

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Діана ВАСИЛИШИН

Науковий керівник:
к.е.н. Наталія ЧАПЛЯК

Рецензент:
к.е.н., доц. Ольга МАРТИН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол №___

Завідувачка кафедри менеджменту

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Василишин Д. Управління поведінкою підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління поведінкою персоналу в ринкових умовах, його сутності, значення; звертається увага на те, що управління поведінкою персоналу є найважливішою складовою менеджменту підприємства; досліджено організацію системи управління поведінкою персоналу та оцінку її ефективності. У другому розділі проведено аналіз економічної діяльності ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» та аналіз управління поведінкою персоналу в організації; запропоновано шляхи покращення управління поведінкою персоналу та сучасні інструменти впливу на покращення поведінки персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Ключові слова: персонал, ефективність, управління персоналом, поведінка, оцінка ефективності.

ABSTRACT

Vasylyshyn D. Management of enterprise behavior. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in Management. Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the management of personnel behavior in market conditions, its essence and meaning is carried out; attention is drawn to the fact that management of personnel behavior is the most important component of enterprise management; the organization of the personnel behavior management system and the assessment of its effectiveness were investigated. In the second section, an analysis of the economic activity of LLP "BISH COMPANY" and an analysis of the management of personnel behavior in the organization were carried out; ways of improving the management of personnel behavior and modern tools of influence on improving the behavior of personnel of BISH COMPANY LLC are proposed.

Key words: personnel, efficiency, personnel management, behavior, performance evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
	1.1. Зміст та значення управління поведінкою персоналу підприємства	9
	1.2. Управління поведінкою персоналу як складова сучасного менеджменту підприємства	15
	1.3. Організація системи управління поведінкою персоналу та оцінка її ефективності	22
	Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ»	28
	2.1. Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «БІШ КОМПАНІ» та аналіз виробничо-фінансової діяльності Тзов «БІШ КОМПАНІ»	28
	2.2. Аналіз стану управління поведінкою персоналу Тзов «БІШ КОМПАНІ»	35
	2.3. Шляхи покращення управління поведінкою персоналу Тзов «БІШ КОМПАНІ»	42
	2.4. Сучасні інструменти впливу на поведінку працівників Тзов «БІШ КОМПАНІ» та їх	48
	Висновки до другого розділу	51
	ВИСНОВКИ	53
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
	ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Сьогодні найважливішим економічним ресурсом для поступального розвитку національної економіки та окремих суб'єктів господарювання є людський ресурс або людський капітал, від реалізації його знань, досвіду, вмінь залежить успіх організації (підприємства), результати його економічної діяльності, рівень задоволення зростаючих потреб споживачів. Управління персоналом, його поведінкою є найважливішою складовою сучасного менеджменту підприємства, оскільки від ефективності функціонування персоналу на підприємстві повністю залежить економічна результативність підприємства в цілому, його конкурентоспроможність на ринку, а відповідно – рівень задоволення зростаючих потреб споживачів.

Актуальність дослідження проблеми управління поведінкою персоналу підприємства підтверджують численні публікації вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, цією науково-практичною проблемою займаються такі науковці, як: І.А. Андрєєва [1], Н.П. Базалійська [2-5, 7], І.В. Барабанов [6], М.В. Гакова [8-12], Л.Р. Галько [13], І.М. Дашко [15], М.І. Дзямучич [16], Н.І. Дуляба [17], С.Я. Єлецьких [18], Г.М. Захарчин [20], Ю.І. Космина [23], І.І. Кравчук [24], А.В. Лезіна [26], В.Ю. Лисак [27], Ю.Л. Мохова [30], І.А. Островський [31], Є.С. Палійчук [32], Л.В. Прокопець [36], З.М. Пушкар [37], І.В. Романець [38], Л.М. Романюк [39], Т.О. Сазонова [41, 42], А.С. Устіловська [46], Н.І. Фединець [47], Г.В. Чабан [50], О.Г. Череп [51], О.В. Шумкова [53]. Разом з тим зростаюче значення управління поведінкою персоналу потребує подальшого наукового дослідження.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад управління поведінкою персоналу організації та розроблення практичних рекомендацій покращення управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Для досягнення поставленої мети визначено низку завдань:

- простежити еволюцію поглядів науковців на управління поведінкою персоналу;
- дослідити теоретичні основи та процес управління поведінкою персоналу;
- дослідити організацію системи управління поведінкою персоналу та оцінку її ефективності;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»;
- проаналізувати стан управління персоналом ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»;
- запропонувати напрями покращення управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Об’єкт дослідження – персонал ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Предмет управління – процес управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети використано наступні методи: історичний метод, аналізу і синтезу, математичний, статистичний, табличний та графічний методи, метод абстрактно-логічного пізнання і узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, нормативні та законодавчі акти України, монографічний матеріал, фінансові та інші офіційні документи діяльності ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», Інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що результати дослідження пропонуються для ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» з метою покращення управління поведінкою персоналу компанії.

Апробація результатів дослідження.

Наукові публікації:

1. Василюшин Д., Живко З.Б. Управління поведінкою персоналу підприємства: цілі та процес удосконалення // Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-

практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 21-23.

2. Павлів С.С., Василюшин Д.Т. Вимушена міграція під час війни та її вплив на соціально-економічну безпеку. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. С. 341-344. (449 с.)

3. Василюшин Д.Т., Живко З.Б. Управління поведінкою персоналу як складова менеджменту підприємства: сутність, принципи, функції. *Інновітг сучасних трендів в менеджменті безпеки*: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції Львів: ЛДУ БЖД, 26 травня 2023. С. 238-240. (350 с.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Список використаної літератури містить 53 найменувань. Додатки розміщені на 48 сторінках. Робота містить 12 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та значення управління поведінкою персоналу підприємства

Сучасний розвиток національної економіки в цілому, окремих її галузей, суб'єктів господарювання потребує зваженого і ефективного управління, тобто цілеспрямованого впливу на економічну діяльність з метою досягнення поставленої мети. Підвищення ефективності виробництва у будь-якій галузі в сучасних умовах залежить від управління поведінкою персоналу, від готовності як працівників, так і керівників сприймати динамічні економічні і соціальні зміни, необхідність впровадження реформ, сприйняття кризових явищ в економіці. Реальна психологічна підтримка менеджерів колективом дозволяє прогнозувати і передбачати небажані економічні процеси у виробництві, спричинені зовнішнім економічним середовищем, підтримувати на високому рівні конкурентоспроможність компанії, забезпечувати оптимальні шляхи виходу із кризових ситуацій на підприємстві. В цьому контексті ефективне управління поведінкою персоналу на підприємстві є передумовою вирішення низки проблем, зокрема підтримання високого рівня конкурентоспроможності на ринку, розширення ринкового сегменту, зростання розміру інвестицій, підвищення рівня прибутковості.

Управління поведінкою персоналу, його механізми, особливості є актуальними сьогодні і будуть найближчим часом в центрі вирішення багатьох економічних питань. Актуальність цього була немаловажною і століття тому, коли менеджери великих компаній зауважили на практиці, що ефективність і результативність роботи компаній багато в чому залежить від ставлення і відношення працівників до компанії [1, с. 21]. Людський ресурс, його якісний рівень є і завжди був конкурентною перевагою і найважливішим ресурсом будь-якої компанії.

Поведінка персоналу передбачає постійний моніторинг отриманих знань і досвіду і їх використання у виробничій діяльності з метою досягнення високого рівня результативності діяльності підприємства. На поведінку персоналу впливають норми і правила, які існують, національні традиції, тобто національно-культурна особливість, яку необхідно враховувати, щоб досягти поставленої мети управлінсько-виробничої діяльності.

Під поняттям «поведінка персоналу підприємства» розуміється «процес послідовних і супідрядних дій, активів, операцій, рухів та ін., основою якого є комплекс формальних установок і неформальних аспектів для індивідів, груп у процесі діяльності підприємства (організації), яке визначається здатністю змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів» [9, с. 37]. Поведінка персоналу підприємства повинна бути ефективною, тобто результативною – повинна бути спрямована на досягнення поставлених цілей підприємства в поточному часі і на перспективу. З цією метою повинен здійснюватися розумний вплив, тобто управління поведінкою персоналу.

