**



«07» лютого 2023 р.

А. Я. Борейко

«07» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Проведене дослідження представлено у такій структурі: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки. загальний обсяг Кваліфікаційної бакалаврської роботи складає 69 сторінок, у тому числі кількість сторінок основного тексту – 52. Робота містить 8 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 30 найменувань та 4 додатка.

«Удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції»

Об'єкт дослідження - сукупність відносин, що виникають в процесі управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції.

Предмет дослідження - процеси управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи: розкрити зміст категорії «управління бізнес-організацією» та висвітлити підходи до її трактування; надати характеристику елементів системи управління; охарактеризувати підходи до визначення результативності та ефективності бізнес-організації; надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства; провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності, зіставити їх у SWOT аналізі, зокрема з точки зору євроінтеграції; визначити та обґрунтувати роботу організації для прийняття участі у грантових пропозиціях як можливого напрямку посилення євроінтеграції.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження було сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо впровадження у державне підприємство «Медичні закупівлі України» нового відділу «сектор з обробки грантових пропозицій», що сприятиме більш ефективній і плідній підготовці до участі підприємства у грантових пропозиціях, тим самим надасть більше

можливостей на його виграш, що спричинить поповнення бюджету, привернення уваги потенційних донорів та розвиток діяльності підприємства.

Апробація результатів. Результати дослідження обговорювалися на он-лайн зборах сектору міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної підтримки ДП «Медичні закупівлі України» (м. Київ 11-12.05.2023 р.), схвалені на 87 науковій студентській конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проєкти» в межах декади науки на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва «Наукові барви 2020».

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2023.

Ключові слова: управління, організація, ефективність, євроінтеграція, грантова пропозиція

Відгук

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Борейко Анни Ярославівни

на тему «Удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції»

Логіко-структурний рівень роботи: роботу виконано з дотриманням закладеної у меті та завданнях логіки дослідження

Рівень пошукової глибини: в ході виконання бакалаврської роботи було проаналізовано широкий спектр джерел, релевантних обраній темі

Теоретико-методичний рівень: в першому розділі роботи надано ґрунтовну характеристику досліджуваних понять та напрямів їх можливого розвитку

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено глибокий аналіз діяльності підприємства, запропоновано та надано змістовні управлінські рекомендації щодо їх реалізації, вимагає посилення економічне обґрунтування пропозиції

Рівень наукової етики: дотримано

Організаційний рівень проведення дослідження: згідно встановленого графіку, рекомендації враховувалися своєчасно та у повному обсязі

Публікації автора: опубліковано тези доповіді на конференцію

Кількість балів за КБР: 58 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: необхідні компетенції набуті

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: роботу виконано на високому рівні, здобувачка заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту

Науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Т. О.

25 травня 2023 р.



Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Борейко Анни Ярославівни

Тема роботи «Удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції». Актуальність роботи полягає в дослідженні шляхів активізації інтеграційних процесів задля покращення добробуту населення та стабілізації економіки та бізнес сфери в країні.

Борейко А. Я. виявила фахову обізнаність, дисциплінованість та вчасне виконання поставлених завдань. Продемонструвала аналітичні здібності, відповідально ставилася до виконання дорученої роботи та докладала зусиль до поглиблення знань та удосконалення професійних якостей. Зауваження до роботи відсутні.

Висвітлення підходів до покращення управління процесами в організації специфічної сфери діяльності, загальний та вибірково аналіз її діяльності, зіставлення та відслідковування партнерських зв'язків з суміжною організацією країни, що розвивається має надати обґрунтовані напрямки і спектр дій, що призведуть до ще більш ефективного ведення діяльності.

Місце роботи та посада рецензента: Державне підприємство «Медзакупівлі України», асистент фахівця сектору міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної підтримки.

Підпис засвідчую: керівниця сектору міжнародного співробітництва та

координації міжнародної технічної допомоги Шевчук І.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ1 Теоретико-методичні основи управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції	10
1.1 Зміст категорії «управління бізнес-організацією».....	10
1.2 Підходи до визначення результативності та ефективності бізнес-організації.....	20
1.3 Сутність процесів Євроінтеграції, їх напрями та принципи.....	26
Розділ2 Аналітичне оцінювання та напрями вдосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції.....	30
2.1 Загальний аналіз діяльності досліджуваного підприємства.....	32
2.2 Аналіз перспектив діяльності в напрямках та на засадах принципів євроінтеграції.....	41
2.3 Напрями удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції.....	48
Висновки.....	57
Список використаних джерел.....	59
Додатки.....	62

ВСТУП

Управління підприємством це не лише майстерне володіння всіма навичками менеджменту, а й вміння гнучко та швидко реагувати на прояв як неочікуваних бар'єрів та перешкод так і ймовірних бенефітів та шукати підхід до кожного окремого інституту процесу управління. З часом орієнтири щодо вдалого управління змінюються і їх зміни залежні як від зовнішнього так і внутрішнього середовища організації. Процес покращення управління напряму може залежати не лише від особи-управлінця та його команди, а й від руху розвитку діяльності сфери, на якому базується організація.

Сьогодні ж Україна є надійним партнером Європейського Союзу і рухається до набуття членства в ЄС. Процес не швидкоплинний, і для його вдалого пришвидшення потрібно регулювати його у всіх соціальних ланках. Євроінтеграція є пріоритетом не лише української влади, а й всього населення загалом. Президент, Уряд та парламент працюють як одна команда, щоб цей процес ішов якомога швидше. Такі ж думки мають наслідувати і підприємці, зокрема це стосується великих бізнесів. Адже це не лише більше каналів збуту, більший обсяг попиту та зв'язки, це налагоджені канали комунікації, більше робочих місць, нові логістичні шляхи і підтримка економіки країни загалом.

Мета: висвітлення та обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції.

Об'єкт дослідження: є виникнення таких відносин, що утворюються з процесі управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції, важливо зазначити, що це не обов'язково лише відносини з країнами ЄС, це можуть бути відносини як всередині компанії між структурними одиницями, підрозділами та самими особами, так і з зовнішнім середовищем: державою, суміжними підприємствами, споживачами, експертами, тощо. Також дослідження буде базуватися на утворенні, виникненні та вдосконаленні процесів, безпосередньо

управління, задля налагодження роботи бізнес-організації з зарубіжними постачальниками та суміжними організаціями.

Предмет дослідження: процес управління організацією в умовах євроінтеграції.

У цьому дослідженні використовувалися як кількісні, так і якісні методи дослідження для оцінки, такі як індукція, дедукція, аналіз діяльності та окремих підструктур, моделювання структури підприємства та його функціоналу, застосування спостереження, вимірювання та узагальнюючого комплексу.

Інформаційна база дослідження: безпосередньо надані фактологічні матеріали досліджуваної бази підприємства, співпраця з його працівниками, власні емпіричні дослідження, законодавча база, а також навчальна література, посібники та підручники, наукова література у вигляді наукових статей, видань, публікацій та аналітичних збірок.

Практичне значення одержаних результатів: за результатами дослідження було сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо впровадження у державне підприємство «Медичні закупівлі України» нового відділу «сектор з обробки грантових пропозицій», що сприятиме більш ефективній і плідній підготовці до участі підприємства у грантових пропозиціях, тим самим надасть більше можливостей на його вигреш, що спричинить поповнення бюджету, привернення уваги потенційних донорів та розвиток діяльності підприємства.

Апробація результатів: результати дослідження обговорювалися на он-лайн зборах сектору міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної підтримки ДП «Медичні закупівлі України» (м. Київ 11-12.05.2023 р.), схвалені на 87 науковій студентській конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти» в межах декади науки на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва «Наукові барви 2020».

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Зміст категорії «управління бізнес-організацією»

Жодне підприємство не здатне на вдале функціонувати, бути конкурентоспроможним та ефективним без професійного управління ним на хорошому рівні. Воно може проводитися у бідь-яких формах і на будь-яких рівнях, але воно має бути. Тож, що таке управління? Як воно застосовується у бізнес-організації? Трактують цих визначень безліч, і кожне з них буде правильним по-своєму. Дослідженнями теоретичних та практичних питань управління підприємством займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Шелдон, І. Бланк, М. Виноградський, Г. Губерна, Г. Саймон, Б. Данилишин, В. Карсекін, М. Крейнін, Д. Стеченко, О. Тридід, А. Гранберг, О. Осовська, Г. Гантт, М. Дайламі, Л. Ларуш, О. Рудінська, Шокун, Ф. Тейлор.

Професори, вчені та безпосередньо управлінці високого рівня дають свої визначення і кожен буде згоден з тим, що ближче по значенню до його життєдіяльності. Управління, як вид соціальної практики у тій чи іншій формі існував завжди, там і тоді, де і коли у цьому виникала потреба задля організації спільної діяльності певної групи людей. Зачатки управління як менеджменту, на думку Г. Саймона, з'являються тоді, коли дві особи прагнуть досягти загальної чи взаємовигідної мети спільними зусиллями, наприклад, пересунути камінь, який поодиноці зрушити з місця вже набагато важче. Як вважає вище зазначений вчений, це зумовлюється тим, що будь-яка звичайна людська дія набуває двох засадничих організаційних ознак: мети, у випадку прикладу це пересунути камінь і об'єднання зусиль кількох людей заради виконання конкретного завдання, яке неможливо реалізувати без об'єднання дій. Тобто з відси і слідує думка, що спершу управлінням та менеджментом називалося зусилля праць декількох осіб

зادля досягнення спільної мети і це завжди існувало та буде існувати в суспільстві, як соціальна діяльність людства. З часом це трактування набуло змістовних змін, а точніше розширення через еволюційні трансформації у суспільстві. З впровадженням системного підходу він все більше трактується як універсальний спосіб раціональної організації не тільки виробничих, але й соціальних, політичних і культурних процесів. Тож тепер управління як взаємодія впроваджувалася не лише в міжособистісних відносинах, а й у сферах культурно-соціальних, соціально-політичних та соціально-економічних [2].

«Управління» та «менеджмент» поняття тотожні і певний час мали одне значення. Згодом економічні відносини в суспільстві піддавалися змінам під тиском розвитку правової та підприємницької діяльності, і ці поняття почали відрізнятися за об'єктом на який спричиняється даний вплив. Таким об'єктом у соціальному управлінні виступає суспільство, у той час як в менеджменту - фірма. На відміну від управління, яке споконвіку застосовується у різних сферах людської діяльності — соціальної, політичної, економічної, духовної, менеджмент передбачає насамперед діяльність з керівництва певних виокремлених соціальних структур, які класифікуються як організації, які орієнтуються переважно на отримання прибутку чи комерційний успіх [2]. Тож, тепер спостерігається відмінність цих двох понять, що зберіглась і до сьогодні: менеджмент витікає з управління, але його направлення та мета є набагато вужчими та мають більш точні направлення на конкретну галузь, на конкретних осіб та на конкретний сегмент ринку з точно складеною та встановленою метою. Термін «управління» в свою чергу може стосуватися будь-якого виду людської діяльності, наприклад, управління автомобілем; управління в біологічних і соціальних системах, а також різних органів управління, наприклад, адміністративних підрозділів на підприємствах, у державних установах, громадських організаціях, виробничих об'єднаннях тощо.

Тлумачень визначенню «управління бізнес-організацією» безліч, розглянемо основні з них:

«Управління в цілому - це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою досягнення поставлених цілей та завдань» [3].

«Управління бізнесом - це процес цілеспрямованого впливу керівників усіх рівнів на суб'єкт бізнесу в цілому та / або окремі його підсистеми з метою реалізації поставлених цілей діяльності» [4].

«Управління організації - це стратегічний, адміністративний та контрольний процес управління ресурсами організації для підвищення її продуктивності, конкурентоспроможності, результативності та результативності» [5].

Тож поняття „менеджмент,, і „управління” існує в науковій літературі як суміжні терміни, що розглядаються часто з однієї точки. Їх інтерпретації розгляду під різним кутом можна подати у вигляді наступної схематичної таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення понять „менеджмент” і „управління” джерело [2]

Менеджмент	Апарат управління	Управління
	Функція, як вид діяльності	
	Процес	
	Наука, галузь знання	
	Люди, що керують організацією	
	Практика виконання роботи	

Кожне управління має в собі складові, без яких воно не може вважатися доцільним і управлінням як таким, тому існує поняття «система управління». Під системою управління розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів, які разом являють собою набір та комплекс засобів впливу на об'єкт керування. Елементи відрізняються функціональними цілями, діють автономно, мають різний характер виникнення та складову, але вони всі націлені на досягнення мети, що закладається для об'єкта управління. Система управління синтезується з двох її підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління. Звідси слідує, що всі елементи системи управління, що забезпечують безпосередньо сам процес

управління та мають цілеспрямований вплив на колективи людей, зайнятих у керованих системах є підсистемою суб'єкта управління. Важливо зазначити, що кінцевим результатом системи управління є не особиста вигода, а забезпечення належного стану об'єкта організації. За допомогою підсистеми об'єкта управління фіксуються етапи розвитку системи управління, оцінюється ефективність її функціонування, визначається стан функціонування суб'єкта, вплив на його побудову, організацію діяльності, вибір цілей, використання комплексу засобів їх досягнення.

Отже, кожен з підсистем в свою чергу можна розкласти на елементи, що формують їх. До таких елементів відносяться: управлінські рішення, цілі управління, функції управління та структури управління.

«Управлінські рішення можна охарактеризувати як акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації» [9]. Комплексне вирішення здійснюється через творчий пошук суб'єктом управління напрямів та шляху засобів виходу з виявленої несприятливої ситуації, яка потребує такого втручання, а також відповідних дій колективу об'єкта управління. Необхідність прийняття такого рішення може виникнути як у зв'язку з зовнішніми обставинами, наприклад, рішеннями вищих органів влади, так і внутрішніми, наприклад, відхилення від заданих параметрів виробництва чи порушення трудової дисципліни. Так можна дійти думки, що те чи інше управлінське рішення виступає відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи і воно має бути спрямованим на розв'язок конкретних проблем та максимальне наближення до заданої цілі. З часом, через практичне застосування управлінських рішень у менеджменті виникли три правила прийняття управлінських рішень:

1. Не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому.
2. простір управлінських рішень має бути обмеженим, це дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень.

3. управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене [9].

Цілі управління є передумовою успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління. Тому що, для досягнення мети потрібно її спершу визначити. Значення «цілі управління» можна розтлумачити як напрями управління в досягненні поставленого бажаного стану керованого об'єкта, тобто організації та визначення конкретних меж, яких вона має досягнути в кінці стратегічного періоду та на проміжних етапах в усіх сферах діяльності. Задля досягнення певних цілей і здійснюється процес управління. Тож відповідно до обраної цілі формується стратегія розвитку організації, тактика, розробляються прогнози і плани дій, оцінюються результати прийнятих таких дій та рішень. У процесі управління організацією цілі виконують ряд суттєвих функцій, вони покликані відображати основні напрями діяльності організації та конкретизувати, уточнювати її роботу на кожному етапі функціонування й розвитку [11]. Для організації та її колективу, цілі є вектором та певним чинником у підвищенні ефективності діяльності. Вони сприяють координації дій відповідно до місії й загальної стратегічної мети [10]. Розглянемо класифікацію цілей управління: цілі-завдання, цілі-орієнтації, цілі-системи. Цілі-завдання - це об'єктивні вимоги ринку на якому функціонує підприємство, плани, доручення, що задаються організації вищою організаційною системою, тобто державою або концерном -для своїх підприємств і головною конторою банку — для своїх філій. У них відображається призначення системи в зовнішньому світі, тобто те, заради чого вона створена.

Цілі-орієнтації виражаються у спільних та індивідуальних інтересах працівників, котрі мають виконувати поставлені цілі-завдання, що реалізуються через організацію. Вони мають конкретний зміст: отримання тієї або іншої винагороди, завоювання провідного місця на ринках тощо.

«До цілей-систем А.І. Пригожий зараховує цілі, що забезпечують виживання організації в умовах конкуренції та при інших зовнішніх змінах. Ці три види цілей є базовими, і досягнення їх пов'язане з появою безлічі вторинних,

похідних цілей: підвищення якості продукції, поліпшення умов праці, побуту, зміцнення дисципліни» [10]. Загальні ж цілі організації визначаються колективно в ході обговорення на заходах і робочих зустрічах вищого керівництва організації, керівників підрозділів, а також участь у них можуть брати представники колективу і профспілок, якщо мова йдеться про соціальні цілі. Цілі підрозділів розробляються їх керівниками із запрошенням представників первинних колективів, вони зазвичай є конкретизацією загальних цілей і охоплюють середньостроковий та короткостроковий період. В свою чергу, специфічні цілі підрозділів можуть відповідати загальним цілям організації, але водночас і суперечити одна одній. У зв'язку з цим виникає необхідність їх координації та узгодження.