Управління персоналом – це ринкове поняття, тобто це поняття, яке сформувалося в процесі розвитку ринкової економіки, яке, з одного боку, відображає значення людського чинника в економічному розвитку суспільства, значення людських ресурсів на підприємстві, яке намагається досягти своєї мети, а з іншого – акцентує на важливості і цінності людини і її потреб, як на макрорівні, так і на мікрорівні. Управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах – це не що інше, як управління поведінкою персоналу на підприємстві, причому саме персонал є найважливішим надбанням в умовах конкурентного середовища і економічним ресурсом підприємства, який необхідно розвивати, удосконалювати, якісно змінювати, мотивувати, приділяючи йому належну увагу разом з іншими економічними ресурсами з метою досягнення поставлених цілей. Саме поведінкова теорія управління персоналом є одним із найважливіших теоретичних аспектів дослідження управління персоналом на підприємстві. На наш погляд, терміни «управління персоналом підприємства» і «управління поведінкою персоналу підприємства»

можна вважати змістовно тотожними на сучасному етапі, проте саме управління поведінкою персоналу на підприємстві є найвищою стадією розвитку системи управління персоналом на підприємстві [2, с. 47].

В додатку А наведено різні теоретичні підходи до управління персоналом, кожна з них по суті акцентує на управлінський вплив на працівників, його розвиток, підвищення кваліфікації і кар'єрне зростання, на необхідність адаптації працівників до інноваційних змін і технологій з метою досягнення організацією поставлених цілей.

В еволюційному контексті розвитку концепцій управління персоналом в контексті посилення поведінкового аспекту можна виділити три підходи до управління персоналом:

1) економічний – функціонування людини як економічного ресурсу, який використовується на виробництві, людина як додаток до машини; людина розглядається через призму посади, яку вона займає, управління персоналом здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (методів, принципів, функцій); затрати праці вимірюються заробітною платою (кінець XIX – 20-і роки XX століття);

2) органічний – управління людськими ресурсами передбачає, що людина не є елементом структури, а є складовою соціальної організації, яка передбачає трудовий стан працівника, соціальні відносини і трудові функції; найманий працівник стає партнером у взаємовідносинах із власником фірми і менеджером (30-60-і роки XX століття);

3) гуманістичний – управління поведінкою людини як особистості; людина є носієм особистісних, індивідуальних, кваліфікаційних, ділових та професійних здібностей, правильна реалізація і застосування яких сприятиме підвищенню результативності діяльності як працівника, так і організації загалом (70-90-і роки XX століття – сьогодні) [4, с. 48].

Зародження та розвитку концепцій управління персоналом і моделей людини з урахуванням поведінкової компоненти відображено в табл. 1.1, при цьому виділено три еволюційні етапи розвитку цієї теорії.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку концепцій управління персоналом і моделей людини з
урахуванням поведінкової компоненти*

Етапи	Назва концепції	Суть підходу	Моделі людини
Кінець XIX століття – 20-і роки XX століття	Концепції: а) використання трудових ресурсів; б) управління персоналом	Технократичний – працівник розглядався як додаток до машини. Економічний – управління робітником здійснювалось адміністративними методами відповідно посади	Модель людини економічної – трудова поведінка контролюється системою правил; на робочому місці виконуються тільки заздалегідь визначені і погоджені трудові операції; сильна ієрархічна влада керівника і лише незначна ініціатива працюючого
30-50-і роки XX століття	Концепція школи людських відносин	Гуманістичний технократизм – працівники мають себе відчувати потрібними та корисними для організації залежно від посади, яку вони обіймають	Модель людини соціальної – регулювання соціально-психологічної компоненти трудової поведінки працівників організації; врахування впливу настрою працівників на трудову активність; працівник, вступаючи в організацію, бере на себе певну трудову роль, яка визначає специфічну модель трудової поведінки. Модель людини, що самоактуалізується – поведінка підлеглих залежить від поведінки керівників; формальний механізм упорядкування трудової поведінки; поведінка працівників організації спрямована на забезпечення високої результативності роботи
90-і роки XX століття – до сьогодні	Концепція управління людськими ресурсами (HR – human resouse)/ Концепція людського капіталу	Гуманістичний технократизм – людина стала в центрі виробництва, розглядається як цінний виробничий ресурс та соціальна основа. Гуманістичний – кожен працівник володіє певним набором якісних характеристик, що формують його капітал у процесі виробництва, який здатний накопичуватись	Моделі людини комплексної – наявний механізм мотивації трудової поведінки людини в інформаційному середовищі; багатоваріантність трудової поведінки працівників обумовлюються неоднозначністю сприйняття співробітниками ситуацій, які виникають у їх роботі. Модель людини, яка навчається й удосконалюється – розвиток особистої трудової майстерності; упорядкованість трудової поведінки працівників організації; створення моделей трудової поведінки; внутрішня свідомість готовності самого працівника віддавати свій талант і знання на користь організації

Джерело: складено автором на основі [27, с. 141; 3, с. 102; 4, с. 100]

В науковій літературі виділяють різні моделі управління поведінкою персоналу. В додатку Б проілюстровано підходи різних науковців до управління поведінкою персоналу організації. Всі підходи звертають увагу, що здійснюється управлінський вплив на забезпечення ефективної поведінки як окремого

працівника, так і колективу в цілому, при цьому результатом цієї ефективної поведінки персоналу є виконання поставлених виробничих завдань і виробничої програми, досягнення сформованих цілей діяльності підприємства, динамічного забезпечення постійного удосконалення і розвитку персоналу підприємства. На думку українських авторів Н.П. Базалійської та В.В. Батовського, управління поведінкою персоналу – це «цілеспрямований вплив організації на об'єкт трудової діяльності, який реалізує свої здібності до трудової діяльності залежно від професійних, ділових, особистісних якостей для задоволення власних потреб, виконання завдань виробничого процесу і досягнення загальних цілей підприємства» [5, с. 12]. В цьому визначенні звертається увага на об'єкт управлінського впливу, доцільність трудової діяльності працівника, а також мету як цієї трудової діяльності, так і підприємства в цілому.

Складовими компонентами управління поведінкою персоналу є система наймання, підбору та координація працівників згідно виробничих завдань; обґрунтована мотиваційна система та оплата праці; урахування трудового вкладу працівника і результатів його діяльності; навчання, розвиток, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання працівників; поєднання оперативного та стратегічного управління поведінкою персоналу з урахуванням завдань та цілей функціонування підприємства [2, с. 47].

В цьому контексті можна зобразити концептуальну схему управління поведінкою персоналу на підприємстві (рис. 1.1). Концептуальна схема управління поведінкою персоналу на підприємстві передбачає взаємозв'язок регуляторів трудової поведінки із результатами трудової діяльності персоналу підприємства, а відповідно із результатами функціонування підприємства в цілому. До регуляторів трудової поведінки персоналу відносяться такі, які характеризують внутрішнє середовище (індивідуальні характеристики працівників, організаційна культура), і різноманітні чинники зовнішнього середовища. Особистісно-індивідуальні характеристики працівників включають характер людини (визначає ставлення людини до праці, її поведінку, ставлення людини до інших людей) і темперамент (емоційний аспект трудової діяльності).



Рис. 1.1. Концептуальна схема управління поведінкою персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [3, с. 103]

Організаційна культура стосується переконань, цінностей, які практикуються в трудовому колективі і визначають їх поведінку.

Складна система регуляторів трудової поведінки визначає трудову поведінку працівника, її інтенсивність, що і визначає результативні показники трудової діяльності персоналу підприємства і функціонування підприємства в цілому.

Управління поведінкою персоналу в цілому базується на наступних основних характеристиках: 1) з точки зору персоналу – ціннісні орієнтації працівників, мотиви працівників, рівень задоволення потреб, установки, відданість організації; 2) з точки зору організації – стиль керівництва, особистість керівника, увага керівництва до персоналу, ставлення до персоналу, довіра до співробітників, профілактика стресових ситуацій та конфліктів в економічній діяльності, політика компанії, організаційний розвиток [1, с. 22-23].

Ці два підходи підкреслюють особливу важливість персоналу для підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

1.2. Управління поведінкою персоналу як складова сучасного менеджменту підприємства

Управління поведінкою персоналу є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки менеджмент як теорія і практика управління стосується саме людської діяльності, а поведінка персоналу відображає міжособистісні відносини між працівниками, які об'єднані в інтелектуальному чи виробничому процесі. Сьогодні як загальна теорія менеджменту, так і управління поведінкою персоналу підприємства постійно розвиваються. Це обумовлено динамічними змінами у суспільному житті, соціально-економічній сфері, політичній сфері, а також змінами у міжнародних економічних відносинах.

В науковій літературі звертається увага на те, що динамічні зміни в національній економіці передбачають використання на практиці однієї з двох моделей сучасного менеджменту:

1) раціоналістичну модель, яка передбачає управління підприємством, де використовуються економічні ресурси в процесі виробництва і вироблена продукція пропонується на ринок, використовується управління економічними процесами;

2) поведінкову модель, яка в більшості зорієнтована на управління соціальними чи соціально-економічними процесами підприємства, де в центрі уваги є персонал; ця модель є більш конструктивна, оскільки передбачає тісніше урахування у функціонуванні підприємства змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі [3, с. 104].