Що стосується функцій управління, то вони розрізняються як специфічний вид управлінської діяльності, що приймає участь в процесі поділу управлінської праці і спрямований на досягнення поставленої мети. Функції управління відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Реалізація певних функцій слугує фундаментом для здійснення процесу управління. «Визначення переліку цих функцій є одним з найважливіших завдань теорії менеджменту. В теорії менеджменту процес управління гуртується на таких функціях: планування, організація, контроль та мотивація» [8].

Функція планування займається питанням які цілі наслідують організація і що мають робити члени організації, щоб досягти її. Планування в організації відповідає за оцінку сильних та слабких сторін організації, оцінку діяльності загалом і її окремих трудових ресурсів. «Планування та реальна оцінка можливостей організації має постійне місце в діяльності управління нею через те, що деякі організації перестають існувати після досягнення цілі, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше» [5]. Другою причиною за якою планування повинно здійснюватися безперервно є постійна невизначеність, непередбачувані ситуації та кризові ризики. В силу змін в навколишньому середовищі або помилок всередині компанії, явища можуть розвиватися не так, як це передбачалося керівництвом за

розробленим планом. Тому планування слід переглядати, щоб воно узгоджувалося з реаліями з якими зіштовхується підприємство [8].

Функція організації займається створенням певної системи для взаємопов'язаного функціонування всієї діяльності. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, задля того, щоб організація і надалі наслідувала своїх цілей і дотримувалася регламенту встановленого планом. Одним із цих елементів є конкретні завдання організації, такі як якісне створення необхідної суспільству продукції. На підприємстві робота йде своїм ходом та виконується за допомогою найнятого персоналу, а отже другим важливим аспектом цієї функції є у визначенні, як, кого і куди розподілити і хто що має виконувати в рамках організації, включаючи саме управління. І тому саме керівник має займатися питаннями щодо виконання конкретного виду роботи, делегуванням завданнями і повноваженнями. Після розподілу, суб'єкти делегування приймають на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків [8].

Функція контролю відповідає за виявлення проблем в організації і їх відповідного вирішення через корегування діяльності окремих ланок впливу на вирішення проблеми в межах повноважень керівництва. Адже робота керівника спрямована на майбутній результат та планується за встановленими термінами і за цей період може статися багато змін, наприклад, робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки у відповідності з планом, на ринку може з'явитися новий сильний конкурент. Існують три аспекти за яким розглядається управлінський контроль. Встановлення стандартів - це точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті у зазначений термін, що ґрунтуються на планах, розроблених у процесі планування. Другим аспектом є вимірювання того, що було досягнуто в певний період та його порівняння з очікуваними результатами. Керівництво організації не тільки має знати про те, що в організації існує проблема, йому має бути відоме й джерело виникнення цих проблем. Ці знання передують положенню про третю фазу, на якій виконуються дії, якщо такі необхідні, для корегування виниклих серйозних відхилень від початкового плану [8].

Функція мотивація полягає в тому, щоб члени організації виконували свою роботу у відповідності з делегованими їм обов'язками і узгоджуючись з планом. Керівники завжди здійснюють функцію мотивації своїх працівників, усвідомлюють вони самі це чи ні. Чітко розроблені плани і досконала структура організації не матимуть сенсу, якщо хтось з працівників не виконує фактичну поставлену роботу організації. Мотивація це таке собі створення внутрішніх мотивів до дії, є результат складної сукупності потреб, які постійно змінюються. І для того, щоби заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через добру роботу [8].

Останній, але не найменш важливий елемент системи управління- це структура управління. Структура управління – це форма системи управління, в рамках якої й забезпечується цілісність всіх задіяних бізнес процесів всередині підприємства. Види структур управління подані у вигляді схем 1.1-1.5 [6]:

Лінійна структура, у якій між її елементами існують лише взаємодія через один канал. Тобто кожен підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі адміністративні функції над ними [6].

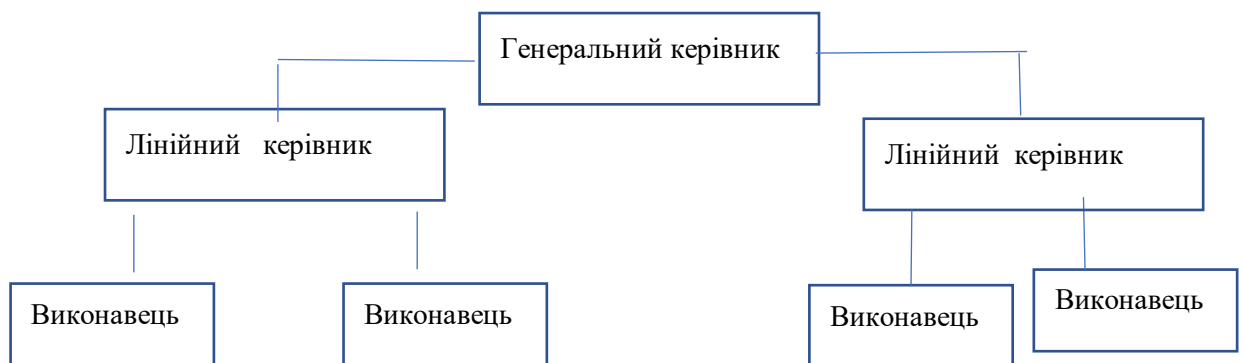


Рис. 1.1 Лінійна структура [6]

Функціональна структура передбачає наявність штабів, їх персонал має як дорадчі права так і право керівництва і прийняття рішення [6]

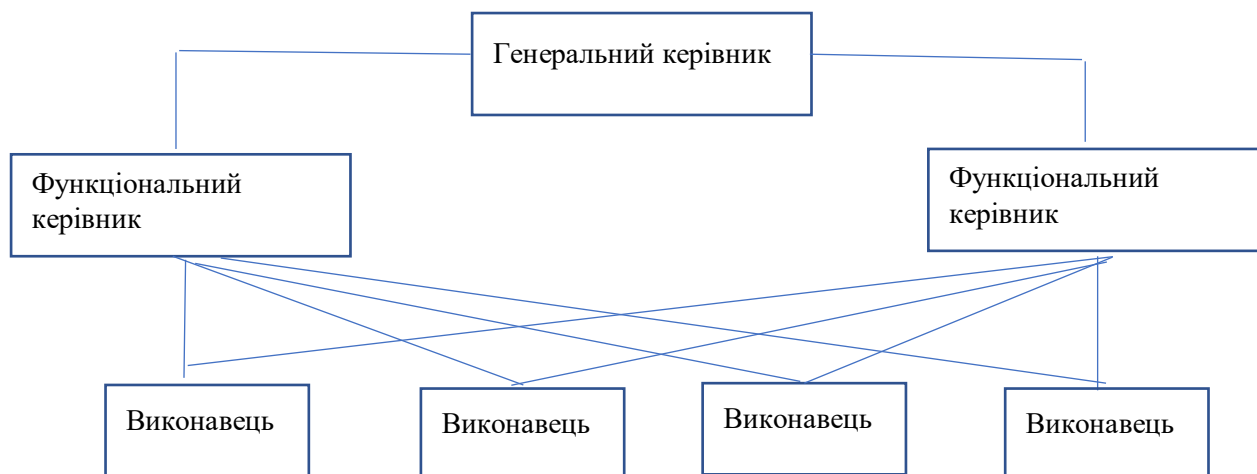


Рис.1.2 Функціональна структура [6]

Лінійно-функціональна структура спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі [6].

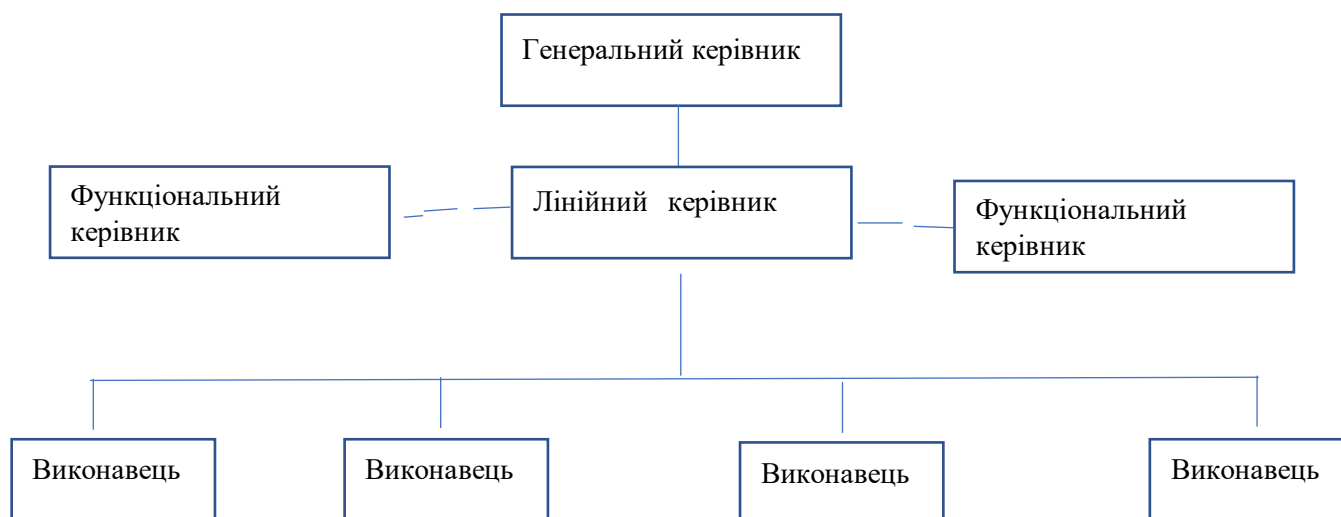


Рис. 1.3 Лінійно-функціональна структура [6]

Дивізіональна структура управління будується за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування тощо, а не за функціональним принципом. [6]

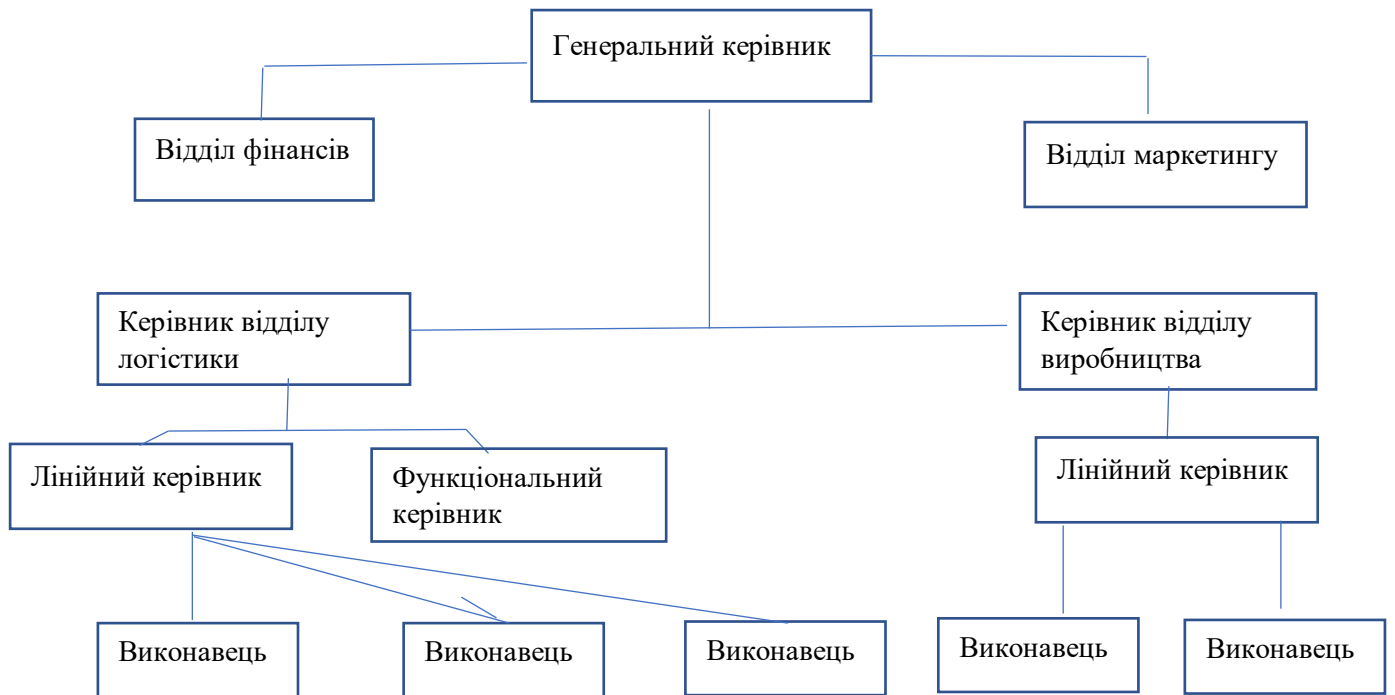


Рис. 1.4 Дивізіональна структура [6]

Матрична структура управління передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції/послуг [6].

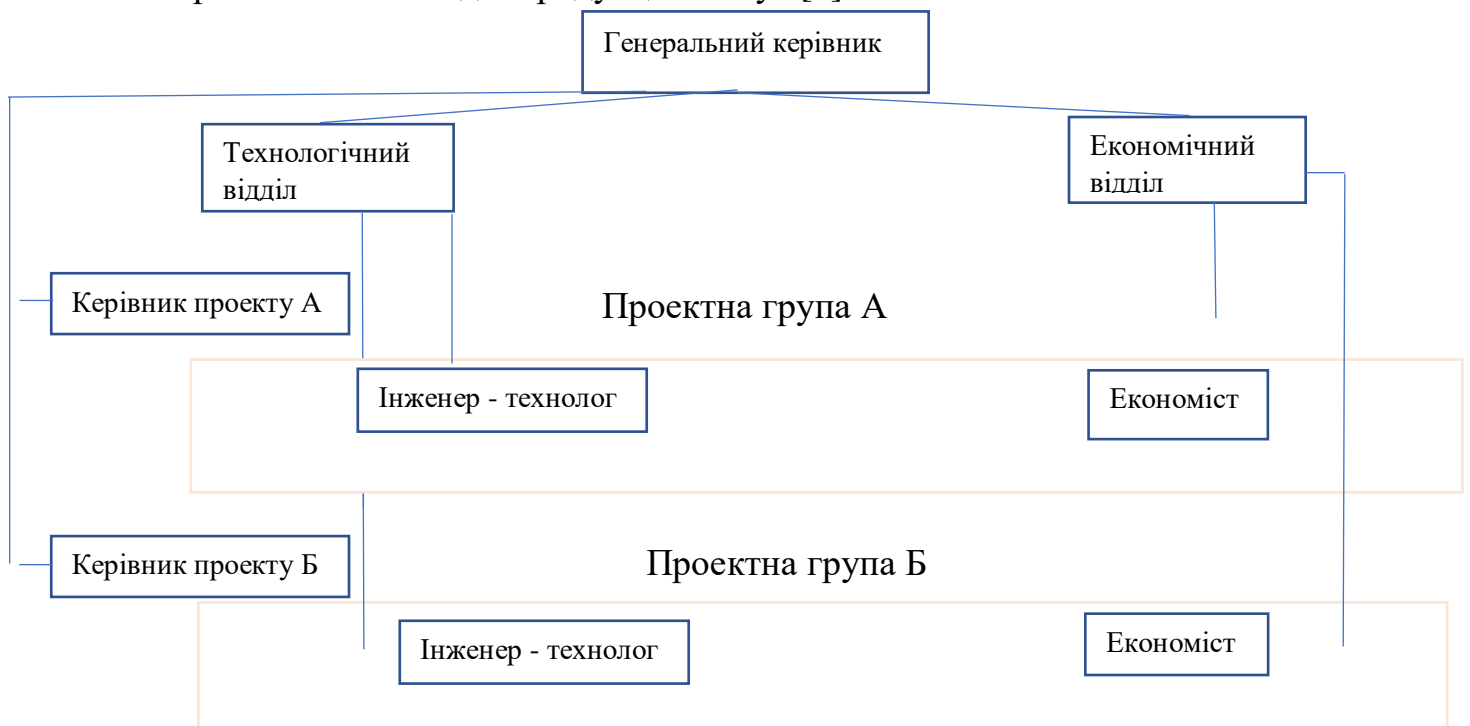


Рис. 1.5 Матрична структура [6]

Тож, управління підприємством це набір елементів та взаємопов'язаних дій і зусиль для комплексної та ефективної роботи усього підприємства. Нехтуючи одним компонентом, можна наразити не лише окрему ланку, а й всю діяльність підприємства на небезпеку. Тому на рівні з власними підходами до управління підприємством слід дотримуватися й існуючих правил, вводити своєчасні заходи, що необхідні для подальшого функціонування та підтримувати роботу упродовж всього існування компанії.