В цілому всі теоретичні концепції стосовно управління поведінкою персоналу як центральної складової сучасного менеджменту можна об'єднати в чотири підходи:

- 1) особистісний підхід – людський ресурс займає центральне місце;
- 2) системний підхід – компанія є цілісною системою, якою управляють з урахуванням всіх факторів, які здійснюють вплив на працівників;
- 3) ситуаційний підхід – в процесі прийняття управлінських рішень пріоритетним чинником організаційної поведінки персоналу є аналіз організаційних умов;
- 4) орієнтований на результат – мобілізація досвіду, здібностей і потенціалу кожного працівника, урахування мотивації, поєднання організаційних і людських ресурсів з метою досягнення високих економічних показників [1, с. 23].

Підхід з орієнтацією на результат, тобто на досягнення високої економічної і соціальної ефективності функціонування підприємства з урахуванням потенціалу і здібностей персоналу підприємства, його знань і досвіду, мотиваційної компоненти персоналу, високого рівня організаційної та корпоративної культури є сучасним підходом до управління поведінкою персоналу. Цей сучасний підхід конкретизує місце управління поведінкою персоналу підприємства в структурі практики сучасного менеджменту на підприємстві.

В цьому контексті на рис. 1.2 зображено взаємозв'язок управління поведінкою персоналу в структурі сучасного менеджменту підприємства.

Отже, управління поведінкою персоналу є найважливішою структурною одиницею сучасного менеджменту підприємства і передбачає планування і прогнозування персоналу, пошук, відбір, адаптацію персоналу, важливу мотиваційну компоненту (оцінка трудового вкладу працівника, винагорода за працю, премії), підвищення кваліфікації персоналу, кар'єрне зростання працівників, формування безпечних умов праці, наявність пільги та послуг від підприємства, формування партнерських стосунків з керівництвом.



Рис. 1.2. Управління поведінкою персоналу в структурі сучасного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі[11, с. 174; 14, с. 36]

Управління поведінкою персоналу передбачає практичні дії по відношенню до персоналу, тобто виконує конкретні функції, а саме: планування, мотивування, аналізування, контролювання, координування, регулювання. Зміст перерахованих функцій представлено в табл. 1.2.

Управління поведінкою персоналу підприємства як система функціонує під впливом багатьох чинників – чинників внутрішнього середовища, на які має безпосередній вплив підприємство, і чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Функції управління поведінкою персоналу

Функції	Змістове наповнення
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – Планування потреб персоналу – Планування стратегії поведінки персоналу – Планування рекрутингової діяльності – Планування кар'єрного зростання і розвитку персоналу
Мотивування	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу – Розроблення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу – Мотивування інноваційної та соціальної активності персоналу
Аналізування	<ul style="list-style-type: none"> – Соціально-психологічна діагностика колективу – Аналізування групових і міжособистісних взаємовідносин – Аналізування інформаційних потоків у колективі – Аналізування соціальних мереж у колективі – Аналізування рівня конфліктності й емоційної стресостійкості
Контролювання	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення оптимального розпорядку дня, режиму праці, відпочинку – Розвиток самоконтролю
Координування	<ul style="list-style-type: none"> – Узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів – Делегування повноважень у межах структурних підрозділів
	<ul style="list-style-type: none"> – Регулювання процесами адаптації персоналу – Регулювання нормативно-правової бази управління персоналом

Джерело: [30]

До чинників внутрішнього середовища відносять ресурси фірми; нематеріальні активи (інтелектуальний капітал); досвід і методи роботи, стиль роботи керівництва; розвиток організаційної корпоративної культури (системи цінностей, правил поведінки). Сьогодні важливим чинником внутрішнього середовища є розвиток і удосконалення управлінського персоналу підприємства [6, с. 44].

До чинників зовнішнього середовища, які мають безпосередній вплив на процес управління поведінкою персоналу підприємства і на які підприємство може впливати, відносять постачальників, споживачів, ринкових посередників, конкурентів, контактні аудиторії. Надзвичайно важливими чинниками зовнішнього середовища, вплив яких не можливо підприємству

уникнути, є економічні, природно-географічні, політичні, екологічні, соціально-культурні та міжнародні чинники. Українські науковці вважають, що найбільший вплив на процес управління поведінкою персоналу підприємства здійснюють політичні чинники, на другому місці – економічні чинники, на третьому – правові та науково-технічні, на четвертому – екологічні та соціально-культурні чинники [10, с. 72].

Управління поведінкою персоналу як важлива складова менеджменту підприємства базується на певних принципах, які визначають побудову в цілому системи управління персоналом, організаційну культуру, механізм функціонування системи управління персоналом. Характеристика принципів управління поведінкою персоналу наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи управління поведінкою персоналу

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління поведінкою персоналу до умов, що постійно змінюються
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Комплексність	Врахування чинників, що впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом і вирішення поставлених перед підприємством завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам підприємства

Джерело: [18, с. 208; 20, с. 182]

В процесі управління поведінкою персоналу підприємства використовуються різні засоби впливу на персонал та окремих працівників,

тобто методи управління поведінкою персоналу з метою постійної координації їх діяльності, що забезпечує ефективне функціонування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи управління поведінкою персоналу

Метод	Характеристика
Адміністративні методи	Спрямовані на прийняття управлінських рішень, підтримку трудової дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності
Правові методи	Базуються на регулюванні норм права, є важливим інструментом формування у персоналу правової свідомості, правової відповідальності і правової культури
Економічні методи	Стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищенню заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень)
Соціально-психологічні методи	Це засоби впливу на розвиток свідомості та поведінки працівника, формують творче відношення до виконання обов'язків, ініціативу і діловитість
Морально-етичні методи	Передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість

Джерело: [52, с. 162]

На практиці в процесі управління поведінкою персоналу відбувається постійна взаємодія менеджера і персоналу підприємства. Персонал організації може по-різному реагувати на управлінський вплив.

Науковці виділяють три різні реакції працівників: добровільна згода – вибір поведінкової моделі співпадає з бажаннями працівників; свідомо поступка з урахуванням раціонального розрахунку чи наведених аргументів іншої сторони; за вимушеного підпорядкування змінився характер відносин між працівниками і керівництвом [46, с. 134].

На рис. 1.3 зображено систему управління поведінкою персоналу, як важливу компоненту менеджменту підприємства, та її детермінанти. Важливими детермінантами системи управління поведінкою персоналу на підприємстві є мета, чинники, принципи, функції, методи, які є взаємозв'язаними і впливають на відповідність дій, спрямованих на формування стратегії розвитку персоналу та формування місії на основі ефективного управління поведінкою персоналу, на

розвиток компетенцій, формування відповідальності з метою забезпечення реалізації запропонованих компонент та ефективного управління поведінкою персоналу.



Рис. 1.3 Концептуальні детермінанти системи управління поведінкою персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [48, с. 359]

В науковій літературі управління поведінкою персоналу розглядається також як частина стратегічного менеджменту підприємства [17, с. 169]. При цьому, щоб забезпечити синергічний ефект, необхідно забезпечити наступні умови: активна участь правників у прийнятті управлінських рішень; адаптацію до ринків праці, причому як внутрішнього, так і зовнішнього; особлива увага до

оцінки праці працівників та їх оплата праці; делегування повноважень підлеглим працівникам; наявність розгалуженої системи комунікацій.

1.3. Організація системи управління поведінкою персоналу та оцінка її ефективності

Організація управління поведінкою персоналу передбачає врахування особливостей функціонування підприємства, а також його внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування і відповідно чинників цих середовищ. Всі вони динамічно змінюються і з розумінням того, що необхідно забезпечити високу ефективність управління поведінкою персоналу потребують нових заходів у цій системі управління. Управління поведінкою персоналу на підприємстві передбачає забезпечення підбору, аналізу та наймання персоналу, його планування та оцінювання, атестацію персоналу та підвищення його кваліфікації, забезпечення ефективних трудових відносин та системи соціальної підтримки і мотивування, створення безпечних і комфортних умов праці.

Порівнюючи традиційні та сучасні системи управління поведінкою персоналу, можна відмітити те, що сучасний підхід передбачає вимоги мінливого ринкового середовища; базується на постійному удосконаленні персоналу підприємства; передбачає використання новітніх методів управління поведінкою персоналу і орієнтацію на високу ефективність системи управління поведінкою персоналу підприємства (табл. 1.5).