1.2 Підходи до визначення результативності та ефективності бізнес-організації

Ключовим завданням будь-якого бізнесу є досягнення і подальше забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сучасного бізнесу та приріст добробуту не лише у вигляді отриманого чистого прибутку компанією, а й забезпечення добробуту власників та працівників. Ефективне управління організацією — це концепція, яку використовують підприємства для визначення успіху в досягненні бажаних результатів. Для того, щоб проаналізувати, що управління організацією відбувається на ефективному і професійному рівні варто звернути приналежну увагу до усіх рівнів, які функціонують на підприємстві і окреслити результативність по кожному з них. Саме потреба у наочності та здатність виміряти свої цілі вимагає застосування та впровадження певних кількісних показників. З їх допомогою можна проводити моніторинг окремих процесів, а також здійснювати оцінку результативності та ефективності виробничої діяльності організації загалом. Ефективна організація - це та, що успішно досягає своїх цілей. Ці цілі можуть бути як зовнішніми, наприклад, виробництво продукту вищої якості, так і внутрішніми, такими як покращення комунікації всередині компанії. Організація ефективна, коли:

- Вона має доступ до відповідних і достатніх ресурсів.
- Її співробітники, які мають ентузіазм і бажання працювати разом.

- Вона може успішно реалізовувати та досягати поставлених стратегічних цілей.

Вплив організаційної ефективності включає:

- Значущість бізнес-процесів
- Вихідна продукція/послуга і продуктивність
- Рентабельність
- Здатність компанії досягати своїх цілей.
- Наскільки успішно компанія задовольняє вимоги учасників процесу діяльності організації.

Професійні спеціалісти використовують різноманітні види моделей, для того, щоб виміряти продуктивність організації, її окремої ланки чи цеху або навіть кожного окремого працівника. Розуміння способів максимізації ефективності компанії може допомогти підвищити залученість співробітників і покращити комунікацію з керівництвом. Розгляд існуючих моделей ефективності організації представлено у таблиці 2.

Таблиця 1.2 – Моделі організаційної ефективності [13]

Модель ефективності	Значення в організації
Модель цілі	Досягнення поставлених цілей
Модель внутрішнього процесу	Висока якість внутрішніх процесів
Ресурсно-орієнтована модель (Модель входу)	Отримання ресурсів необхідних для випуску продукції/послуг
Стратегічна модель	Задоволення складовими стратегії, яку застосовує організація
Модель стейкхолдерів	Задоволення потреб зацікавлених сторін
Модель конкурентної цінності	Наявність конкурентного середовища
Модель прибутку	Доброчесність та розвиток організації

1. Метод цілей оцінює ефективність шляхом визначення того, наскільки добре організація досягає поставлених цілей. Це найпоширеніший метод визначення ефективності організації. Якість і кількість продукту чи послуги, фінансові цілі, акціонерна вартість, вплив на суспільство або все це є прикладами цілей. Цільовий метод є менш дієвим, оскільки він оцінює результати, але не дає інформації про вхідні дані чи процес.

2. Модель внутрішнього процесу вивчає те, що відбувається в організації, а не результат. Цей метод оцінює ефективність, дивлячись на те, наскільки добре працюють організації. Для цього використовуються управління інформацією, документація та постійна консолідація. Стратегія ощадливого процесу, яка зосереджена на постійному вдосконаленні та ефективності, є найвідомішим прикладом. Недоліком є те, що наголос, як правило, робиться на ефективності, а не на результативності, і на внутрішніх процедурах, а не на зовнішніх можливостях.

3. Модель входу використовується як міра ефективності в підході, що базується на ресурсах. Відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), фірми отримують конкурентну перевагу, використовуючи ресурси, які є цінними, незвичайними та складними для імітації чи копіювання.

4. Стратегічна модель довкілля оцінює успіх, визначаючи, наскільки добре він задовольняє учасників у середовищі, які можуть поставити під загрозу його існування, тобто його стратегічні групи чи групи інтересів. Кожна група має різний рівень повноважень і переслідує різні цілі.

Власники, керівництво, працівники, споживачі, постачальники, уряд і групи клієнтів є прикладами стейкхолдерів. Дуже важливо визначити ключові стратегічні групи та їхні очікування, а також те, як їх задовольнити.

5. Метод стейкхолдерів є подібною концепцією, і він включає стратегічних стейкхолдерів та осіб, які перебувають під впливом організації, але не мають над нею влади (наприклад, сім'ї працівників, активісти та громади).

6. Конкуруюча система цінностей Кемерона та Квіна є основою для моделі конкуруючих цінностей. Цей метод оцінює успіх організації, дивлячись на

її здатність одночасно просувати конкуруючі ідеї. Організація може, наприклад, бажати задовольнити клієнтів і максимізувати прибуток, одночасно піклуючись про працівників, сприяти внутрішній структурі та координації, а також заохочуючи інновації та нові ініціативи, мати чіткий напрямок, водночас надаючи людям автономію, щоб допомогти організації досягти цього. Здатність компанії збалансувати ці суперечливі принципи має вирішальне значення для її успіху.

7. Відповідно до моделі надлишку, ефективність означає, що людські системи досягають свого повного потенціалу. Це все про сприяння позитивним ідеалам і добродійній поведінці. Щоб досягти цього успішно, необхідний баланс позитивних і негативних чисел. Досконалість і процвітання, наприклад, неможливо досягти, не зіткнувшись зі складними труднощами та не подолавши перешкоди. Щоб підвищити здатність людських систем, необхідні як позитивні, так і негативні аспекти та емоції.

Якщо підприємство хоче виміряти ефективність своєї діяльності, потрібно створити повну систему показників. Це встановлює систематичну стратегію, яку можна регулярно використовувати для переоцінки та вимірювання прогресу в ефективності організації та сферах розвитку.

Показниками першого рівня для оцінки ефективності діяльності підприємства є: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; рентабельність інвестицій (таблиця 3) [12].

Також для обрахунку ефективності роботи підприємства була виділена ціла окрема категорія показників, які несуть назву KPI. KPI (Key Performance Indicators) — це показники ефективності підрозділу підприємства чи всієї організації, які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (оперативних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає можливість компанії оцінити її поточний стан і допомагає оцінити успішність реалізації обраної стратегії. KPI дозволяє контролювати господарську діяльність співробітників, підрозділів і компанії в цілому.

Таблиця 1.3 – Розрахунки показників рентабельності підприємства [12]

Показник	Розрахунок
Рентабельність активів(ROA)	ЧП / сукупні активи * 100
Рентабельність власного капіталу (ROE)	ЧП / СК(власний капітал) * 100%
Рентабельність продукції	Прибуток / Собівартість *100
Рентабельність операційної діяльності (OPM)	Операційний прибуток / Чиста виручка
Рентабельність продажів	ЧП/ виручка від реалізації *100
Рентабельність інвестицій(ROI)	(дохід – собівартість) / собівартість

Ключові показники ефективності можна розділити на:

- відстаючі – відображають результати діяльності після періоду;
- провідні – дають можливість керувати ситуацією протягом звітного періоду з метою досягнення бажаних результатів після його закінчення.

До відстаючих можна віднести фінансові результати. За своєю природою вони не можуть описати поточну ефективність відділів і компанії в цілому.

Операційні (випереджаючі) показники дозволяють оцінити поточну діяльність відділів і компанії в цілому, одночасно і опосередковано відповідаючи на питання про те, які грошові потоки можуть існувати в майбутньому, а також про якість процесів і продуктів, ступінь задоволеності клієнтів, тощо. [14]

В результаті впровадження КРІ можна не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й описати основні фактори і показники, від яких залежить успіх, здійснювати планування від цілей, а не від досягнутих показників наявних можливостей, а також це розробка стандартів всередині підприємства та прозора оцінка роботи персоналу. КРІ є спеціальними показниками, тому не існує чіткої класифікації і кількості цих показників, але для прикладу можна зазначити низку КРІ для інтернет-магазину.

Види КРІ з прикладами:

- Кількісні коефіцієнти:

- Середня сума однієї угоди. Розраховується як середнє арифметичне всіх отриманих сум від угод за певний проміжок часу.
- Число продажів за умовний період.
- Конверсія. Розраховується як відношення кількості конверсій до загальної кількості взаємодій з оголошеннями за один період.
 - Грошові індикатори:
 - Прибуток від операцій конкретного співробітника до загального обсягу продажів. Вираховується різницею прибутку на кількість залучених співробітників виробничої галузі
 - Маржинальний прибуток. Це різниця між виторгом від реалізації без урахування ПДВ і акцизів та змінними витратам. [12]
 - Клієнтські коефіцієнти
 - Наявність постійних покупців. Це відсоткове значення лояльних споживачів, що задоволені послугами та пропозицією наданою компанією.
 - Нові покупці. Відсоткове значення, що вираховується у певні встановлені періоди.
 - Позитивні відгуки. Кількість позитивних відгуків та їх різниця з негативними, якщо такі є.

Серед показників КРІ існують як індивідуальні, так і командні коефіцієнти. Наприклад, число продажів за період, такий коефіцієнт може бути як персональним так і корпоративним. Грошовий потік від роботи конкретного співробітника це вже тільки персональний індикатор. [14]

Тож, для оцінки своєї роботи та роботи організації в цілому, розрахунок таких показників є необхідним, щоб зрозуміти наскільки ефективно проходить управління організацією та в якому напрямку формувати майбутні стратегії розвитку підприємства.

1.3 Сутність процесів Євроінтеграції, їх напрями та принципи

Країни ЄС виступають за збалансований і сталий соціальний і економічний прогрес, це досягається шляхом створення простору без внутрішніх кордонів, посилення економічної та соціальної інтеграції та формування економічного та валютного союзу. Створення єдиного ринку для європейців забезпечує вільний рух товарів, послуг і капіталу. Тому курс на євроінтеграцію є свідомим для України, її громадян, підприємницької діяльності та органів державної влади. Євроінтеграція для українських підприємств розширить кордони самого підприємства, приблизить його до європейських стандартів, може надати більше можливостей для розвитку у сфері забезпечення інформації, технологій, маркетингу, управління та більше можливостей не тільки для організації, а і для кожного її працівника.

Євроінтеграція – це процес впровадження європейських норм та стандартів в українське законодавство та підприємництво. Вона спрямована на покращення життя українців через застосування практичних вигод. «Можливості, які відкриваються для українських підприємців, студентів, виробників завдяки можливості навчатися в Європі та постачати туди свої товари, а також це безпечна продукція для споживачів, що вироблена за європейськими стандартами. Дане впровадження має забезпечити: стабільну економіку, правову державу, чисте довкілля, якість харчових продуктів, соціальну захищеність громадян, високий рівень життя та відсутність корупції.» [16] Проблема становлення та розвитку підприємництва в економіці будь-якої країни, а тим паче України, що перебуває в умовах трансформації економічної системи загалом, належить до надзвичайно актуальної, оскільки вона напряму пов'язана з рівнем соціального комфорту населення, частина якого зайнята в малому і середньому бізнесі. «Процес формування сектору малого та середнього бізнесу є одним із найважливіших складових соціально-економічних трансформацій в країні у процесі євроінтеграції. Обравши європейський вектор розвитку, Україна повинна створити сучасні, демократичні і правові умови, в якій реалізація та збереження

прав і свобод людини будуть головним обов'язком, тому громадяни також повинні мати умови реалізовувати конституційне право на підприємницьку діяльність. На сьогодні основними напрямками співробітництва між Україною та ЄС є енергетика, торгівля та інвестиції, юстиція та внутрішні справи, наближення законодавства України до законодавства Євросоюзу, охорона навколишнього середовища, транспортна сфера, транскордонне співробітництво, співпраця у сфері науки, технологій та космосу». [15] Ключовими напрямками для українського підприємства неважливо якої сфери діяльності в настанні умов євроінтеграції є розширення міжнародного співробітництва та вільна торгівля на глобальному ринку збуту.

Розглядаючи теоретичну та практичну сторони інтеграційної розбудови ЄС, слід виділити три принципи, сформовані Жаном Моне і викладеними у декларації ЄС. Перший принцип: інтеграція є засобом, а не метою. Це означає, що в основі сформування явища інтеграції є взаємна вигода і це не є універсальним засобом вирішення усіх проблем. Слід відзначити, що економічне співробітництво між членами Європи не є самоціллю, хоча власні цілі учасника і відповідають їх найбільш повсякденним практичним потребам, сприяють зростанню добробуту народів та менше торкається більш чутливих та загальних статутів, таких як національна безпека та оборонна і зовнішня політика. В основі другого принципу зазначається необхідність поступовості і стриманості інтеграційного руху. Цей рух відбувається крок за кроком починаючи від обмежених форм регіональної інтеграції і завершуючи його економічним, валютним та політичним союзами. Тож за концепцією, еволюційна модель, що не обмежена певними рамками інтеграції на шляху до європейської єдності, називається «методом Моне». Третій принцип наголошує про необхідність існування адекватного механізму здійснення інтеграційних процесів. Він дозволяв би, з однієї сторони, сприймати існуючі протиріччя як джерело для подальшого розвитку процесів інтеграції, а, з іншої, приймати зважені рішення, котрі були б порівняні стосовно інтересів різних сторін, та доводити ці рішення до процесу виконання. ЄС не може структуруватися чи гуртуватися відразу за єдиними планами чи принципами, для

таких підстав потребуються передумови, досягнення, впровадження та створення містків та шляхів впровадження самими країнами. [17]

Саме малі підприємства мають можливість забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток в умовах глобалізаційних процесів країни за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності національних товарів і послуг на міжнародному ринку, прискорити процеси впровадження інновацій, зокрема екологічних. Вагомою системною проблемою малих підприємств є недостатня фінансова підтримка державою та невміння керівництва підприємств приймати успішні фінансові рішення, і тому євроінтеграційний процес також слугуватиме додатковим фінансовим та інформаційним каналом і посприє збільшенню обсягу іноземних інвестицій.

Ключовими напрямками державної політики у сфері розвитку малого підприємництва можна зазначити удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування; запровадження спрощеної системи оподаткування; залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції, послуг чи робіт для державних та регіональних потреб; сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого підприємництва; організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого підприємництва тощо. [17]

Для поліпшення морально-психологічного клімату та забезпечення культури малого бізнесу і створенню умов для його розвитку було створено та впроваджено Європейську Хартію малих підприємств. Згідно неї малі підприємства розглядаються як основа європейської економіки, а також виступають основною рушійною силою інновацій, зайнятстю населення, соціальною та локальною інтеграцією до Європи. В Хартії викладені напрями діяльності, що спрямовані на підтримку розвитку малого бізнесу на основі їх потреб: навчання та професійна підготовка для підприємництва; дешевше та швидше відкриття нової компанії; удосконалення законодавства та регулювання; наявність кваліфікації адаптованої до потреб малого бізнесу; поліпшення доступу в режимі он-лайн; отримання більшої вигоди від єдиного ринку; оподаткування та

фінансові питання; посилення технологічного потенціалу малих підприємств; заохочення малих підприємств до використання найефективніших методів і їх адаптації; міцніше та ефективніше представлення інтересів малих підприємств як в ЄС, так і на національному рівні. [18]

Проте суб'єкти малих підприємств не повинні розраховувати лише на підтримку з боку держави і допомогу від ЄС, але і самостійно шукати шляхи покращення своєї діяльності в умовах євроінтеграції. Так вони можуть проявити здатність до розвитку власної підприємницької поведінки в умовах постійної зміни ринкового середовища, розробити ефективні фінансово-економічної стратегії, реформувати існуючі моделі і підходи до управління.

Для українського підприємства, євроінтеграція слугує виходом на новий рівень, вона буде сприяти покращенню стандартів якості товарів та послуг, розширенню доступу до фондів ЄС та програм підтримки малого та середнього бізнесу, доступу до розширених програм кредитування та оподаткування, а також вона спростить адміністративні процедури при торгівлі з іншими країнами ЄС. Також поліпшення відбудуться і в питаннях нетарифних торговельних бар'єрів, що є вагомою перевагою для підприємств які на пряму в постійній співпраці з країнами ЄС. Це відсутність митних або кількісних обмежень в межах ЄС, взаємна сертифікація товарів, єдиний стандартний процес сертифікації, дотримання конкурентної політики та прав інтелектуальної якості. Та загальною перевагою для всіх підприємців слугуватиме вихід на новий ринок збуту з 450 мільйонами потенційними споживачами.

Підприємство, що прагне наближення до європейських стандартів ведення бізнесу має право самотужки підлаштовувати управління своєю діяльністю під регламентовані тенденції веденню бізнесу в країнах ЄС. Це впровадження може відбуватися як на локальному рівні, так і на загальному, у провідній галузі чи одному секторі, при роботі з персоналом, так і з технологіями, при змінах у циклі виробництва чи наданні послуг. Загалом, компанія може комбінувати та впроваджувати зміни одночасно, потім відстежити результат своїх дій, оцінити ефективність і продовжувати свій розвиток, якщо очікуваний успіх вдався.

РОЗДІЛ II

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1 Загальний аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Детальний огляд та оцінка управління підприємством буде проводитися на прикладі державного підприємства «Медичні закупівлі України» (надалі як ДП МЗУ або МЗУ). Національна агенція, яка забезпечує функціонування ефективної та ощадливої до коштів платників податків системи медичного постачання в Україні. Медичні закупівлі України були створені 25 жовтня 2018 року в межах реформи сфери охорони здоров'я та публічної закупівельної діяльності.

Напрями діяльності:

- закуповують ліки та обладнання за централізованими напрямками Міністерства охорони здоров'я України
- розробляють рішення для держави та громадян, які забезпечують прозорість на всіх етапах процесу медичного постачання
- купують медичні товари в межах президентської ініціативи United24
- адмініструють медичні каталоги Prozorro Market
- як централізована закупівельна агенція надають закупівельні послуги іншим замовникам. [19]

Місія організації: забезпечувати прозорі та ефективні державні закупівлі задля наявності та доступності якісних ліків та виробів медичного призначення для українців. [19]

Візія: Компанія прагне покращити якість та тривалість життя українців через ефективне медичне постачання та створювати цінність для національних та міжнародних партнерів

Цінності, які наслідуює організація:

- Служіння заради життя пацієнтів
- Довіра та партнерство
- Ефективність через професійність
- Згуртованість команди через етику
- Гідність та відповідальність [19]

МЗУ закупають за централізованими програмами Міністерства охорони здоров'я. Закупівельний цикл у мирний період виглядає наступним чином:



Рис. 2.1 Схема закупівельного циклу «Медичних закупівель України».

Джерело: [19]

Процес централізованих медичних закупівель є багатокomпонентним та тривалим, адже на різних етапах до нього долучаються різні контрагенти. Також перебіг закупівель відрізняється у мирний та воєнний час. У мирний час закупівельна діяльність Медичних закупівель України регулюється Законом України «Про публічні закупівлі» та іншими актами, одним із яких є Постанова Кабінету Міністрів України №298. [20]

Етап 1. Номенклатура лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів затверджується Міністерством охорони здоров'я. З 2023 міжнародні організації більше не здійснюватимуть закупівлю ліків та медичних виробів. З огляду на це, державне підприємство Медичні закупівлі України стають єдиною закупівельною агенцією за централізованими напрямками в сфері охорони здоров'я. У 2023 році Міністерство охорони здоров'я затвердило та довело до МЗУ закупівлі за бюджетною програмою КПКВК 2301400 «Забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру», яка включає 24 централізовані напрями за виключенням медичних товарів для забезпечення потреб громадського здоров'я (антиретровірусна терапія, замісна підтримуюча терапія, медикаменти для лікування туберкульозу, тест-системи для діагностики ВІЛ та туберкульозу), оскільки вони були передані на закупівлю міжнародним організаціям.

Етап 2. Збір та верифікація потреби. Департаменти охорони здоров'я в ліках та мед. виробках через інформаційно-аналітичну систему MedData ДП МЗУ. Після цього категорійні менеджери ДП МЗУ та експертні групи МОЗ верифікують подані кількості.

Етап 3. Затвердження паспортів бюджетних програм. МОЗ та Міністерство фінансів України погоджують виділення державних коштів протягом 45 днів з дня набрання чинності законом про Державний бюджет.

Етап 4. Затвердження кількостей. МОЗ затверджує наказ про кількості у 30-денний строк від дня затвердження паспортів бюджетних програм.

Етап 5. Технічні завдання. ДП МЗУ погоджує з МОЗ медико-технічні вимоги (МТВ) до товарів та послуг, що будуть закуповуватись.

Етап 6. Тендерні процедури. ДП МЗУ здійснює усі закупівлі відповідно до ЗУ «Про публічні закупівлі», використовуючи систему Prozorro (в умовах воєнного періоду - це застосовується до медичного обладнання).

діяльності підприємства, високу кваліфікованість персоналу та професійне делегування і розподіл завдань між відділами.

МЗУ проводить свої закупівлі в межах United24, вони закупає за напрямом “Медична допомога” в межах ініціативи Президента України United24. Основними об’єктами закупівлі є: медичне обладнання, автомобілі швидкої медичної допомоги та інші матеріали, необхідні для відновлення функціонування лікарень. Станом на 28.03.2023 рік закуплено 108 483 одиниць, поставлено 108 047 одиниць, а загальна сума закупівельної діяльності організації склала 28,6 мільйонів доларів США.

Основним інструментом для проведення стандартних закупівель є електронний каталог Prozorro Market. Це, на сам перед, частина реформи публічних закупівель і трансформації системи охорони здоров’я. В застосуванні він виступає як інструмент, котрий спрощує проведення регіональних закупівель. Електронний каталог має принцип купівлі товару як в маркет-плейсі.

Таблиця 2.1 – Класифікація переваг електронного каталогу Prozorro Market для замовників та постачальників. [19]

Переваги Prozorro Market	
Для замовників	Для постачальників
Автоматичне звітування і шаблони договорів	Додатковий канал реалізації продукції
Готові ТЗ (технічні задачі)	Мінімальна бюрократія
Широкий асортимент та економія коштів	Великі та регулярні замовлення
Надійні та перевірені постачальники, кваліфіковані адміністратором. Можливість поскаржитись	Простий спосіб реалізації товару, порівняно с підготовкою тендерних пропозицій
Для замовників користування каталогом безкоштовне	Можливість виконати замовлення дистанційно

Також, окрім електронного каталогу Prozorro Market, організація залучає та використовує ще два закупівельних елемента. MedData є власною розробкою

МЗУ, вона являє собою систему, призначення якої є закупівлі редуційним методом, задовольняє нагальну потребу і не передбачає зобов'язань перекваліфікації постачальників. Вона аналізує стан закупівель та забезпеченість областей товарами й послугами, закупленими МЗУ. Агрегуючи дані в єдиній системі, команда агенції підвищує ефективність закупівельного процесу. У майбутньому система MedData надасть деякий функціонал системі e-Stock, яка зараз у компанії перебуває в розробці. «e-Stock в майбутньому діджиталізована система по управлінню 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 закладах охорони здоров'я та інвентаризації» [19]. Останнім закупівельним елементом організації є SAP Ariba. Це глобальна закупівельна платформа, що має широкий модульний функціонал. SAP Ariba є однією з провідних платформ закупівель для бізнесу B2B. Клієнти та постачальники однаково отримують вигоду від повністю електронних процесів закупівель, оскільки Ariba дозволяє їм покращити стосунки з тендерними партнерами та швидко створити цінності. Використовується для нагальних закупівель, коли потрібно швидко проводити тендерні процедури.

В ІТ- архітектурі МЗУ крім власних розроблених діджиталізованих систем також є відкриті інформаційні платформи. Відкрита інформація для пацієнтів міститься у доступному чат-боту в Телеграм (https://t.me/medpro_ukraine_bot). В ньому висвітлюється інформація щодо залишків ліків у лікарнях, статусу закупівель, очікуваний графік поставок, найближчі пункти щеплення від COVID-19 та наявність вакцин. Також у відкритому доступі з тією ж метою є відкрита інформаційна платформа ВІ (<https://bi.medzakupivli.com/>). На ній можна знайти інформацію про залишки ліків у лікарнях, статус закупівель, результати аукціонів, проведених у MedData, забезпеченість лікарень засобами для боротьби з COVID-19 та інформація про постачальників.

Ключовими стратегічними цілями щодо професійної діяльності у 2022-2023 роках є:

- Забезпечення проведення ефективних закупівель та поставок за централізованими програмами МОЗ України.
- Розвиток інформаційно-аналітичних інструментів ДП МЗУ
- Розширення обсягу надання закупівельних послуг іншим публічним замовникам.

Тож, щодо цілей спостерігаємо високу зацікавленість організації в розвитку ІТ сфери та налагодженні процесу закупівель-поставок. Звичайно, що це все не обійдеться без застосування сфер зовнішніх комунікацій та впровадженні систем та стандартів ЄС.

Але першою і неконтрольованою підприємством перешкодою в досягненні цих цілей є зовнішні фактори впливу. Головною відмінністю зовнішніх факторів впливу від інших чинників впливу на підприємством є їх автономність і масштаб впливу не лише на одну організацію, а й на всю галузь чи на весь сектор країни загалом. Їх також можна розкласти на підвиди: є прямого та непрямого впливу; макросередовища та мікросередовища; соціального функціоналу, політичного, економічного та технічного функціоналу. Для того, щоб провести досконале дослідження оточуючого середовища підприємства і його рівень впливу на нього слід застосувати PEST-аналіз та скласти матрицю стейкхолдерів. PEST-аналіз допоможе сформулювати та відстежити загальну картину макросередовища підприємства і виявити можливі ефекти впливу на управлінські рішення у розрізі таких чотирьох напрямків: політичний, економічний, соціальний та технологічний. За політичним фактором досліджуються наміри органів державної влади відносно розвитку та функціонуванню бізнесу. МЗУ є державним підприємством, що працює відповідно до рішень і доручень МОЗ, а отже органи державної влади є вагомим компонентом існування підприємства, і діяльність ДП МЗУ напряму залежна від змін в законодавстві, змін в державному регулюванні галузі та від виборів в Верховній Раді України. Економічний фактор

аналізується для розуміння як формуються та розподіляються економічні ресурси. Оскільки організація державна і її діяльність також фінансується за державні кошти, негативні зміни в економіці країни загалом скорочують фінансування підприємства і тоді МЗУ потрібно накопичувати більше зусиль для скорочення витрат та покривання цих витрат донорськими інвестиціями. Соціальний фактор і його дослідження спрямовані на оцінці впливу на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, їх мобільність, активність споживачів і тд. Враховуючи специфіку підприємства, можна дійти думки, що цей фактор має опосередкований вплив, що не значною мірою впливає на підприємство, адже воно існує задля надання благ пацієнтам, при цьому не взаємодіючи з ними напряму. Але динаміка захворюваності і ефективність застосування при них ліків та медичних засобів, що постачаються МЗУ допомагають йому аналізувати та відбирати кращих постачальників та якісну продукцію. Технологічний фактор дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком сфери науки та техніки, виробництво і реалізацію технологій на підприємстві. ДП МЗУ наслідує міжнародних партнерів і не відстає у розвитку, а тому вони вкладають багато зусиль у діджиталізацію та цифровізацію для кращого і полегшеного процесу тендеру, самих закупівель та укладання договорів для більшої мобільності і зручності всіх сторін процесу. Тому зовнішні інновації, відкриття та нововведення підштовхують МЗУ на розвиток власних розробок, так само як відкриття в сфері медицини підштовхують МЗУ на їх дослідження і можливо подальших закупівель.

За допомогою матриці стейкхолдерів (табл. 5), можна наочно дослідити хто і на скільки зацікавлений в діяльності підприємства і на якому рівні самі стейкхолдери є важливими для нього. Тож, стейкхолдери - це зацікавлені фізичні та юридичні особи, які мають свій інтерес до діяльності конкретного підприємства, і можуть як залежати від нього так і впливати на його діяльність. Для більш зручного огляду, компоненти можна розділити по сферам: політичні, соціальні та інші підприємства, які можна віднести до адміністративних. В

матриці зображується рівень зацікавленості «interest» та рівень впливу «power». Отже, як вже було виявлено, високий рівень впливу та зацікавленості на ДП МЗУ мають: національні органи охорони здоров'я, центральні діючі органи влади, іноземні установи, що займаються закупівлями та донорські і міжнародні організації. Оскільки МЗУ напряду працює та зв'язано з МОЗ, то звичайно один з найвагоміших впливів на агенції мають державні органи влади, будь то позитивні у вигляді реформ та впровадження нових систем та можливостей, так і негативні, як внесення вагомих змін у ведення закупівель, оновлення законодавства, через що МЗУ прийдеться вносити зміни в вже стандартизовані документи, програми і тд. «Держлікслужба це Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками». [19] Саме її стандартам має відповідати увесь асортимент закуплених товарів, а саме медичних ліків та засобів, що прибувають до України. В їх компетенції бувають випадки відмови широких партій через недотримання постачальниками вимог перевезення препаратів чи брак одного з них. Це не є відповідальність МЗУ, але такі випадки бували, тоді агентство мало направити медичні засоби назад і в короткий термін шукати заміну постачальнику та вирішувати логістичне питання, щодо того як найшвидше доставити засоби до пункту призначення. Наступними слід зауважити постачальників та виробників медичних засобів. Окрім проблеми, що вже зазначалася, також широкою в розповсюдженні є затримка партій, відхилення від юридично укладених договорів та некомпетентність з їх сторони, що також вдаряє в першу чергу по логістичному ланцюгу агенції. Міжнародні партнери у вигляді донорів мають високий вплив на МЗУ, через фінансування що вони проводять та надання підтримки з їх сторони, тому звичайно втрата одного донора негативно впливає на компанію, і утримання взаємовигідних зав'язків є першочерговим завданням відділу міжнародної підтримки організації та при втраті донора відділ займається пошуком нового. Тому підприємство тісно взаємодіє і підтримує першочергово зв'язки з цими стейкхолдерами. Стейкхолдери, що виявляють помірну зацікавленість і не мають вагомому впливу на організацію, але є її невід'ємними компонентами, це: система Proorro та її

оновлення, адже в її середовищі і відбувається процес відбору, установлення ціни та сама закупівля. Також сюди можна додати національні місцеві органи охорони здоров'я, взаємодія з ними націлений на моніторингу і ознайомленні організації зі змінами і новими внесками всередині діяльності стейкхолдерів. Зацікавлені сторони, що не мають загального впливу на діяльність, але пов'язані з підприємством це звичайно пацієнти, національні громадські організації та ЗМІ, дані стейкхолдери інформуються зі сторони організації, а у відповідь можуть надати відгуки і характеристику про неї. В розрізі матриці це виглядає наступним чином:

Таблиця 2.2 – Розподіл стейкхолдерів в частині діяльності відділу міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної підтримки.

POWER (сила впливу)	KEEP SATISFIED (підтримувати заохочення)	ENGAGE CLOSELY AND INFLUENCE ACTIVELY (тісно взаємодіяти)
	- правоохоронний та превентивний орган (АМКУ, Рахункова палата, НАЗК, НАБУ тощо) - нейтральні та негативні медіа	- міжнародні та донорські організації - іноземні установи державних закупівель та уряди - міжнародні/іноземні спільноти державних закупівель - національні органи охорони здоров'я (МОЗ, НСЗУ, ФМС, ін охорона здоров'я SoE) - центральні органи виконавчої влади та Офіс Президента - Верховна Рада, комісії з правової політики
	MONITOR (відслідковувати)	KEEP INFORMED (інформувати)
	-SoE Prozorro and Co - національні місцеві органи охорони здоров'я - національний бізнес	- пацієнти та їхні родини - Міжнародний бізнес - лояльні ЗМІ - національні громадські організації
INTEREST (зацікавленість)		

Джерело: розроблена автором за даними підприємства [19].

Проаналізувавши довколишнє середовище організації у розрізі фізичних та юридичних осіб, та надавши результати у сформованих факторах прямого і

непрямого зовнішнього впливу у табл. 6, можна дійти висновку, що найбільший вплив на МЗУ має державні органи влади у вигляді Міністерства Охорони Здоров'я, Міністерства Фінансів України, Верховна Рада України та міжнародні партнери у вигляді донорів. До факторів непрямой дії можна віднести пацієнтів, ЗМІ, а також фактори, що помірно впливають з нахилом у розвиток підприємства це: науково-технічний прогрес як в сфері медицини так і в вузьких галузях, які застосовують МЗУ; інтеграційні процеси, які впливають на впровадження нових елементів, якість, нові знання та налагодження зав'язків як всередині країни так і за її межами.