Сучасна система управління поведінкою персоналу підприємства зорієнтована на стратегію розвитку, вагомості людського чинника на виробництві, орієнтацію на високу зацікавленість працівників у спільних результатах, самодисципліну, саморозвиток та інноваційний розвиток.

Організація системи управління поведінкою персоналу та ефективне управління зустрічаються із певними проблемами і викликами. Так, Є.О. Зайченко виділяє вісім основних викликів успішній реалізації управління

поведінкою персоналу (табл. 1.6), які необхідно враховувати в практиці управління поведінкою персоналу на підприємстві [19, с. 437-439].

Таблиця 1.5

Виклики управлінню поведінкою персоналу на підприємстві

Традиційна система управління поведінкою персоналу	Сучасна система управління поведінкою персоналу
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління поведінкою персоналу до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: [17, с. 167]

Найвагомішими причинами, які обумовлюють проблеми в організації управління поведінкою персоналу в тій чи іншій компанії, є: особливості управлінських завдань, які формує перед собою керівництво; відмінності в стилях управління компаніями та організаційними змінами; швидкі глобалізаційні процеси; нестабільність законодавчих і нормативних актів, які

регулюють виробничу діяльність компаній [1, с. 23]; наявність опору зі сторони працівників стосовно будь-яких змін, їх намагання не допустити або відтермінувати в часі будь-які перетворення на підприємстві [33, с. 57].

Таблиця 1.6

Виклики управлінню поведінкою персоналу на підприємстві

Виклики	Сутність поняття
Дотримання законів та нормативних актів	Підприємство має дотримуватися вимог законодавства про працю. Ігнорування законів про працю керівництвом може зумовити судові процеси та понесення понаднормових витрат.
Зміни в системі управління	Зростання бізнесу вимагає змін – його стратегії, структуру та внутрішні процеси. Виникає опір працівників цим змінам. Керівники повинні інформувати працівників про переваги змін
Розвиток лідерства	Розвиток лідерства має вирішальне значення для залучення та мотивації управлінської команди та готує її до того, щоб вона несла більше відповідальності в майбутньому
Навчання та розвиток робочої сили	Інвестиції в розвиток персоналу – важливий аспект управління поведінкою персоналу. Тут необхідно використовувати різноманітні інструменти, зокрема можна використовувати проходження онлайн-курсів
Адаптація до інновацій і сучасних викликів суспільної сфери життя	Швидкоплинність технологічного розвитку вимагає адаптації до нових умов, оскільки це обумовлює певні ризики. Підприємство повинно мати чіткі плани запровадження нових сучасних технологій
Оплата праці	Система мотивації працівників з метою підвищення ефективності їх роботи стосується як підвищення оплати праці, так і застосування інших засобів мотивації
Розуміння переваг і надання соціальних бонусів працівникам	Необхідно розвивати і розширювати соціальне страхування
Рекрутинг талановитих працівників	Залучення талановитих працівників – це суттєва інвестиція для підприємства. Підприємцям важко балансувати між веденням бізнесу та найманням потрібних людей у потрібний час

Джерело: [19, с. 437-439]

Стосовно опору зі сторони працівників запровадженню будь-яких змін на підприємстві в умовах динамічного розвитку як ринку, так і підприємства слід зауважити, що така ситуація обумовлює внутрішні конфлікти, соціально-економічну нестабільність, не дає можливості досягти запланованих стратегічних цілей стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства та його розвитку [14, с. 43]. В таких умовах проведення змін в управлінні

поведінкою персоналу можна використати одну із шести поведінкових моделей [13, с. 98-100]:

1) Директивна модель – передбачає прямий вплив на поведінку працівників, примусовий характер виконання сформульованих виробничих завдань.

2) Раціональна модель – в управлінні використовуються логічні аргументи, щоб переконати працівників у необхідності змін, причому працівники мають бути інформовані про методи, результати, втрати і ризики очікуваних змін.

3) Мотиваційна модель – передбачає стимулювання працівників, підвищення особистої заінтересованості у проведенні змін.

4) Фасилітативна модель – передбачає за допомогою фасилітатора створення умов для взаєморозуміння між працівниками в процесі запровадження інновацій.

5) Коопераційна модель – базується на колективних обговореннях проектних змін, що дає можливість уникнути конфліктів, прийняти компромісне рішення та зреалізувати спільно прийнятий план дій.

6) Манупулятивна модель – базується на використанні впливу на поведінку працівників, який має прихований характер.

Використання поведінкових моделей носить ситуаційний характер, це дає можливість ефективно управляти поведінкою персоналу на підприємстві, особливо в динамічних умовах змін, нівелювати деструктивний вплив опору персоналу на розвиток підприємства, виховати у працівників причетність до змін, що відбуваються, реалізувати усвідомлену участь працівників у всіх процесах на виробництві, що відбуваються.

Управління поведінкою персоналу на підприємстві повинно орієнтуватися на досягнення соціально-економічних цілей і дозволяє виділення економічної соціальної та організаційної складові ефективності [48, с. 357-358]. Тому з точки зору досягнення економічної ефективності в процесі управління поведінкою персоналу, то мова йде про досягнення економічних цілей функціонування

підприємства за допомогою використання здібностей, знань, досвіду працівників. Соціальна ефективність передбачає досягнення соціальних цілей – задоволення потреб та інтересів працівників, зокрема, належні умови праці, гідна заробітна плата, можливості кар'єрного зростання і розвитку працівників тощо, що має прояв у стабільності кадрів, міцній трудовій дисципліні, доброму соціально-психологічному кліматі тощо. Організаційна ефективність управління поведінкою персоналу відображає якість формування підприємства, процес управління і прийняття управлінських рішень, реакцію управління на різного роду конфлікти. Результативність управління в плані досягнення поставлених цілей буде високою за рахунок синергетичного ефекту взаємодії всіх складових управління поведінкою персоналу підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Підвищення ефективності виробництва у будь-якій галузі в сучасних умовах залежить від готовності як працівників, так і керівників сприймати динамічні економічні і соціальні зміни, від управління поведінкою персоналу. На поведінку персоналу впливають норми і правила, які існують, національні традиції, тобто національно-культурна особливість, яку необхідно враховувати, щоб досягти поставленої мети управлінсько-виробничої діяльності.

2. В еволюційному контексті розвитку концепцій управління персоналом в контексті посилення поведінкового аспекту можна виділити три підходи до управління персоналом: економічний, органічний та гуманістичний, причому останній передбачає сучасне управління поведінкою людини як особистості.

3. Еволюція концепцій управління персоналом і моделей людини з урахуванням поведінкової компоненти відображають розвиток ринкової економіки і зростання ролі людини.

4. Складовими компонентами управління поведінкою персоналу є система наймання, підбору та координація працівників згідно виробничих завдань;

обґрунтована мотиваційна система та оплата праці; урахування трудового вкладу працівника і результатів його діяльності; навчання, розвиток, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання працівників; поєднання оперативного та стратегічного управління поведінкою персоналу.

5. Управління поведінкою персоналу є найважливішою структурною одиницею сучасного менеджменту підприємства і передбачає планування і прогнозування персоналу, пошук, відбір, адаптацію персоналу, важливу мотиваційну компоненту, підвищення кваліфікації персоналу, кар'єрне зростання працівників, формування безпечних умов праці, наявність пільги та послуг від підприємства, формування партнерських стосунків з керівництвом.

7. Управління поведінкою персоналу підприємства перебуває під впливом багатьох чинників – чинників внутрішнього середовища, на які має безпосередній вплив підприємство, і чинників зовнішнього середовища.

8. В процесі управління поведінкою персоналу підприємства використовуються різні засоби впливу на персонал та окремих працівників, тобто методи управління поведінкою персоналу, з метою постійної координації їх діяльності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Такими засобами впливу є адміністративні, правові, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні методи.

9. Організація управління поведінкою персоналу передбачає врахування особливостей функціонування підприємства, а також його внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування і відповідно чинників цих середовищ.

10. Сучасна система управління поведінкою персоналу підприємства зорієнтована на стратегію розвитку, вагомості людського чинника на виробництві, орієнтацію на високу зацікавленість працівників у спільних результатах, співробітництво, самодисципліну, саморозвиток та інноваційний розвиток.