Таблиця 2.3 – Фактори впливу зовнішнього середовища на МЗУ. Розроблено автором за даними підприємства [19]

Фактори впливу зовнішнього середовища на МЗУ	
Прямой дії	Непрямой дії
Держлікслужба	Політичні фактори(війна)
Державні органи влади (МОЗ, Міністерство фінансів України, Верховна Рада України)	Соціально-культурні події
Законодавчі акти, зміни в законодавстві України	Кризові явища
Постачальники та виробники медичних товарів	Економічний стан
Заклади охорони здоров'я	Науково-технічний прогрес
Регіональні департаменти охорони здоров'я	Пацієнти
Міжнародні партнери(донори)	Інтеграційні процеси
	Правоохоронні органи
	Логістика
	ЗМІ

2.2 Аналіз перспектив діяльності в напрямках та на засадах принципів євроінтеграції

Для визначення потреб удосконалення підприємства спершу треба провести його діагностику та оцінити за показниками ефективності. Розрахунок показників буде проводитися на основі фінансового звіту підприємства. (Додаток А). Рентабельність є наочним прикладом успішного ведення бізнесу, вона виражає співвідношення прибутку підприємства та його витрат, що виражається у відсотках. Рентабельність розраховується діленням чистого прибутку на величину всіх витрат:

$$R = (49\ 200 / 9\ 351\ 882,3) * 100\% = 0,526\%$$

Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність операційної діяльності розраховується відповідно за формулами вказаними у табл. 3 (стор. 23 КБР).

$$ROA = (490\ 200 / 9\ 050\ 256,6) * 100\% = 5,41\%$$

$$ROE = (490\ 200 / 1\ 307,5) * 100\% = 0,37\%$$

$$OPM = 9\ 351\ 833,1 / 490\ 200 = 19,07$$

За показниками рентабельності можна зробити висновок, що підприємство рентабельне, тобто прибуткове. Показники не мають високих значень, але треба враховувати специфічність підприємства і те, що воно залучає кошти з державного бюджету та донорів. МЗУ раціонально розподіляє свої витрати і має налагоджену систему збуду. Оскільки діяльність організації є специфічною, її показники КРІ базуються на даних щодо поставлених медичних ліків, виробів та спеціального обладнання та їх відсоток законтракованих Міжнародних непатентованих назв ліків (надалі як МНН). За 2022 рік очікуване значення законтракованих закупівельних партій становило 90%, але не дивлячись на воєнний стан в країні, ДП МЗУ перевершили планове значення, і фактичний відсоток законтракованих поставань МНН склав 95,4%. Це свідчить про ефективну роботу як логістичного ланцюгу та управління поставками так і

програмного забезпечення та роботу з документацією. Також окремими показниками виступають поставки на склади та в окремі регіони. Це значення також оцінюється у відсотках, так за плановими розрахунками постачання на основні склади мали складати – 100%, але через воєнні дії в країні, фактично за 2022 рік на склад було доставлено 91% зазначених регламентом медичних ліків, виробів та обладнання. Краща ситуація у поставках по регіональним закладам охорони здоров'я України, їх фактичний відсоток склав 92 від очікуваних 90. Отже, похибки не є суттєвими і враховуючи минулорічні обставини, можна стверджувати, що за показниками звітності діяльність ДП МЗУ є ефективною та на сталий 2023 рік, ефективність організації збільшиться через готовність до кризової ситуації та подальшу розробку та вдосконалення допоміжних цифровізованих систем.

Також важливим показником є згуртованість роботи колективу та задоволеність кожного окремого його учасника. Державне підприємство є середнім державним бізнесом, адже кількість задіяних у його діяльність осіб складає 126 чоловік. Задля суспільної злагодженої роботи, відділ по роботі з персоналом виконують наступні завдання:

- Вони займаються наповненням всього внутрішнього інфопростору, анонсують новини, події та свята.
- Організують та підтримують внутрішнє навчання персоналу. Вони проводять велкам-тренінги, ілюструють роботу всіх задіяних відділів, проводять бізнес-тренінги та запрошують на курси або заохочують бажання самого працівника стосовно навчання, якщо це в їх межах можливостей
- Заохочують співробітників приймати участь у благодійних акціях та створюють свої ініціативи від фонду Медичних закупівель України
- Влаштовують заходи та активності для співробітників, це не лише корпоративи, це також може бути організований день виїзду у музей, на природу, день грузинської кухні, день свіжих квітів і таких заходів багато.

Це підтримує морально-психологічний клімат у команді та дає відпочити від вже виконаної роботи та налаштуватися на нові завдання

- Займаються розвитком корпоративної культури. Вони налагоджують і підтримують зв'язки між окремими відділами компанії для усунення непорозумінь і незв'язної роботи. Також вони займаються підтримкою цінностей компанії, створюють фірмовий стиль компанії та впроваджують інтерактивні заходи для співробітників.

Командою відділу підбору персоналу регулярно проводиться опитування та визначається показник eNPS (Employee Net Promoter Score) що відповідає рівню залученості та лояльності задіяного підприємством персоналу, результати подано у таблиці 7. Його розрахунок проводиться таким чином: із опитуваного персоналу, у відсотковому значенні рахуються прихильники(Promoters) та критики(Detractors), значення eNPS це різниця між кількістю цих прихильників та критиків.

Таблиця 2.4 – Відповідність значення показника eNPS на період його обчислення.
Розроблено автором за даними підприємства.- джерело розміщується під таблицею

Дата опитування	Значення показника eNPS
Квітень 2023	49,54%
Жовтень 2022	55,1%
Квітень 2022	64%
Липень 2021	55%
Грудень 2020	85%
Травень 2020	62,1%
Жовтень 2019	47,9%

Дані зміни можна зобразити у вигляді графіку рис.4

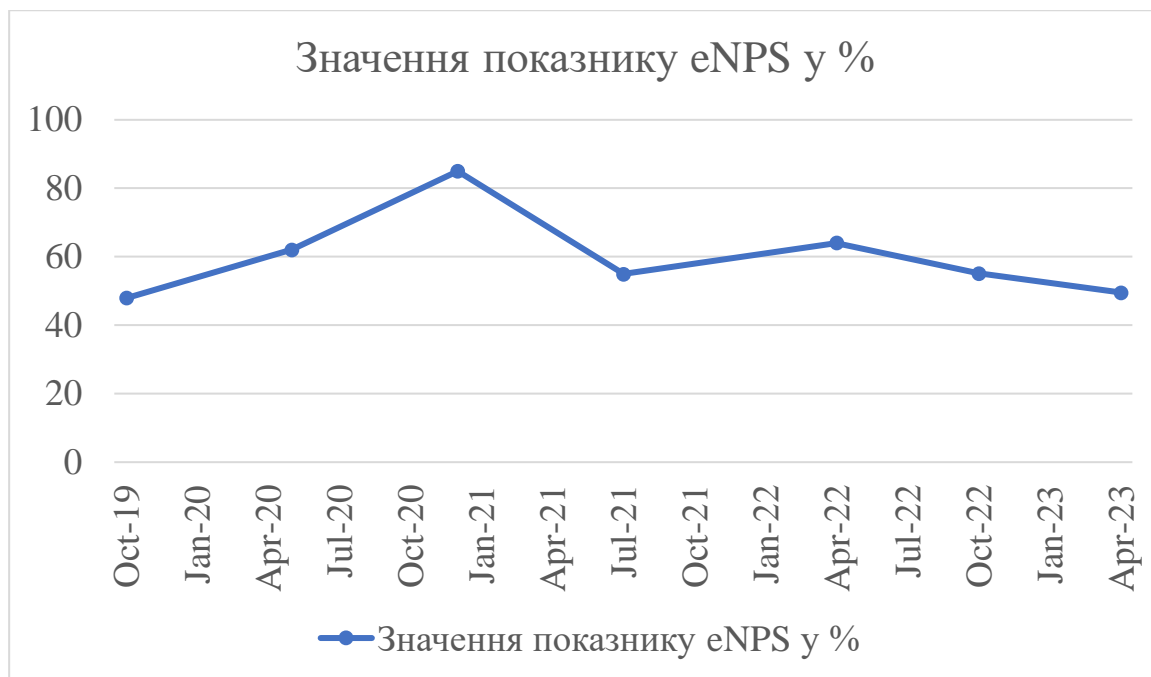


Рис. 2.3 Зміна значення показнику eNPS у часі.

Джерело: [19]

За даним дослідженням, можна зробити висновок, що показник eNPS позитивний і команда загалом лояльна до компанії та у необхідному випадку будуть рекомендувати її як потенційне місце роботи.

МЗУ має підтримувати постійні зв'язки з сталими та потенційними партнерами задля свого існування та розвитку загалом. До партнерів МЗУ можна навести: USAID; UKaid; The Global Fund; UNDP; World Health Organization; European bank; The World Bank. «Пацієнтськими» організаціями, у вигляді закладів охорони здоров'я (надалі ЗОЗ) для МЗУ на даний момент є: «Пацієнти Україна», «Афіна: жінки проти раку», благодійний фонд пацієнтів «Крапля крові», Всеукраїнська організація хворих на муковісцидоз, «Growih», благодійний фонд «Орфанні синиці», «99 priblems», «Tabletochki», «100%Health».

Одне з ключових завдань для ДП МЗУ полягає в забезпеченні прозорих та ефективних закупівель лікарських засобів та медичних виробів [19]. Оскільки МЗУ наслідує своїх закордонних партнерів та співпрацює з державою, для них корупційна політика займає не останнє місце. Антикорупційна політика та

комплаєнс висовується окремим відділом в організації і для підтримки статусу «добросовісного підприємства» проводить наступні заходи:

- Щорічні перевірки працівників на добросовісність
- Управління конфліктом інтересів та корупційними ризиками
- Навчальні заходи та тестування
- Запровадили міжнародну систему якості протидії корупції відповідно до стандарту ISO 37001: 2016
- Запровадили систему комплаєнс контролю для повідомлень про потенційні правопорушення
- Успішно пройшли аудити Рахункової палати України та ДАСУ

Також вони забезпечують співпрацю з надійними постачальниками, адже це так само впливає на імідж підприємства, а також застерігає його від співпраці з ненадійними партнерами. Для цього відділ запровадив наступні процедури:

- Щорічні процедури Due Diligence ділових партнерів
- Навчання та тестування постачальників у кабінеті MedData
- Запроваджено механізми перевірки постачальників на дотримання міжнародних санкційних обмежень у зв'язку з війною РФ проти України

Основою антикорупційної політики компанії є комплекс антикорупційних інструментів, більшість яких були запроваджені шляхом інтеграції, 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; [19]

Закупівлі медичних засобів та виробів відповідають всім вимогам законодавства ЄС. Медичні вироби, що завозяться в Україну за допомогою закупівельної діяльності ДП МЗУ мають відповідати технічному регламенту та пройти сертифікацію уповноваженими органами оцінки відповідності України. Для того, щоб комплексно оцінити організацію та звести всі її сильні та слабкі сторони слід застосувати один з найпоширеніших інструментів загального аналізу підприємства - SWOT-аналіз.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз по державному підприємству «Медичні закупівлі України»

	Можливості (шанси)	Загрози (небезпеки)
	<ol style="list-style-type: none"> Співпраця з міжнародними організаціями Доступ до новітніх програм забезпечення Кваліфікований та відповідальний персонал 	<ol style="list-style-type: none"> Слабка фінансово-економічна підтримка через нестачу донорів Зриви постачання ЛЗ та МВ через недотримання постачальниками вимог договору Економічно-політичні виклики Зміни у законодавстві, що регулює діяльність МЗУ
Сильні сторони <ol style="list-style-type: none"> Єдина національна закупівельна агенція Використання власних ІТ-розробок Співпраця з міжнародними партнерами Стабільний логістичний ланцюг 	Рішення: Участь у європейських грантових пропозиціях Розвиток організації, шляхом залучення висококваліфікованих спеціалістів та створення нових підрозділів Вихід на нових партнерів	Рішення: Впровадження власних розробок (e-Stock) та залучення інноваційних міжнародних систем та стандартів Пошук та залучення нових стейкхолдерів шляхом участі у конференціях, міжнародних заходах та конкурсах
Слабкі сторони <ol style="list-style-type: none"> Пряма залежність від Державних органів влади Обмеження державного бюджету через війну 	Рішення: Участь у грантових пропозиціях Вихід на нових партнерів - донорів для співфінансування діяльності МЗУ.	Рішення: Розширення забезпечення медичними товарами в електронному каталозі Prozorro Підтримка тісних зв'язків зі стейкхолдерами

Джерело: Розроблено автором за даними підприємства [19]

За основу формування та безпосереднього проведення SWOT-аналізу бралися фактори зовнішнього прямого впливу та внутрішні фактори, що пов'язані з сферою міжнародної підтримки, діджиталізації та публічних закупівель і структура компанії загалом. Тож, зобразивши сильні та слабкі сторони компанії, відмітивши можливі загрози та можливості, можна дійти думки, що підприємству слід направити вектор своєї уваги та розробок у напрямку розширення відносин компанії, як всередині її, наприклад, відкриття нових секторів та залучення кваліфікованих спеціалістів так і ззовні, наприклад, пошук та укріплення зв'язків з новими партнерами у вигляді донорів, замовників, постачальників та подібних організацій задля створення альянсу чи коопераційних заходів. Також другим вектором для розвитку слугуватиме залучення та впровадження інновацій, власних розробок, програм і заходів міжнародних систем та стандартів, що мають сенс для втілення у будь-якому підрозділі та секторі компанії, зокрема це буде доречно в відділі IT-підтримки, секторі з питань антикорупційної діяльності та комплаєнс, у відділі HR та відділах, що напряму займаються закупівельною діяльністю та її супровідом.

2.3 Напрями удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Організація МЗУ ще на початку свого формування наслідувала досвід закордонних суміжних організацій і впроваджувала європейські стандарти в управління своєю діяльністю і в сам процес закупівель: починаючи від європейських практик при прийнятті нового співробітника на робоче місце, шляхом включення співробітника у робочий процес і надання йому пробного завдання, і закінчуючи інноваційними стандартами і підходами до відстежування та аналізу закуплених ліків, медичних виробів, приладів, шляхом залучення вбудованих інформаційних програм. ДП МЗУ багато уваги приділяють співпраці

з іноземними організаціями, державними програмами, донорами та інвесторами, адже це не лише отримання фінансової та інформаційної підтримки, а й більше можливостей для компанії через подальшу співпрацю та утворення тісного зв'язку і альянсів з закордонними партнерами. Підприємство активно приймає участь у подібних заходах і намагається взяти від них максимальну корисність для свого розвитку.

ДП МЗУ багато уваги приділяють співпраці з іноземними організаціями, державними програмами, донорами та інвесторами, адже це не лише отримання фінансової та інформаційної підтримки, а й більше можливостей для компанії через подальшу співпрацю та утворення тісного зв'язку і альянсів з закордонними партнерами. Підприємство активно приймає участь у подібних заходах і намагається взяти від них максимальну корисність для свого розвитку.

В липні 2022 року український уряд підписав угоду про участь у європейській програмі EU4Health. Ця угода дозволила Україні скористатися фінансуванням ЄС у галузі охорони здоров'я, що надала можливість підтримати українську систему охорони здоров'я і вчасно реагувати на невідкладні потреби, а також сприяє відновленню країни у довгостроковій перспективі. З набуттям чинності угоди про участь, українські органи охорони здоров'я, широка медична спільнота та, зокрема такі організації як ДП МЗУ, можуть скористатися фінансуванням в рамках програми EU4Health на рівних умовах зі своїми колегами з країн-членів ЄС, Норвегії та Ісландії. Ця угода дозволила Україні ще 1 січня 2022 року вважатися учасницею й отримувати негайне фінансування в рамках робочої програми EU4Health на 2022 рік. [21] ДП МЗУ націлена брати участь у грантових пропозиціях EU4Health, адже програма минулого року допомогла у зменшенні збитків, котрі були спричинені бойовими діями. Організатори програми лояльно відносяться до України та українських організацій і за підтримку фінансування українських державних та приватних проєктів, які займаються і займатимуться відновленням України після війни. Виграш в одній з запропонованих програм призведе до низки ефектів у різних сферах, що оточують

організацію. До прикладу, найвагомим ефектом буде полегшення і вивільнення державних коштів на інші проекти та розробки. Також помітні зміни відбудуться в удосконаленні внутрішньої системи управління ДП МЗУ не лише у розрізі рівня діяльності у рамках якої буде впроваджуватися проект гранту, а й загальній системі. Також це спричинить покращення рівня згуртованості працівників через успішну плідну працю та підвищення їх продуктивності. Щодо соціальних ефектів, то надання ЗМІ інформацію про виграш гранту спричинить розголос цієї події та підкріпить репутацію підприємства.