11. Управління поведінкою персоналу на підприємстві повинно орієнтуватися на досягнення соціально-економічних цілей і дозволяє виділення економічної соціальної та організаційної складові ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ»

2.1. Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «БІШ КОМПАНІ» та аналіз виробничо-фінансової діяльності ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

«БІШ КОМПАНІ» – це стоматологічна клініка, організаційно-правова форма якої – товариство з обмеженою відповідальністю (надалі ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»). ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» зареєстрована за юридичною адресою: 79070, місто Львів, проспект Червоної Калини, 57; офіційна дата реєстрації 2 березня 1995 року, на ринку стоматологічних послуг працює 28 років. Уповноваженою особою ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є Кокоцька Леся Петрівна. Заступником директора (головного лікаря) є Томашек Маріанна Андріївна.

Згідно даних ЄДРПО України ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» як юридичній особі присвоєно код 20844390. Форма власності – недержана власність. Основним видом діяльності ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є: 86.23 Стоматологічна практика. Іншими видами її діяльності є: 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах; 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук [45].

Медичну практику стоматологічна компанія здійснює на підставі ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики (серія АГ № 602648), виданої Міністерством охорони здоров'я України від 28.07.2011 року. Згідно Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності», а також Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики [44], ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» 01.04.2021 року надало МОЗ України інформацію про зміни, що відбулися у кадровому складі компанії (додаток В).

Кредо ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є: «Кожного дня ми прагнемо як найякісніше та безболісно надати лікування кожному нашому пацієнту, якого

дуже цінуємо і бережемо... Ми використовуємо багато нового та ефективного обладнання та матеріали, які формують вартість наших послуг» [43].

В сучасних умовах війни ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» роботу забезпечує і при планових вимкненнях електроенергії, і після ударів ворогів по об'єктах інфраструктури, енергопостачання в стоматологічній компанії забезпечується потужним генератором. У військових умовах для зручності клієнтів і безперебійності надання послуг за умови можливої відсутності мобільних мереж компанія забезпечує зв'язок за допомогою стільникового телефону. Компанія зараз активно допомагає Збройним силам України, співпрацюючи з волонтерами, збирає гроші на теплові зори, пробивні газові балони тощо.

ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» як стоматологічна компанія працює у чотирьох галузях стоматології: 1) терапія; 2) ортодонція і ортопедія; 3) дитяча стоматологія; 4) імплантологія та протезування. Спеціалісти надають різноманітні послуги, на які надається 2 роки гарантії.

В стоматологічній компанії затверджено Правила надання та оплати медичних, пов'язаних з ними сервісних та інших послуг (Додаток Д). Всі медичні та інші послуги в стоматологічній компанії ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» надаються за плату та відповідно до затвердженого прейскуранту цін (Додаток Е). В стоматологічній компанії затверджено Правила перебування пацієнтів та надання послуг (Додаток Ж), де крім загальної інформації чітко регламентовано запис на прийом до лікаря, правила знаходження в закладі, гарантії клініки.

В ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» розроблені і затверджені Рекомендації пацієнту після пародонтологічного лікування (Додаток З), а також Рекомендації пацієнту перед проведенням загального наркозу або седації (Додаток И).

Пацієнтам при звертанні за послугами до ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» пропонують заповнити анкету пацієнта (Додаток К). Крім цього пацієнтам пропонують заповнити анкету про стан здоров'я пацієнта (Додаток Л).

Пацієнти, які звертаються за послугами до ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», повинні юридично оформити взаємовідносини з компанією, підтвердженням чого стає договір про надання стоматологічної допомоги (Додаток М). Пацієнт

зобов'язаний підписати інформовану згоду про надання послуг (додаток Н), де він дає письмову згоду на певні процедури, при цьому він інформований лікуючим лікарем про всі можливі ризики та альтернативні методи лікування, де вказуються необхідні маніпуляції, а також обов'язкові рекомендації лікаря.

При проведенні операції імплантації та можливих суміжних з нею процедур пацієнт підписує інформовану добровільну згоду (Додаток О). При потребі проведення ендодонтичного лікування пацієнт дає письмову інформовану добровільну згоду (Додаток О), яка є невід'ємною частиною медичної карти пацієнта.

Діяльність ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ» спрямована на одержання високих економічних показників і максимізацію прибутку, який є джерелом розвитку матеріальної бази, технологій, реалізації мотивації працівників. На основі даних звітів про фінансовий стан клініки і балансів, проаналізуємо основні економічні показники роботи організації за 2019-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності
ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ», 2019-2021 роки

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
					Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
1	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	3248,4	3626,7	4897,9	1649,5	150,8
2	Собівартість послуг, тис. грн	1824,6	2100,4	3268,0	1443,4	179,1
3	Інші операційні витрати, тис. грн	1195,6	1260,2	1451,0	255,4	121,4
4	Разом витрати, тис. грн	3020,2	3360,6	4719,0	1698,8	156,2
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	228,2	266,1	178,9	- 49,3	78,4
6	Податок на прибуток, тис. грн	41,1	47,9	32,2	- 8,9	78,3
7	Чистий прибуток, тис. грн	187,1	218,2	146,7	- 40,4	78,4
8	Рівень рентабельності, р.7/р.4 × 100%	6,2	6,5	3,1	-	-

Джерело: складено автором на основі [додаток Ф, додаток Ц]

Упродовж 2019-2021 років ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є прибутковою організацією. Так, у 2019 році чистий дохід становив 3248,4 тис. грн, у 2020 році – 3626,7 тис. грн, а у 2021 році – 4826,7 тис. грн., тобто у 2021 році порівняно з 2019 роком чистий дохід збільшився на 50,8%.

Упродовж останніх трьох років також збільшилися витрати – як собівартість стоматологічних послуг, так і витрати в цілому. Валові витрати зросли за рахунок використання більш дорогих сучасних стоматологічних матеріалів і інноваційних технологій, причому не підвищуючи значно цін на стоматологічні послуги, що сприяло збереженню і підвищенню рівня конкурентоспроможності клініки.

Оскільки зростання витрат клініки упродовж трьох років відбувалося вищими темпами, ніж зростання чистого доходу, в організації спостерігається зниження рівня прибутковості чи окупності витрат. Так, у 2021 році фінансовий результат до оподаткування скоротився на 31,6%, а чистий прибуток – на 31,6%. Рівень рентабельності компанії у 2019 році становив 6,2%, у 2020 році – 6,5%, а у 2021 році знизився до 3,1%.

Проаналізуємо фінансовий стан за період 2019-2021 роки з використанням аналізу динаміки фінансових показників: дебіторської і кредиторської заборгованості, фондівддачі і фондоємності (додаток С). Упродовж 2019-2021 років спостерігається постійне зростання основних засобів стоматологічної клініки. Так, у 2019 році основні засоби становили 212,4 тис. грн, а у 2021 році – 599,3 тис. грн, тобто збільшилися на 386,9 тис. грн, що є характеристикою зміцнення і оновлення матеріальної бази організації, освоєння нових стоматологічних технологій, що є передумовою збільшення в найближчий час обсягів надання пацієнтам стоматологічних послуг.

Упродовж аналізованого періоду в ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» зростає як дебіторської, так і кредиторської заборгованості, що є не цілком сприятливим для організації. Дебіторська заборгованість у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшилася на 24,9% і становила 467,2 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості спостерігається і за окремими її складовими.

Особливо збільшилася кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – у 2021 році вона становила 90,7 тис. грн, а у 2019 році – 28,4 тис. грн, у 2020 році – 23,0 тис. грн; порівняно з 2019 роком у 2021 році збільшилася – у 2,2 рази. У 2021 році також збільшилася кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – порівняно з 2019 роком – на 12,4%.

Позитивним явищем є стабільна величина власного капіталу упродовж трьох років, власний капітал ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» становить 0,4 тис. грн.

В стоматологічній компанії значне зростання основних засобів упродовж останніх років спричинило зменшення показника фондівдачі: у 2019 р. – 15,3 грн / грн, у 2020 році – 15,1 грн / грн, у 2021 році – 8,2 грн / грн. При зменшенні фондівдачі зросла фондомісткість – із 0,06 грн / грн у 2019 році до 0,07 грн / грн у 2020 році, до 0,12 грн / грн у 2021 році. Це є негативні явища в діяльності клініки, свідчить про нестабільну фінансово-економічну ситуацію.

За три роки на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» змінилася структура дебіторської заборгованості (додаток Т). У 2019 році дебіторська заборгованість ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» за послуги становила 52,0% від загальної дебіторської заборгованості клініки, у 2020 році – 29,8%, у 2021 році – 45,2%. У 2021 році виникла дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом.

Упродовж аналізованого періоду змінювалася структура кредиторської заборгованості компанії (додаток Ф). У 2019 році і у 2020 році основну частку у кредиторській заборгованості становить заборгованість за розрахунками з бюджетом: у 2019 році вона становила 64,5%, у 2021 році зменшується до 41,3%. У 2021 році суттєво збільшилася частка кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці: у 2021 році – 58,7%, тоді як у 2019 році – 32,2%.

Нестабільність дебіторської і кредиторської заборгованості компанії свідчить про відносну фінансову нестабільність організації, але наявність прибутку забезпечує можливість повернення кредитних зобов'язань. Оцінити фінансову стійкість можна оцінити за допомогою низки показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ», 2019-2021 роки

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
						Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,3-0,5	0,7	0,7	0,3	- 0,4	42,8
2	Коефіцієнт фінансової залежності	< 3,33	1,5	1,3	3,5	2,0	233,3
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	< 1	2,1	2,9	0,4	- 1,7	19,0
4	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	max	0,7	0,7	0,3	- 0,4	42,8
5	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	min	0,3	0,3	0,7	0,4	233,3
6	Показник поточної заборгованості	> 1	2,1	2,9	0,7	- 1,4	33,3

Джерело: складено автором на основі [додаток Ф, додаток Ц]

Коефіцієнт фінансової незалежності показує можливість компанії профінансувати свої активи власним капіталом, він свідчить про достатню фінансову стійкість і про низький рівень ризику в найближчі роки. Коефіцієнт фінансової залежності також відповідає нормативу. Отже, компанія може збільшити розмір власного капіталу за допомогою отриманого прибутку, а також інших фінансових способів.

Здатність компанії відповідати своїми зобов'язаннями відображає коефіцієнт фінансової стабільності. Цей показник свідчить про те, що перспективі компанія може повністю відповідати своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу зменшився із 0,7 у 2019 році до 0,3 у 2021 році, а коефіцієнт концентрації позиченого капіталу відповідно збільшився із 0,3 у 2019 році і у 2020 році до 0,7 у 2021 році. Це є свідченням того, що у 2021 році фінансова стабільність компанії зменшилася, компанія стала більш залежною від кредиторів, що є негативною характеристикою.

Коефіцієнт поточної платоспроможності в компанії у 2021 році зменшився до 0,7, він свідчить про зниження платоспроможності компанії. Отже, динаміка фінансової стійкості на основі обчислених показників свідчить про нестабільну фінансову ситуацію ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Оцінимо його економічну діяльність ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», 2019-2021 роки

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
					Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
1	Коефіцієнт ділової активності	4,9	3,7	4,1		
2	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	7,4	5,0	14,2	6,8	191,9
3	Тривалість одного обороту оборотного капіталу	0,14	0,20	0,07	- 0,07	50,0
4	Коефіцієнт оборотності основних засобів	15,3	15,1	8,2	- 7,1	53,6
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,6	5,4	10,5	1,9	122,2
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	20,7	23,2	21,2	0,5	102,4

Джерело: складено автором на основі [додаток Ф, додаток Ц]

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує наскільки компанія забезпечує власним капіталом свою діяльність. В компанії ефективно використовується кожна гривня інвестованих власних коштів: у 2021 році порівняно з 2019 роком ефективність використання коштів зросла у 2 рази. Відповідно зменшилася тривалість одного обороту оборотного капіталу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів, тобто показник фондівдачі є кількісною характеристикою використання основних засобів: на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» у 2021 році порівняно з 2019 роком він скоротився удвічі.

Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про ефективний контроль за своєчасністю оплати послуг його пацієнтами.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості оцінює швидкість розрахунків стоматологічної компанії із її кредиторами. Він є стабільно високим: 20,7 у 2019 році, 23,2 у 2020 році і 21,2 у 2021 році. Це означає стабільний рівень розрахунково-платіжної дисципліни і фінансових розрахунків з постачальниками, з персоналом, кредиторами і бюджетом.

Таким чином, показники ділової активності, які обчислені на основі даних балансу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» за 2019-2021 роки свідчать про те, що, незважаючи на зниження обсяг чистого прибутку, компанія ефективно використовує фінансові ресурси, як власні, так і залучені, виважено вибудовує співпрацю із пацієнтами, вчасно проводить розрахунки із постачальниками стоматологічних матеріалів і технологій, із персоналом і бюджетом, ефективно проводить фінансово-економічну діяльність. При обґрунтованому плануванні на перспективу компанія має забезпечити зростання конкурентоспроможності на ринку стоматологічних послуг.

2.2. Аналіз стану управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Процес управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є передумовою ефективної діяльності компанії, здійснюється в контексті концепції розвитку компанії. Персонал компанії є визначальним елементом забезпечення результативності компанії.

В ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» 40 працівників, серед яких директор, 22 лікарі, 12 працівників молодшого медичного персоналу – 1 зубний технік, 1 старша медична сестра, 1 медична сестра анестезиста і 9 медичних сестер. В табл. 2.1 наведено більш детальну інформацію про спеціалістів та молодший медичний персонал ТзОВ «БІШ КОМПАНІ». В стоматологічній компанії працює 4 реєстраторів (табл. 2.4).

Щомісяця на ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ» ведеться таблиця використання робочого часу, де вказано дні робочі і непрацездатності, дні чергової відпустки, відпустки за власним бажанням, відпустки по вагітності, дні навчання на курсах.

Зразок таблицю обліку використання робочого часу у додатку Ч.

Таблиця 2.4

Кадровий склад працівників ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ» (спеціалісти та молодший медичний персонал)

№ з\п	Прізвище, ініціали	Посада
1	2	3
1	Томашек М.А.	лікар-стоматолог, хірург
2	Корда С.Ю.	лікар-стоматолог-дитячий
3	Коник Р.Є.	лікар-стоматолог-хірург
4	Лань Ю.Я.	лікар-стоматолог
5	Альбокрінова Н.А.	лікар-стоматолог
6	Пограничний О.Б.	лікар-стоматолог
7	Гордон-Жура Г.С.	Лікар-стоматолог-ортодонт
8	Кашпор Н.Ю.	Лікар-стоматолог
9	Шітев Є.В.	Лікар-стоматолог
10	Сенів О.Ю.	Лікар-стоматолог
11	Дітковська Ю.В.	Лікар-стоматолог
12	Біловус Ю.Я.	Лікар-стоматолог
13	Альбокрінов А.А.	Анестезіолог дитячий
14	Перова-	Анестезіолог дитячий
15	Сальо Р.М.	Лікар-стоматолог
16	Стецишин М.І.	Лікар-стоматолог-терапевт
17	Гузар М.О.	Лікар-стоматолог
18	Штибель Н.В.	Лікар-стоматолог-хірург
19	Михаліцька-Головка А.В.	Лікар-стоматолог
20	Шітев А.-М.І	Лікар-стоматолог
21	Тарасюк Я.М.	Лікар-стоматолог
22	Кардинал І.В.	Медична сестра
23	Панасть В.М.	Старша. медична сестра
24	Хамула О.Ю.	Медична сестра
25	Мороз О.	Медична сестра

Продовження табл. 2.4

1	2	3
26	Стик Я.А.	Медична сестра
27	Боднар І.М.	Медична сестра
28	Морозюк Х.	Медична сестра
29	Чуйко І.Р.	Медична сестра анестезиста
30	Мекелита Н.Я.	Медична сестра
31	Хамуляк М.П.	Медична сестра
32	Чопко Л.І.	Медична сестра
33	Богун І.М.	Медична сестра
34	Лозинський І.В.	Зубний технік

Джерело: складено автором на основі (додаток П, додаток Р)

В табл. 2.5 наведено структуру персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», причому основну частку персоналу – 85,0% – становлять спеціалісти – лікарі (55,0%) і молодший медичний персонал (30,0%), тобто ті працівники, від яких просто залежить обсяг і якість надаваних стоматологічних послуг.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

№ з\п	Посада	Кількість	У % до
1	Директор	1	2,5
2	Спеціалісти - лікарі	22	55,0
3	Молодший медичний персонал	12	30,0
4	Реєстратори	4	10,0
5	Головний бухгалтер	1	2,5
	Всього	40	100

Джерело: складено автором на основі (додаток П, додаток Р)

Лікарі і молодший медичний персонал постійно підвищують свою кваліфікацію і проходять перепідготовку, це пов'язано із швидкими змінами в стоматологічних технологіях і потребою надавати пацієнтам високоякісні стоматологічні послуги. В додатку П наведено інформацію про дату останнього підвищення кваліфікації лікарями ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» і їх перепідготовки,

а також дата наступного проходження підвищення кваліфікації. Як правило, підвищення кваліфікації лікарів і їх перепідготовка відбувається не рідше, як один раз у п'ять років.