Захід «EU4Health 2021-2027» офіційно надає робочі програми у широкому спектрі дій, згрупованих за чотирма напрямками з наскрізною увагою до раку, а саме: кризова готовність, зміцнення здоров'я та профілактика захворювань, системи охорони здоров'я та медичний персонал та цифровізація.

Слід прорахувати та оцінити економічну доцільність участі підприємства в конкурсних грантових пропозиціях. Для ознайомлення та аналізу наданих програмою грантів, підготовки документів та відслідковування новин слід сформувати проектну групу, яка б цим займалася. Оцінюючи масштаби компанії, автономністю її відділу та кількість працівників, та інформацію того, що Україна з 2022 року може бути постійним учасником цих грантів, здається доцільно створити окремий сектор з цих питань, що буде виступати підрозділом, який підпорядковуватиметься сектору міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної підтримки. Для доцільності такої ідеї варто прорахувати всі витрати, що будуть йти на формування такого сектору, залучення нових співробітників та виділення простору та інвентарю для їх роботи. Тож, для створення підрозділу, першочерговим завданням повстане розробка та затвердження положення про структурний підрозділ (Додаток Б). Затверджених вимог до змісту положення про структурний підрозділ не існує, а отже його розробка може бути довільною і залежить від ухваленого рішення вищим керівництвом. У наказі доцільно прописати розпорядження для відділів

матеріально-технічного забезпечення та відділу по роботі з персоналом та затвердити терміни виконання цих розпоряджень (Додаток В).

Після сформованого наказу починається підготовка і визначення місцезнаходження новоутвореного підрозділу. МЗУ орендує для своїх працівників кабінети в офісній будівлі, що розташована на центральній вулиці Києва, тому для розміщення сектор потрібно буде або досадити у вже існуючий під впорядкуванням організації кабінет або облаштувати і орендувати новий. Звісно вигідніше дооблаштувати вже орендоване приміщення, якщо в ньому вистачить місця на нових 2-3 осіб. Тоді для облаштування потрібні будуть лише ще придбані столи і крісла відведені під кожного новоприбулого співробітника. Враховувати також потрібно і комфортні умови праці. Також важливим кроком є повідомлення податківців про новостворений підрозділ. Оскільки створення структурного підрозділу відбувається за місцем знаходження самого підприємства, то, єдине, що доведеться подавати, так це ф. № 20-ОПП про виникнення нових об'єктів оподаткування. Останнім, але певно найважливішим кроком буде наймання персоналу. Оцінюючи можливу кількість роботи та обов'язків, можна розраховувати на необхідність найму 2 співробітників: грантового менеджера та одного фахівців. Слід розписати та поширити новоутворені вакансії на офіційному сайті МЗУ для подальшого відбору охочих на цю посаду.

Тож відділу по роботі з персоналом слід підготувати та скласти наказ про зміну структури і створенню нового відділу. Схематично новостворений відділ в існуючій структурі підприємства зображено на рис. 5. (Додаток Д). Новий підрозділ, що нестиме найменування Сектор з обробки грантових пропозицій, підпорядковуватиметься заступнику генерального директора з управління клієнтським досвідом та сектору міжнародної взаємодії та сектору міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної допомоги.

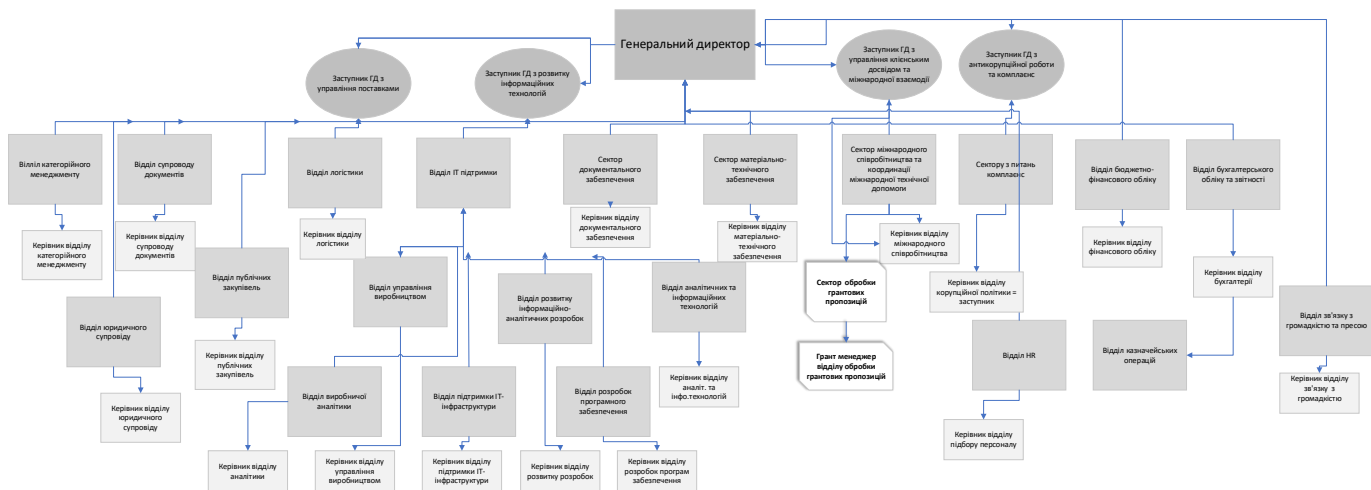


Рис. 2.4 Вигляд організації Державного підприємства «Медичні закупівлі України» після додавання нового підрозділу.

Джерело: Розроблено автором за даними підприємства [19]

Наступним кроком є підготовка та подача службової записки щодо матеріально-технічного забезпечення для створення і функціонування робочого місця. Існує низка правил та вимог до робочого місця офісного працівника, яких підприємство має дотримуватися (Додаток В). «Робоче місце має відповідати сучасним вимогам ергономіки і забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання по типу дисплею, клавіатури, принтера та документів» [30]. Тож, для новоствореного підприємства потрібно орендувати окремий офіс, щоб не створювати скупчення людей в одному приміщенні, що призвело б до дискомфорту під час роботи. У нове приміщення окрім новоствореного підрозділу можна помістити вже існуючий сектор міжнародних відносин, що ділить свій робочий простір з відділом громадського зв'язку. Для оснащення робочого місця потрібно буде виділити 2 робочих столи, 2 зручних крісла, 2 комп'ютера, 2 корзини для сміття, 2 ящики для зберігання документів, канцелярію та папір.

У цей час відділом по роботі з персоналу надається інформація щодо переліку посад та необхідної кількості штатних одиниць за кожною з посад. Для стабільного функціонування відділу обробки грантових пропозицій пропонується встановлення посади грантового менеджера, який буде вести увесь процес роботи

з грантовими пропозиціями та фахівця з цих питань. Одночасно з цим починається оформлення положення про посадові інструкції спеціалістів (Додаток Г), що будуть працювати у даному секторі. Посадові інструкції потрібні для визначення та закріплення конкретних завдань і зон відповідальності за працівником, вони інформують особу про критерії, межі та орієнтири для підвищення його кваліфікації та першочергово посадова інструкція виступає нормативним документом для застосування до працівника методів впливу. Оскільки посади базуються на взаємодії з міжнародними організаціями, фондами та пропозиціями, то основним завданням для грантового менеджера та фахівця обробки грантових пропозицій буде моніторинг цих пропозицій та новин, підтримка зв'язку з міжнародними партнерами, що ведуть і координують роботу, яку потрібно виконати для участі у гранті.

Також доречно буде прописати необхідні спеціальні навички, знання та компетенції якими має бути наділений фахівець сектору обробки грантових пропозицій. Щодо навичок, то завідувач та фахівець сектору мають нести в собі такі обов'язкові характеристики: вміння працювати в команді, мати навички ділового письма та комунікацій і вміти гнучко та мобільно реагувати на зміни, що можуть статися під час процесу роботи. Також важливими є знання іноземної мови та вміння працювати з комп'ютером. Наявність особливих якостей, що доповнюють професіоналізм працівника у бізнесі несуть найменування як софт-скіли. Софт-скіли виступають як накопичені досвідом звички та характеристики особи, що доповнюють його портрет як працівника і окремої ланки організації. До таких софт-скілів, що будуть корисними на даних посадах, можна віднести та класифікувати за такими категоріями:

- Соціальні навички, до них відносяться: ділове спілкування, вміння виступати перед публікою, грамотна письмова й усна мова, комунікабельність, емоційний інтелект, вміння слухати, ведення переговорів і проведення презентацій, гнучкість мислення й адекватне ставлення до критики. [27]

- Компетенції селф-менеджменту, що впливають на власні досягнення і на встановлення бізнес-цілей, до них відносять: орієнтованість на результат, тайм-менеджмент, стресостійкість, ініціативність, здатність до швидкого навчання, вміння планувати, гнучкість і адаптивність, самомотивація.

[27]

- Компетенції інтелекту, це професіоналізм особи, що виступає у наступних проявах: аналітичний склад розуму, розвинута пам'ять, креативність і логіка, творчі підходи, вміння працювати з інформацією, проектне та дизайн-мислення. [27]

Отже, новостворений сектор не вимагає великої кількості спеціалістів, а лише одну особу, що буде координувати весь процес участі у програмі та фахівця, що буде допомагати менеджеру з цим.

Всю роботу по створенню сектору по обробці грантових пропозицій та подальшій його роботі з пропозиціями від EU4Health подано у вигляді діаграми Ганта для висвітлення усіх проміжних процесів і часу на їх виконання, задля налагодженого виконання усіх робіт у відведений термін.

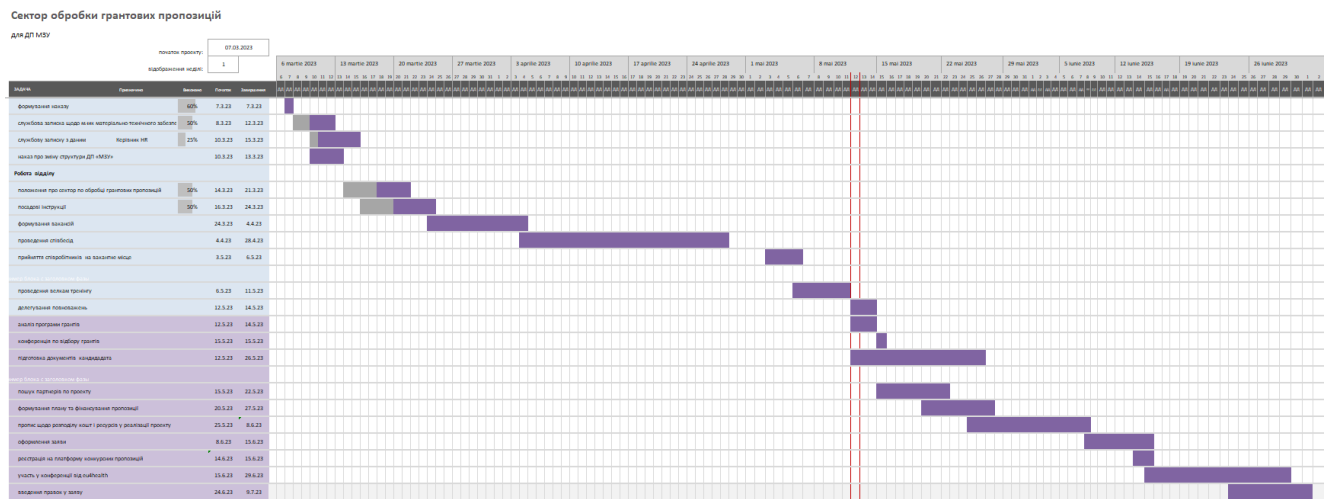


Рис.2.5 діаграма Ганта по проекту формування сектору обробки грантових пропозицій та його подальшої роботи.

Джерело: розроблено автором.

Тож, склавши портрет працівника сектору, слід розрахувати витрати на доцільність такої роботи і визначити чи таке управлінське рішення буде доречним

та корисним для організації. У регламенті програми надається інформація щодо покриття фінансування, яке складатиме 60% від загальної прийнятної вартості проекту, якщо інше не зазначено в конкретних конкурсних пропозиціях. У випадках виняткової користі внесок від фонду ЄС може бути збільшений до 80% загальних прийнятних витрат. Важливою умовою участі у програмі є створення консорціуму з 3 країн учасників. Оскільки ДП МЗУ фінансується за рахунок коштів державного бюджету та підтримки донорів, то одним учасником консорціуму має бути компанія-меценат, донор або фондова організація, щоб покрити витрати на проект через співфінансування. Пошуки мають проводитися оперативно, для завчасної підготовки всіх необхідних документів, що зазначаються у заявці на участь. Вже існуючі партнери-донори компанії, наприклад «USAID», «The Global Fund» та «UNDP» також можуть бути співучасниками. Дані організації співпрацюють з компанією медичних закупівель ще з початку її функціонування і мали свій вклад в впровадженні нових систем та стандартів для ДП МЗУ. Для успішного залучення такого донора слід обґрунтувати доцільність та інноваційність ідеї, визначити і розписати всі види ресурсів для її впровадження, також доцільним буде вкласти інформацію про попередні досвід організації з подібними видами програм. Для ДП МЗУ це перший такий захід, адже можливість приймати участь у грантах для країн ЄС з'явилася лише минулого року.

Тож, після аналізу та проведення засідання сектору було висунуто пропозицію щодо участі у конкурсному гранті HS-p-23-58 «аналіз даних», мета цього гранту полягає в обміні інформацією для сприяння доступності фармацевтичних препаратів та є ключем до більш ефективної європейської співпраці, включаючи узгодженість між країнами. Оскільки організація залучає до своєї діяльності роботу з програмами та власними розробленими маркетинговими стратегіями, то участь у цьому гранті є доцільною і організація може претендувати на його виграння. На етапі розробки перебуває автоматизована інформаційна система e-Stock, яка сприятиме подальшій цифровій трансформації сфери охорони здоров'я України. Зокрема ця система націлена на вирішення питання

отримання оперативних та статистичних даних щодо наявних лікарських засобів та медичних виробів у ЗОЗ. Бюджет, що виділяє програма на даний грант складає 150 000 євро. Ці кошти мають рівномірно розподілити між 3 учасниками-країнами, що спільно його виграють. Тобто, один учасник, що розглядається як донор також отримає вигоду від співучасті. За підрахунками, було виявлено, що ДП МЗУ повинно власними силами покрити 20% сумою приблизно у 400 000 грн (10 000 євро). До витрат також слід додати придбання матеріально-технічного забезпечення та заробітну плату співробітникам новоутвореного сектору. Не зважаючи на вже наявні ящики, канцелярію та один робочий стіл, організації потрібно буде виділити суму в 7 597 грн для купівлі офісних крісел та ще одного столу. Також середньомісячна зарплатня грантового менеджера складатиме 20 000 грн, а фахівця сектору обробки грантових пропозицій 10 000 грн. Оцінюючи, що термін між подачею заяви та оголошенням результатів близько 7 місяців і додаючи 2 місяця підготовки, загальні витрати на виплату заробітної плати складатимуть 270 000 грн. Оренда офісу за місяць на цей період складатиме 45 000 грн. Тож, окрім 400 000 грн ДП МЗУ має накопичити ще 322 597 грн для забезпечення функціонування відділу і загальної роботи з грантами. Тобто, для участі у конкурсних грантових пропозиціях ДП МЗУ має залучити організацію, що за співфінансуванням має покрити збитки у розмірі 722 597 грн.

Тож, для розрахунків економічної доцільності проекту слід розглянути два сценарії: при одному ДП МЗУ виграє грант, при іншому ні. Отримавши грантову пропозицію, перш за все, ДП МЗУ перекриває свої витрати, виділяє кошти на фінансування системи e-Stock та виділяє кошти, що залишилися на подальшу діяльність організації, зокрема в ІТ-сфері. Також це підсилить партнерські зв'язки з співпереможцями гранту і зарекомендує організацію як досвідчену та професійну для майбутніх партнерів-донорів. Отримавши виграш у сумі близько 2 000 000 грн, організація може прискорити процес тестування та впровадження системи, і тим самим забезпечити відслідковування шляху закуплених медичних виробів та управління цим процесом. Це збільшить кількість законтракованих постачань, що покращить показники КРІ компанії, та збільшить постачання по

регіонам. Оскільки кошти залучені, а виграш тільки піде на реалізацію проєкту, який надасть кількісний показник ефективності, на даному етапі можна розрахувати суму, що піде на реалізацію проєкту, що складатиме 1 677 403 грн, це різниця між сумою гранту та витратами підприємства на підготовку до участі у ньому, тобто $2\,000\,000 - 322\,597 = 1\,677\,403$ грн.

Ризики, які може спричинити відсутність виграшу грантової пропозиції цього року, включатимуть не окупність виконаної роботи, можлива втрата довіри зі сторони партнера-донора. Проте, організація отримає досвід у проходженні програми від EU4Health та закріпить зв'язки з організаціями-опонентами для подальшої співпраці або співучасті у наступному конкурсному грантовому заході. Якщо розглядати такий варіант розвитку подій, то робота грантового менеджера та фахівця сектору обробки грантових пропозицій не окупиться. В такому разі, після повторної нереалізації виграшу у подальших грантових пропозиціях поточного та наступного роках, керівництво буде аналізувати причини та впроваджувати відповідні заходи з їх усунення (заміну персоналу, найм додаткових фахівців, навчання та підвищення кваліфікації тощо).

Тож, залучення грантового менеджера та фахівця грантових пропозицій на разі є кращим управлінським рішенням, адже склавши графік Ганта, можна відзначити масштаб роботи, що постає перед організацією для роботи з грантовими пропозиціями. З іншої сторони, ДП МЗУ має займатися пошуками спеціалістів, які б відповідали вказаним навичкам та формувати окрему ланку всередині структури для новоутвореного сектору. Участь саме у цій грантовій програмі надасть підприємству реалізувати її поточні можливості, що вказувалися при SWOT-аналізі і забезпечить налагоджені зв'язки з провідними організаціями та подальший євроінтеграційний шлях для ДП МЗУ.

ВИСНОВКИ

Тож, управління організацією – це комплексний засіб впливу на неї з метою покращення продуктивності та ефективності її діяльності. Для забезпечення впровадження цього комплексу, вченими, що вивчають та досліджують цю галузь і топ-менеджерами було розроблено бізнес-структури управління та прописані функції і напрями впливу для сектору керівництва. Але це не означає, що потрібно обмежуватися цими рамками, адже не існує однієї унікальної успішної моделі управління через специфіки галузі, особливості персоналу та навколишніх чинників, що існують в середовищі організації. Ефективність на підприємстві також розраховується не завжди за одними показниками прибутку, рентабельності та оборотності підприємства, існують так звані КРІ, що підбираються та формуються самим підприємством зважаючи на його специфіку. Показники допомагають у оцінці роботи, що було вкладено працівниками та аналізі, що і на скільки саме слід покращити для покращення значення цих показників.

Отже, проводячи дослідження діяльності підприємства, було виявлено, що ДП МЗУ націлені на плідну співпрацю з країнами ЄС, для подальшого наслідування нововведень в цих країнах, для підтримки стандартів, що запатентовані в країнах ЄС. Компанія вже давно наслідує шлях євроінтеграції і весь цикл закупівель відповідає та наслідує законодавства ЄС та відповідним прописаним стандартам. Для підтримки цього руху було впроваджено участь в програмі конкурсних грантових пропозицій. Співпраця і співфінансування у розвитку ДП МЗУ встановить та налагодить взаємодію з закордонними партнерами. Тож, було виявлено, що для цього знадобиться або призначити проектну команду або розширити штаб працівників. Відділів багато і всі вони зайняті окремими процесами, тому формування проектною команди і її подальша робота постане випробуванням як для менеджера, що буде її координувати так і для самих учасників. Тому було прийняте рішення про розширення штабу

працівників і структури підприємства загалом. Було складено план та графік поставленої роботи перед організацією для створення нового відділу та впровадження у нього 2 працівників: грантового менеджера та фахівця. Було зазначено перелік завдань, що повстануть перед співробітниками та визначено необхідний бюджет для вкладення та впровадження проекту. Тож, аналізуючи результати, відсутність виграшу гранту від програми EU4HEALTH не надасть негативного впливу на організацію завдяки специфічності своєї діяльності та її фінансування. Створена команда ближчі роки і надалі працюватиме в організації, оглядаючи євроінтеграційні пропозиції, що загалом лише позитивно вплине на подальшу загальну діяльність компанії.

Участь у подібних конкурсних програмах як EU4HEALTH сприяє покращенню взаємодії МЗУ з закордонними організаціями та відкриває більше можливостей у сфері діджиталізації та комунікації, що станом на сьогодні є провідними інтеграціями між організаціями в сфері охорони здоров'я, та їх взаємодії з благодійними фондами, програмами підтримки та іншими комерційними та некомерційними угрупованнями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швидаренко Г. О. Економіка підприємства» с. 38 ; с .118 URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25213/ekon_pidpriem_09.pdf;jsessionid=AB304AC41199719F9841A0407227213D?sequence=
2. Туленков М. Концептуалізація понять „менеджмент” і „управління” в сучасному науковому дискурсі с. 101-102 URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59809/09-Tulenkov.pdf?sequence=1>
3. Драч. І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти с.4 URL:https://lib.iitta.gov.ua/6860/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_3_%D0%86.%D0%94%D1%80%D0%B0%D1%87.pdf
4. Орлова К.Є. Управління бізнесом с. 78 URL:<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко Стратегічний менеджмент с. 33 URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
6. Федькович Ю. Загальна характеристика підприємства 4.3. Типи організаційних структур управління підприємством. с.3 URL: <https://studfile.net/preview/7152129/page:3/>
7. Тур. О. В. Управління бізнес-процесами на підприємстві с. 136 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf
8. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент с. 33-37
9. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. вуз. Академвидав, 2003. -607 с.

10. Кунєв, Ю.Д. Управління в митній службі: Підручник: за заг. ред. Ю.Д. Кунєва / Ю Д Кунєв. — К.: Центр навчальної літератури / с. 217
- 11.Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Основи менеджменту/ 2021. 46 с.– URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
- 12.Гречко А. В. Гречухін А. С. Ефективна економіка: Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>
13. Ван Вулпен Е. Практичний посібник з організаційної ефективності URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-effectiveness/>
- 14.Телець Ю. Стаття «Система КРІ: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності» URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/>
15. Кваша О. С. Синякова А. В. // Стаття «Україна та ЄС: проблеми та перспективи інтеграції в сучасних умовах»// частина 1 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/25.pdf
16. Дехгані А. Стеценко В. Прискорення євроінтеграції: чого чекати українському бізнесу URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2022/08/10/7144751/>
- 17.Сокур О. В. Основні принципи та ідейні засади європейських інтеграційних процесів с. 156 URL: <http://vestnik-humanities.mgu.od.ua/archive/2015/10/31.pdf>
- 18.Сугоняко Д. О. Напрями розвитку менеджменту малих підприємств України в умовах євроінтеграції. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4321>
19. Офіційний сайт Державного підприємства «Медичні закупівлі України» URL: <https://medzakupivli.com/uk/>
- 20.Кабінет Міністрів України / урядовий портал / нормативно-правові акти про публічні закупівлі URL: kmu.gov.ua/про%публічні%закупівлі

21. Delegation of the European Union to Ukraine Україна приєдналася до програми EU4Health URL: <https://dia.dp.gov.ua/ukra%D1%97na-priyednalasya-do-programi-eu4health/>
22. Заяць В. В. Підготовка проекту та подання грантової заявки URL: <http://dunrada.gov.ua/article/179>
23. Кравченко О. Охорона праці в офісі. Вимоги до робочого місця офісного працівника URL: <https://gc.ua/uk/oxorona-praci-v-ofisi-vimogi-do-robochogo-miscya-ofisnogo-pracivnika/>
24. Офіційний сайт Центру громадського здоров'я МОЗ України URL: <https://www.phc.org.ua/news/eu4health-konkursi-propozicij-2023>
25. Бабіч Ю. Європейська програма EU4Health в Україні URL: <https://www.prostir.ua/?news=evropejska-prohrama-eu4health-v-ukrajini>
26. Бабіч Ю. Як приєднатись до програми EU4Health URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-pryjednatys-do-prohramy-eu4health>
27. Ок Кадровик, Ай Ті Систем Юкрейн/ Навички, які цінуються в усіх професіях 2021. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/525119-navychky-yaki-tsinuyutsya-v-usikh-profesiyakh>
28. Данилишин. Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>
29. "Праця і зарплата" №23 (1035) Посадова інструкція: розроблення та оформлення , 2017 р. URL: <http://km.dsp.gov.ua/news/178-posadov-nstrukciji-rozroblennya-ta-oformlennya.html>
30. Кравченко О. Охорона праці в офісі. Вимоги до робочого місця офісного працівника в «Юридичній газеті», № 12 від 18.03.2014. URL: <https://gc.ua/uk/oxorona-praci-v-ofisi-vimogi-do-robochogo-miscya-ofisnogo-pracivnika/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт державного підприємства «Медичні закупівлі України».

Дані підприємства.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Державне Підприємство "Медичні закупівлі України"	за ЄДРНОУ	2022 01 01
Територія Печерський район	за КАТОГТГ	42574629
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство	за КОПФГ	UAB00000000000624772
Вид економічної діяльності Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	за КВЕД	140
Середня кількість працівників, осіб 70		46.19
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Грушевського М., буд. 7, Печерський р-н, м. Київ, 01601, Україна		0935814216

I.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	1 449,6
Первісна вартість	1001	-	1 771,2
Накопичена амортизація	1002	(-)	(321,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	499,4	2 188,1
Основні засоби :	1010	1 898,6	2 858,1
первісна вартість	1011	2 496,5	4 324,0
знос	1012	(597,9)	(1 465,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 398,0	6 495,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 179 010,5	1 380 346,4
у тому числі готова продукція	1103	1 178 934,5	1 380 170,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117,4	32,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	2,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 975 181,6	5 777 334,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	893 542,6	26,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	172,4
Інші оборотні активи	1190	6,5	406,1
Усього за розділом II	1195	9 047 858,6	7 158 320,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 050 256,6	7 164 815,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	0,1	835,6
Додатковий капітал	1410	1 262,4	3 983,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45,0	55,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 307,5	4 874,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	370 376,3	3 104,7
розрахунками з бюджетом	1620	44,3	5,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	15,0	-
розрахунками зі страхування	1625	11,0	-
розрахунками з оплати праці	1630	40,2	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13 170,4	11 406,6
Усього за розділом III	1695	383 642,2	14 516,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 050 256,6	7 164 815,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109,2	598,1
Інші операційні доходи	2120	9 351 833,1	1 060 746,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	9 351 942,3	1 061 344,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(422,1)
Інші операційні витрати	2180	(9 351 882,3)	(1 060 651,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(9 351 882,3)	(1 061 073,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	60,0	271,3
Податок на прибуток	2300	(10,8)	(48,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	49,2	222,4

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Е.П. Жужа
Альона
Олександрівна
Жужа
Жужа Альона Олександрівна
(ініціали, прізвище)

Володимирів
Тетяна
Бабінська Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Наказ про створення нового сектору. Розроблено автором

Державне підприємство «Медичні закупівлі України»

Наказ

Від 07.03.2023

М. Київ

Про створення сектору обробки грантових пропозицій

Щоб запровадити організовану роботу з ознайомленням та підготовкою підприємства до прийняття участі у грантових програмах.

Наказую:

1. Створити з 27.03.2023 року в організаційній державній структурі «медичні закупівлі України» підрозділ «Сектор обробки грантових пропозицій» як підпорядкований структурний підрозділ з підпорядкуванням заступнику генерального директора з управління клієнтським досвідом та міжнародної взаємодії Харченко Т.
2. Керівнику відділу матеріально-технічного забезпечення Омелянчик С. до 13.03.2023 року подати директору службову записку щодо матеріально-технічного забезпечення для створення і функціонування робочого місця для сектору обробки грантових пропозицій.
3. Керівнику відділу по роботі з персоналом Потапенко П. до 13.03.2023 року подати директору службову записку з даними щодо переліку посад та необхідної кількості штатних одиниць за кожною з посад для функціонування сектору обробки грантових пропозицій.
4. Відділ по роботі з персоналом в установленому порядку:
 - До 17.03.2023 року підготувати та надати на підпис накази про зміну структури ДП «МЗУ» та про затвердження штатного розпису з

урахуванням створення нового структурного підрозділу, які почнуть діяти з 17.04.2023 року.

- До 20.04.2023 розробити та подати на затвердження положення про сектор обробки грантових пропозицій і відповідні посадові інструкції.
- У період із 17.04.2023 по 8.05.2023 вжити заходів щодо добору претендентів на посади працівників у сектор обробки грантових пропозицій.

5. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за Харченко Т.

Харченко Тетяна Ігорівна

Додаток В

Вимоги до робочого місця офісного працівника.

Будівлі та приміщення, де розміщені робочі місця, повинні відповідати вимогам нормативно-технічної та експлуатаційної документації виробника персональних комп'ютерів ДСанПіН 3.3.2-007-98 та Правил. Будівлі та приміщення, де розміщені робочі місця операторів, мають бути не нижче другого ступеня вогнестійкості. Для всіх будівель і приміщень, де знаходяться робочі місця, повинно бути визначено клас зони згідно з НПАОП 40.1-1.01-97.

Площа приміщення має бути не менше 6,0 кв. м. із розрахунку на одне робоче місце, а об'єм - не менше 20,0 куб. м.

Віконні прорізи приміщень для роботи з персональними комп'ютерами мають бути обладнані регульованими пристроями (жалюзі, завіски, зовнішні козирки. Для внутрішнього оздоблення приміщень з персональними комп'ютерами слід використовувати дифузно-відбивні матеріали з коефіцієнтами відбиття для стелі 0,7-0,8, для стін 0,5-0,6. Покриття підлоги повинне бути матовим з коефіцієнтом відбиття 0,3-0,5. Поверхня підлоги має бути рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями. Забороняється для оздоблення інтер'єру приміщень з персональними комп'ютерами застосовувати полімерні матеріали (деревинно-стружкові плити, шпалери, що миються, рулонні синтетичні матеріали, шаруватий паперовий пластик тощо), що виділяють у повітря шкідливі хімічні речовини. Полімерні матеріали для внутрішнього оздоблення приміщень з персональними комп'ютерами можуть бути використані при наявності дозволу органів та установ державної санітарно-епідеміологічної служби. Приміщення можуть обладнуватись шафами для зберігання документів,

магнітних дисків, полицями, стелажми, тумбами тощо з урахуванням вимог до площі приміщень.

Заземлені конструкції, що знаходяться в приміщеннях, де розміщені робочі місця (батареї опалення, водопровідні труби, кабелі із заземленим відкритим екраном), мають бути надійно захищені діелектричними щитками або сітками з метою недопущення потрапляння працівника під напругу. Приміщення, де розміщені робочі місця, мають бути оснащені системою автоматичної пожежної сигналізації і вогнегасниками відповідно до вимог чинного законодавства України. Проходи до засобів пожежогасіння мають бути вільними. У приміщеннях, в яких розташовані робочі місця, слід щоденно робити вологе прибирання. Крім того, ці приміщення мають бути оснащені аптечками першої медичної допомоги, а при них мають бути обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження.

При розміщенні робочих столів з персональними комп'ютерами слід дотримувати:

-відстань між бічними поверхнями персональних комп'ютерів 1,2 м.;

-відстань від тильної поверхні одного персонального комп'ютера до екрана іншого - 2,5 м.

За потреби особливої концентрації уваги під час виконання робіт суміжні робочі місця операторів необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5 - 2м. Конструкція робочого місця користувача персонального комп'ютера має забезпечити підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника. Конструкція робочого столу має відповідати сучасним вимогам ергономіки і забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів. Висота робочої поверхні робочого столу має регулюватися в межах 680-800 мм, а ширина і глибина - забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: 600-1400мм, глибина - 800-1000мм).

Робочі місця слід розташовувати відносно світових прорізів так, щоб природне світло падало переважно з лівого боку. Монітор має розташовуватися на оптимальній відстані від очей користувача, що становить 600-700мм, але не ближче ніж за 600мм з урахуванням розміру літерно-цифрових знаків і символів.

Також робоче місце з персональним комп'ютером слід обладнати попітром для документів, що легко переміщуються.

Для забезпечення захисту і досягнення нормованих рівнів комп'ютерних випромінювань необхідно застосування приєкранних фільтрів, локальних світлофільтрів (засобів індивідуального захисту очей) та інших засобів захисту, що пройшли випробування в акредитованих лабораторіях і мають щорічний гігієнічний сертифікат.

Додаток Г

Посадові інструкції

А) Посадова інструкція фахівця сектору по обробці грантових пропозицій.