В додатку Р наведено інформацію про дату останнього підвищення кваліфікації і перепідготовки молодшого медичного персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», а також запланована дата наступного проходження підвищення кваліфікації. Як правило, підвищення кваліфікації молодшого медичного персоналу і їх перепідготовка також відбувається не рідше, як один раз у п'ять років.

Підвищення кваліфікації та навчання персоналу є одним з найважливіших складових управління поведінкою персоналу і спрямоване на підвищення рівня знань. Всі складові управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» представлені на рис. 2.1.

Система управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» базується на використанні наступних принципів: адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність, концентрованість, оперативність, оптимальність, плановість, узгодженість, добір і розстановку кадрів. Про ці принципи ми говорили в розділі 1.

В 1 розділі ми з'ясували різноманітні методи, тобто засоби впливу на поведінку окремих працівників, а також персонал загалом, що використовуються компанією в процесі управління. Ці методи, а саме: адміністративні, правові, економічні, соціально-психологічні і морально-етичні, використовуються в процесі управління з метою досягнення певних цілей, в табл. 2.6 наведено ці методи та проаналізовано рівень їх використання на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Так, на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» використовуються різноманітні методи впливу в процесі управління поведінкою персоналу. Наші дослідження виявили найвищий рівень використання адміністративних і правових методів. Так, до адміністративних методів використання відносяться дисциплінарна відповідальність і стягнення, статут і організаційна культура, посадові інструкції, вказівки, накази, розпорядження, інструкції.



Рис. 2.1. Складові елементи управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Джерело: сформовано автором

Найвищий рівень використання має система матеріального заохочення – система виплати заробітної плати (належний рівень заробітної плати, вчасна виплата без затримок), високим рівнем характеризується система матеріального заохочення – виплата премій за високі і якісні показники роботи. На високому рівні на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» також використання морально-етичних методів – тут практикуються з дотриманням моральних і етичних норм похвала або осуд, переконання працівника, враховуючи його особливості, спонукання. Середній рівень використання в управлінні поведінкою персоналу мають

соціально-психологічні методи, зокрема, розвиток партнерських відносин як основа корпоративної культури, спілкування в колективі, стимулювання змагальності і лідерства. Середнім рівнем використання характеризується і система нематеріального заохочення.

Таблиця 2.6.

Методи управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Метод	Види методів	Рівень використання
Адміністративні методи	1. Статут і організаційна структура	Найвищий
	2. Дисциплінарна відповідальність	Найвищий
	3. Посадові інструкції	Найвищий
	4. Накази, розпорядження, інструкції	Найвищий
Правові методи	Закони України, постанови уряду, укази Президента	Найвищий
Економічні методи	1. Система заробітної плати	Найвищий
	2. Система матеріального заохочення	Високий
	3. Система нематеріального заохочення	Середній
Соціально-психологічні методи	1. Стимулювання лідерства і змагальності	Середній
	2. Розвиток партнерських відносин як основа корпоративної культури	Середній
	3. Спілкування в колективі	Середній
Морально-етичні методи	1. Похвала чи осуд	Високий
	2. Спонування	Високий
	3. Переконання з урахуванням особливостей характеру працівника	Високий

Джерело: сформовано автором

Проте слід зауважити, що жоден із методів не характеризується виключно низьким рівнем використання. Це позитивно впливає на роботу колективу, колектив мотивований, його діяльність спрямована на досягнення поставлених компанією цілей.

Аналіз стану управління поведінкою колективу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» свідчить про достатньо високу його ефективність, яку необхідно розглядати

через призму загальної економічної ефективності компанії (рис. 2.2). Ефективність управління поведінкою персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку стоматологічних послуг.

Розвиток ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ» на ринку стоматологічних послуг і підвищення конкурентоспроможності компанії є поточним і особливо стратегічним завданням. Тому підвищення ефективності управління поведінкою



Рис. 2.2. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу ТЗОВ «БІШ КОМПАНІ» через призму загальної економічної ефективності компанії

Джерело: сформовано на основі [16, с. 87]

персоналу компанії є одним з найважливіших завдань, це обумовлено не тільки потребою розвитку компанії, але і зростанням ролі людського капіталу в сучасній національній економічній системі.

2.3. Шляхи покращення управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Управління поведінкою персоналу на практиці є економічним процесом стосовно реалізації кадрової політики, реалізується як управлінський вплив на персонал і передбачає мотивацію, стимулювання, оцінку, пошук, відбір або розвиток персоналу. «Управління поведінкою персоналу – це результат управлінського впливу для досягнення необхідної поведінки працівників й усунення небажаної поведінки для забезпечення ефективного функціонування підприємства та безперервного процесу розвитку персоналу» [17, с. 168].

До основних методів управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» відносять: планування та прогнозування змін у складі персоналу компанії; стимулювання ділової активності персоналу; мотивацію праці персоналу; найм і залучення персоналу; оптимізацію умов праці в компанії; управління розвитком працівників і їх кар'єрою; інформаційна забезпеченість управління поведінкою персоналу.

На ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» ці методи використовуються в комплексі, системно, взаємопов'язано, проте особлива увага приділяється стимулюванню ділової активності та мотивації праці персоналу, оскільки саме вони забезпечують реалізацію зацікавленості працівника в досягненні кращих позитивних результатів діяльності, при цьому виникає зацікавленість обидвох сторін – і працівника, і стоматологічної компанії.

Управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» відбувається у внутрішньому середовищі самої компанії і залежить в першу чергу від чинників внутрішнього середовища (рис. 2.1). Суттєвий вплив на поведінку персоналу компанії мають і чинники зовнішнього середовища, до яких віднесемо економічні, природно-географічні, політико-правові, демографічні, науково-технічні, екологічні, соціально-культурні та міжнародні чинники, а також постачальники, пацієнти, ринкові посередники, конкуренти, контактні аудиторії. До чинників внутрішнього середовища відносять ресурси фірми

(трудові, технологічні, інформаційні тощо), нематеріальні активи (інтелектуальний капітал), досвід і методи роботи, стиль роботи керівництва, розвиток організаційної корпоративної культури (системи цінностей, правил поведінки).

На рис. 2.3 зображена модель організаційної поведінки персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», яка передбачає сукупність принципів, методів, функцій і механізмів.

Така модель лежить в основі процесу удосконалення управління поведінкою персоналу. Працюючи над удосконалення управління персоналом ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» слід звернути увагу, що цей процес повинен бути спрямований на формування цілісного і згуртованого колективу стоматологічної компанії, що є надзвичайно важливо в сучасних ринкових умовах, коли всі процеси в компанії повинні бути спрямовані на досягнення поставлених поточних і стратегічних результатів, на підтримання і покращення рівня конкурентоспроможності компанії на ринку стоматологічних послуг, на підвищення довіри до компанії їх реальних і потенційних пацієнтів, які мають потребу у сучасних високоякісних стоматологічних послугах. Відповідно, на наш погляд, можна формулювати низку цілей, які необхідно досягти в процесі удосконалення управління персоналом (рис. 2.2). Ці цілі забезпечать реалізації поставлених стратегічних завдань ТзОВ «БІШ КОМПАНІ».

Важливо зауважити, що представлені на рис. 2.4 цілі представляють собою цілісну систему, оскільки реалізація цілей і їх ефективність залежить від взаємозв'язку, які природно існує. Так, наприклад, розвивати в колективі співпрацю, динамічну взаємодопомогу та здорову конкуренцію є неможливо, коли в колективі не розвивається самомотивація, не сформована і не удосконалюється і розвивається індивідуальна мотивація праці, яка має повністю узгоджуватися із груповою мотивацією. Також сформоване комфортне середовище в колективі компанії є передумовою формування почуття єдності людини, організованості та об'єднаності персоналу будь-якої компанії.



Рис. 2.3. Модель організаційної поведінки персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» та її чинники

Джерело: сформовано на основі [23, с. 11]

Управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», формування сприятливого мікроклімату в компанії і згуртованості персоналу є дуже важливою складовою сучасного менеджменту на рівні суб'єктів господарювання. Ця актуальність в сучасних умовах набуває особливого практичного значення, що пов'язано із військовим станом, соціально-економічними негараздами в соціумі, необхідністю посиленої орієнтації на високу результативність роботи персоналу в умовах психологічного навантаження і посиленні стресових ситуацій.