Розроблено автором.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

фахівця сектору обробки грантових пропозицій

ДП «Медзакупівлі України»

І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Фахівець сектору обробки грантових пропозицій (далі - Фахівець сектору) в установленому порядку призначається та звільняється з посади наказом Генерального директора ДП «Медзакупівлі України».

1.2. Фахівець сектору у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції України, іншими нормативно-правовими актами України, наказами Підприємства, Положенням про сектор міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної допомоги та цією Посадовою інструкцією. З питань координації міжнародної технічної допомоги Фахівець сектору керується положеннями Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги, Законом України "Про виконання програм Глобального фонду для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією в Україні", положеннями Угод між Україною та Партнерами з розвитку, відповідними постановами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, наказами Підприємства, цим Положенням.

1.3. Фахівець сектору підпорядкований та координується грантовим менеджером сектору обробки грантових пропозицій.

II. ЗАВДАННЯ ТА ОBOB'ЯЗКИ

Фахівець сектору відповідно до покладених на нього завдань:

2.1. Залучається до розробки стратегії взаємодії з міжнародними партнерами.

2.2. Розробляє проекти звітів за проектними зобов'язаннями в рамках проектів від міжнародних фондів.

2.4. Залучається до організації заходів з міжнародними партнерами.

2.5. Залучається до організації активностей з обміну досвідом.

2.6. Залучається до переговорів з донорськими організаціями щодо залучення фінансування для розвитку Підприємства.

2.7. постійно підвищує рівень своєї професійної компетентності, застосовує нові технології та тренди в міжнародному напрямку роботи Підприємства;

2.8. виконує інші доручення завідувача сектору та керівництва Підприємства.

III. ПРАВА

3.1. У межах наданих повноважень та компетенції Фахівець сектору має право: 3.1.1. За дорученням представляти Підприємство в інших структурах.

3.1.2. Отримувати необхідну документацію у межах своєї компетенції для належного виконання своїх посадових обов'язків.

3.1.3. Вносити пропозиції щодо вдосконалення напрямку своєї роботи.

3.1.4. Приймати участь у роботі комісій, робочих груп, створених наказами Підприємства або Уповноваженого органу управління.

3.1.5. При виконанні посадових обов'язків знайомитись з нормативними та інструктивними матеріалами, обов'язків, які необхідні для виконання посадових обов'язків.

IV. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

41. Фахівець сектору несе відповідальність за неякісне або несвоєчасне виконання посадових завдань та обов'язків, бездіяльність або невикористання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки посадової особи та обмежень, передбачених законодавством України, розголошення відомостей, які є службовою таємницею, правил внутрішнього трудового розпорядку та порушення інших нормативних актів Підприємства.

Б) Посадова інструкція грантового менеджера сектору по обробці грантових пропозицій. Розроблено автором.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Грантового менеджера сектору обробки грантових пропозицій міжнародної технічної допомоги ДП «Медзакупівлі України»

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Сектор по обробці грантових пропозицій очолює грантовий менеджер сектору по обробці грантових пропозицій (далі - менеджер сектору), якого в установленому порядку призначає на посаду та звільняє з посади Генеральний директор ДП «Медзакупівлі України».

1.2. Менеджер сектору у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції України, іншими нормативно-правовими актами України, наказами Підприємства, Положенням про сектор міжнародного співробітництва та координації міжнародної технічної

допомоги та цією Посадовою інструкцією. З питань координації міжнародних благодійних програм розвитку та заходів фінансування Грантовий менеджер сектору керується положеннями Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги, Законом України "Про виконання програм Глобального фонду для боротьби із СНІДом, туберкульозом та малярією в Україні", положеннями Угод між Україною та Партнерами з розвитку, відповідними постановами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, наказами Підприємства, цим Положенням.

1.3. Грантовий менеджер сектору підпорядкований та координується Генеральним директором Підприємства.

I. ЗАВДАННЯ ТА ОБОВ'ЯЗКИ

Грантовий менеджер сектору відповідно до покладених на нього завдань:

2.1. Здійснює керівництво роботою сектору по обробці грантових пропозицій (далі - Сектор) і несе персональну відповідальність за виконання завдань, визначених Положенням про Сектор та цією Посадовою інструкцією.

2.2. Організовує, забезпечує та контролює виконання в установлені строки доручень керівництва Підприємства, несе персональну відповідальність за стан виконавської дисципліни в Секторі.

2.3. Організовує та координує підготовку проектів рішень і документів з питань, що належать до компетенції Сектору.

2.4. Візує проекти рішень та документи з питань, що належать до сфери діяльності Сектору, які подаються на підпис керівництву Підприємства.

2.5. За окремими дорученням та у межах повноважень, наданих керівництвом Підприємства, підписує листи, запити та документи з питань, що належать до компетенції Сектору.

2.6. З питань, що належать до сфери діяльності Сектору, підписує доповідні та службові записки, інформаційно-аналітичні матеріали та інші документи, які використовуються в управлінській діяльності, для подання керівництву Підприємства або надання іншим самостійним структурним підрозділам Підприємства.

2.7. Організовує міжвідомчу взаємодію та забезпечує взаємодію Сектору з іншими структурними підрозділами Підприємства.

2.8. Забезпечує супровід проєктів від міжнародних фондових організацій, що належать до сфери діяльності Підприємства.

2.9. Забезпечує в межах компетенції виконання вимог щодо збереження службової інформації в Секторі.

2.10. Координує взаємодію Підприємства з міжнародними організаціями, посольствами, представниками організації з інших країн світу, аналітичними центрами.

2.11. Контролює дотримання співробітниками Сектору правил внутрішнього трудового розпорядку ДП «Медзакупівлі України».

2.12. Представляє за доручення керівництва Підприємства, Підприємство в органах виконавчої влади, на підприємствах, в установах та організаціях та у взаємовідносинах з фізичними особами та фізичними особами - суб'єктами підприємницької діяльності з питань, що належать до компетенції Сектору.

2.13. У своєму безпосередньому підпорядкуванні має провідних фахівців.

2.15. Погоджує заяви про переведення, стажування, звільнення працівників Сектору, а також заяви про надання їм відпусток та пропозиції щодо їх відряджень.

2.16. Здійснює в установленому порядку оцінювання результатів діяльності працівників Сектору.

2.17. Забезпечує планово-організаційну роботу в Секторі, підготовку інформаційно-аналітичних матеріалів для керівництва Підприємства.

2.18. Виконує інші доручення Генерального директора Підприємства, що притаманні діяльності Сектору та визначені в Положенні про сектор обробки грантових пропозицій.

Ш. ПРАВА

3.1. У межах наданих повноважень та компетенції грантовий менеджер сектору має право: 3.1.1. За дорученням представляти Підприємство в інших структурах.

3.1.2. Отримувати необхідну документацію у межах своєї компетенції для належного виконання своїх посадових обов'язків.

3.1.3. Вносити пропозиції щодо вдосконалення напрямку своєї роботи.

3.1.4. Приймати участь у роботі комісій, робочих груп, створених наказами Підприємства або Уповноваженого органу управління.

3.1.5. При виконанні посадових обов'язків знайомитись з нормативними та інструктивними матеріалами, які необхідні для виконання посадових обов'язків.

ІV. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Грантовий менеджер сектору несе відповідальність за неякісне або несвоєчасне виконання посадових завдань та обов'язків, бездіяльність або невикористання наданих йому прав, порушення норм етики поведінки посадової особи та обмежень, передбачених законодавством України, розголошення відомостей, які є службовою таємницею та порушення інших нормативних актів Підприємства.

4.2. До Грантового менеджера сектора можуть бути застосовані заходи дисциплінарного впливу, передбачені діючим законодавством України про працю.

4.3. Під час виконання своїх посадових обов'язків менеджер сектору зобов'язаний дотримуватися вимог антикорупційного законодавства.

Додаток Г

Вигляд організації Державного підприємства «Медичні закупівлі України» після додавання нового підрозділу.

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015131000

Дата перевірки:
17.05.2023 13:29:42 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.05.2023 13:31:04 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: **Борейко.кбр.перевірка.docx**

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 11492 Кількість символів: 88187 Розмір файлу: 565.44 KB ID файлу: 1014812440

13% Схожість

Найбільша схожість: 1.99% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014806091)

11.7% Джерела з Інтернету

306

Сторінка 59

8.55% Джерела з Бібліотеки

409

Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи

3

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Борейко Анна Ярославівна

Назва роботи: Удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Науковий керівник: к.е.н., доцент. Соболева Т.О.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 13%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;**
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату

18.05.2023



Соболева Т.О.

Тези доповіді, представленої на 87 науковій студентській конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти» в межах декади науки на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва «Наукові барви 2020».

Борейко А. Я.

МБО, 1 курс

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Науковий керівник- к. е. н., доцент кафедри бізнес економіки та підприємництва Долгова Л. І.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО: ОСНОВИ ВЕДЕННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. В наш час дуже важко відкрити якийсь нове підприємство, щоб на нього звернули увагу та почали купувати. З кожним роком залишається все « менше ідей» та більше конкурентів. Тому мета моєї доповіді, це висвітлити головні переваги та недоліки сучасного підприємництва, його важливість. В наш час достатньо лише зайти у соц. мережі, щоб побачити тенденції сучасного ведення бізнесу. Зараз ним займаються кому тільки не лінь. А отже моя тема є досить актуальною.

Креатив в ідеях(зокрема власне продукції) та ефективний менеджмент- ось, на мою думку, вдала справа. Інноваційна діяльність завжди дає шанс на створення успішно функціонуючого підприємства, а ваш результат вже буде залежати від того, як ви скористуєтесь цим шансом.

Методи дослідження. Як я вже згадувала вище, першими джерелами стали звичайні соц. мережі, потім я підключила статті в інтернеті.

Результати дослідження. Провівши порівняльний аналіз, переглянувши інформацію, можна дійти до думки, що лише одиниці з сучасних підприємців знаходять, так би мовити, баланс між перевагами та недоліками і справді відкривають вдалий бізнес. Пройдемося по моїм критеріям зі вступу: креативність («інноваційність») та вдало підібраний менеджмент.

Почнемо з другого. Менеджмент- з англійського перекладу «керування», це знають усі, а от як саме потрібно керувати та направляти, щоб це було правильно- не кожен. Підприємець, що веде власну справу, повинен мати наступні характеристики; ділові риси :

- віддача справі, натхнення та захоплення власними ідеями, втілення їх у життя
- вміння працювати у колективі, комунікабельність, гарна промова, вміння впливати на людей, координувати їх
- аналіз та своєчасне запобігання невдач, вміння передбачати, адаптуватися до змін, наполегливість
- підприємець повинен володіти знаннями з економіки, інноватики, психології, технології, маркетингу та юриспруденції, поєднувати свої навички та знання, бути універсальним

Всі ці характеристики я згрупувала в 4 сектори, для того, щоб показати як важливо пов'язувати та компонувати певні навички між собою. Щоб досягнути успіхів в бізнесі, потрібно спершу досягти успіхів в собі(самовдосконалюватися та розвиватися). Хороший підприємець на сам перед хороший працівник, не правильно налаштовувати себе одразу на керівну посаду, так ви ніколи не станете успішним в своїй справі.

Сучасний бізнес потребує сучасних ідей. В наш час на ринку дуже важко конкурувати з одноманітними продуктами. Якщо не вносити якісь нові ідеї, нові тенденції, то далеко ваша

справа не просунеться. Не існує вічно актуальних ідей, світ не стоїть на місці, а отже й всім видам діяльності потрібне оновлення. Тим паче великим підприємствам.

Захоплення споживачів, ось задавання тенденції для будь-якого підприємства. Згадаймо великі компанії, такі як: iPhone чи YouTube, їх бізнес злетів на гору лише через те, що вони зробили продукт, який був цікавий споживачам та запустили його в вдалий час. Для підтримки постійної актуальності, потрібно, щоб ваш продукт був унікальним, не схожим на інші, щоб він повністю задовільнити смаки покупців. Підприємець має мотивувати та надавати своїм працівникам висловлювати власні думки, щодо продукції підприємства. Таким чином можна виявити недоліки, сконцентруватися на їх вирішенні та знайти нові джерела прибутку або натхнення, завдяки наданню кожному працівнику можливість експериментувати.

Сучасні компанії знаються на креативності, ідуть в ногу з часом, але іноді вони зіштовхуються з певними проблемами, які можуть привести до творчого занепаду, конфліктів в середовищі компанії та за її межами. Для сучасного підприємця це справжній виклик, але за допомогою знань у інноваційній діяльності та вправному керуванні, він може вивести компанію з занепаду та задати новий темп її росту.

Також, важливим аспектом є капіталовкладення та розширення діяльності бізнесу. На жаль, сучасність вимагає всього і одразу, не кожен бізнесмен-початківець може цього надати.

Звідки взяти гроші на власний бізнес? Чи не найперше питання, яке створюється в голові у людини, що тільки відкриває власну справу. Якщо розглядати бізнес, як малий, то тут все набагато простіше в порівнянні з середнім та великим. Для відкриття малого бізнесу, вам знадобиться лише реклама(нею може виступати ваш власний профіль у соц. мережах, та близькі друзі, які допоможуть у розкрутці) та витрати на матеріали, продукти тощо. Малий бізнес є найрозповсюдженішим на сьогодні, адже це не поганий старт для тих, хто хоче переходити на вищий рівень та хороший зарібок для тих, хто добре володіє якимись навичками та не проти на цьому трохи робити .

Найкраще малий бізнес процвітає у маленьких містечках чи районах, де можливостей менше ніж у великих містах ,а потреби такі ж. Також середовищем для такого бізнесу є інтернет. Тут вам ніяких оренд чи документів, просто створив сторінку чи сайт, або долучився до вже створеного і все. Але на цій території набагато більше конкурентів та шахраїв, потрібно володіти додатковими навичками та бути готовим до форс-мажорів, саме це і є головними недоліками такого ведення бізнесу.

Середній та великий бізнес це вже інше діло. Одразу починати якусь справу на глобальному рівні, дуже важко, а грошові витрати тут сягають неймовірних масштабів. Так звідки брати кошти? Яюсь я почула про один вислів, в якому йдеться про, так би мовити, головних спонсорів: «FFF= family, friends and fools». Цю «формулу» найчастіше використовують у відкритті середнього бізнесу. Родичі та друзі зможуть позичити вам гроші, а дурні вкласти. Звучить жорстоко, але насправді таких випадків зараз все частіше.

Великий бізнес потребує великих витрат. Інвестиції та чималі кредити, ось єдиний надійний варіант для підприємця. Але кредити такої суми просто так вам не дадуть, тому я вважаю, що для відкриття великого бізнесу, самою вдалою формою правління є партнерство або корпорація. При таких умовах(такої кількості платників та володарів грошового фонду) отримати кредит та грошову підтримку акціонерів набагато простіше. Потрібно зацікавити інвесторів своєю наполегливістю, новаторством та переконливістю, тільки тоді можна дійти згоди щодо інвестицій.

Розширення діяльності для підприємства є важливим і значущим прогресом. Дуже багато компаній є прикладом цьому. Підприємство не може концентруватися лише на виготовленні одного єдиного продукту, так їм ніколи не досягти успіху в справі. Звичайно можна виділити «центральный» товар, та зосередитися, в основному, на ньому, і якщо він хіт ваших продажів, то це буде правильно, але мати ще якусь продукцію, завжди залишається вигідно. Чому вигідно, тому що завжди залишаються відходи, зайві матеріали, а обладнання може бути те саме, так чому не розширити виробництво.

Висновки. Отже, провівши дослідження, можна з упевненістю сказати, що відкриття власної справи з кожним роком стає все складнішим. Але при наявності тих факторів, що були наведені вище, підприємцю-початківцю, який засвоїв та придержується їх, буде вже на багато легше. Хочеться зазначити, що наша країна не стоїть на місці й також йде до нових вершин, єдине що — це недостача коштів на реалізацію. Підприємець не зупиняється на перешкодах, а шукає їх вирішення, аналізує та запобігає. Власник бізнесу несе повну відповідальність за все, що з ним коїться. Пам'ятайте це, як майбутні підприємці і не шукайте виправдань.

Література

1. Шість секретів інноваційності, Джеф Безос

<http://www.management.com.ua/notes/6-innovative-secrets-from-bezos.html>

2. Закатнов Д.О., Тименко М.П. Готувати сучасних підприємців

3. Абдуллаєва І. Б. Психологічні особливості підприємницької

діяльності сфери торгівлі: зарубіжний досвід досліджень.

<http://www.info-library.com.ua/books-text-7613.html>