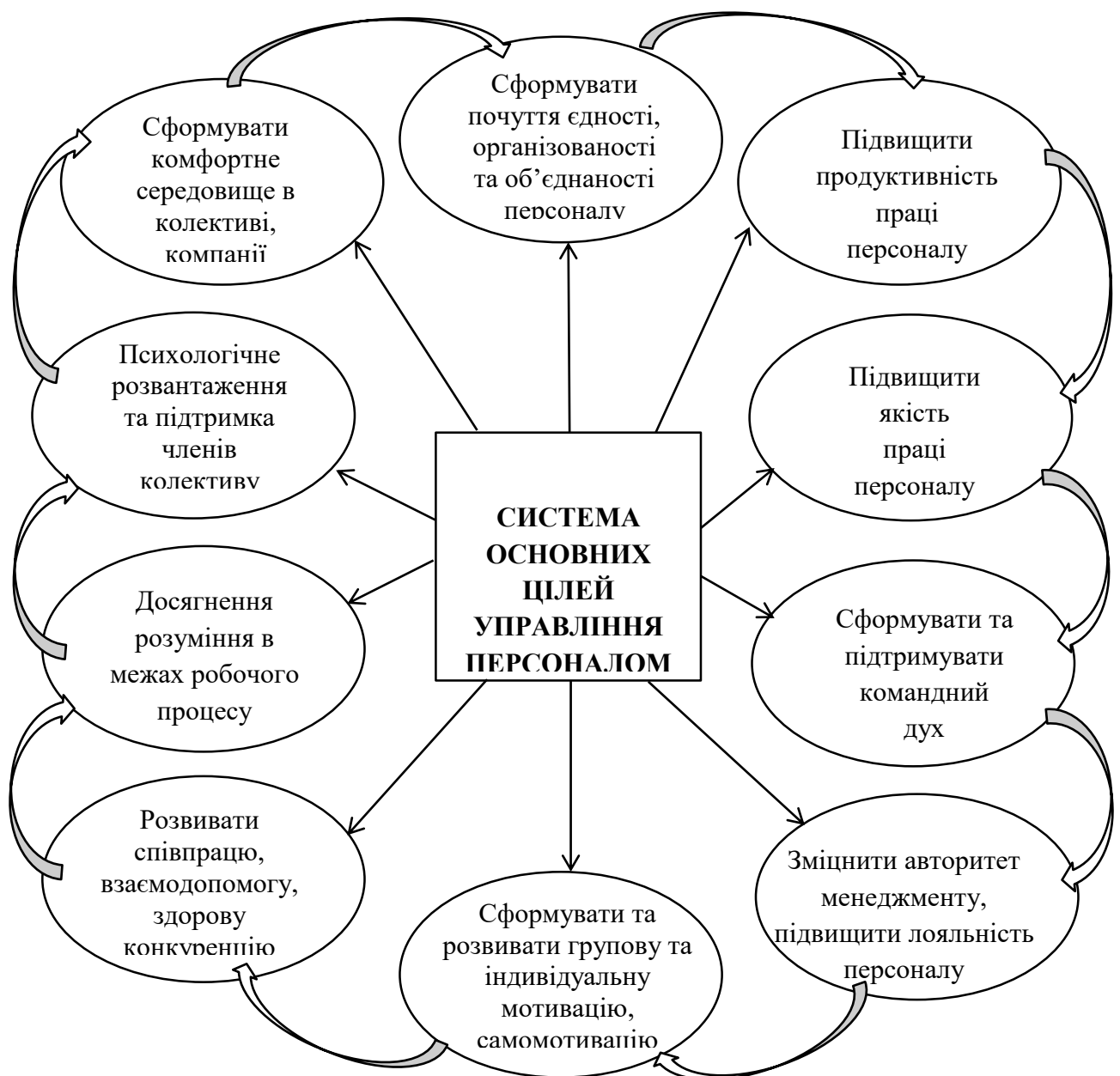


Рис. 2.4. Система основних цілей управління поведінкою персоналу
Джерело: сформовано на основі [38, с. 305]

Разом з тим будь-яке управління повинно орієнтуватись на перспективу, в тому числі і управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», яке повинно вибудовувати модель управління поведінкою персоналу, що буде працювати ефективно, з високою результативністю, забезпечуючи зростання іміджу компанії і високі конкурентні переваги на ринку стоматологічних послуг.

На наш погляд, основними стратегічними завданнями управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є чотири базових завдань (рис. 2.5).

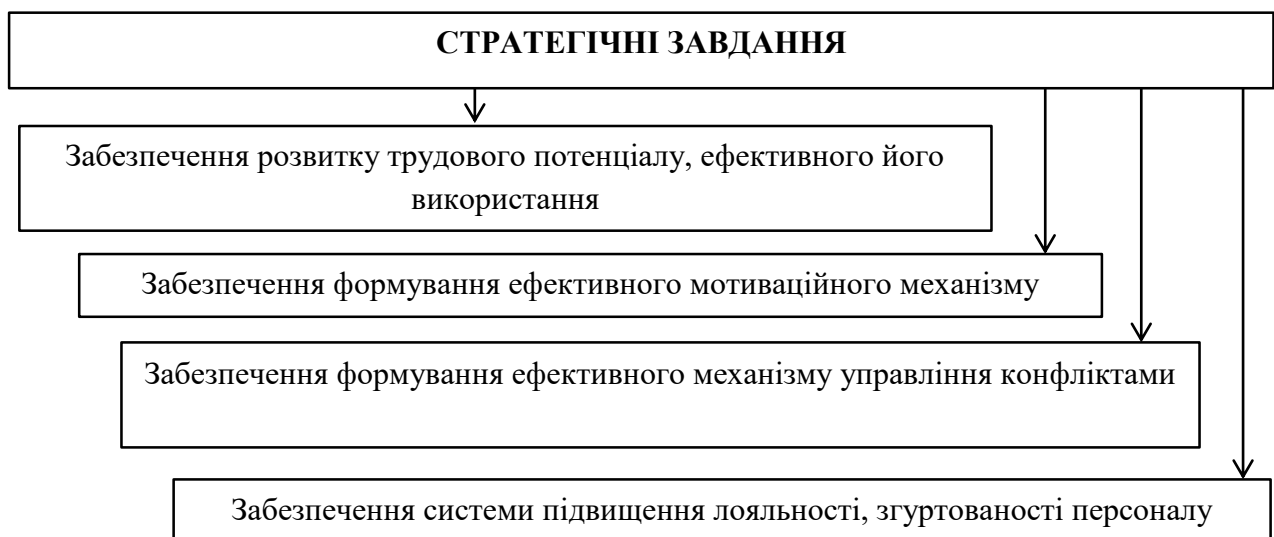


Рис. 2.5. Основні стратегічні завдання управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Джерело: складено автором на основі [42, с. 704]

Для досягнення поставлених стратегічних завдань, на наш погляд, необхідно забезпечити впровадження нового підходу до управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» шляхом удосконалення цього процесу. Алгоритм побудови нового підходу до управління поведінкою персоналу має поетапний характер і передбачає шість етапів, а саме:

- 1) Формування мети процесу удосконалення управління поведінкою персоналу.
- 2) Моніторинг і аналіз соціально-економічної діяльності організації як передумова ефективного управління поведінкою персоналу
- 3) Моніторинг і аналіз фактичного стану управління поведінкою персоналу.

- 4) Розробка організаційних основ нової системи підвищення ефективності управління поведінкою персоналу
- 5) Розробка інструментів впливу на поведінку персоналу.
- 6) Оцінювання ефективності нової системи управління поведінкою персоналу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Алгоритм удосконалення управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Джерело: складено автором на основі [6, с. 46; 8, с. 66]

Поетапне впровадження нового удосконаленого підходу до управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» враховує позитивні і негативні сторони реального процесу управління поведінкою в компанії. На перспективу особливо важливим є третій етап, який передбачає розробку

інструментів впливу на поведінку персоналу. В цьому контексті, на наш погляд, особливо важливо звернути увагу на:

- 1) удосконалення системи стимулювання праці працівників ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» та залучення нових працівників;
- 2) формування системи адаптації нових працівників до трудового колективу і до роботи в компанії;
- 3) формування організаційної та корпоративної культури;
- 4) постійне підвищення кваліфікації працівників з використанням системи безперервного навчання, яке в сучасних мовах є в основні організаційної культури;
- 5) створення належних і сучасних умов праці.

Процес удосконалення управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» повинен, на наш погляд, в сучасних умовах військового стану передбачати адаптацію працівників до ситуації, яка склалася, забезпечення максимально можливої для них безпеки, урахування соціально-психологічних особливостей працівників.

2.4. Сучасні інструменти впливу на поведінку працівників ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» та їх реалізація

Удосконалення управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» потребує урахування специфіки компанії, яка працює на ринку стоматологічних послуг.

В умовах кризи, спричиненої війною, персонал або окремі працівники можуть мати власні інтереси, реалізація яких може по-різному впливати на діяльність підприємства. Так, виїзд працівників за кордон під час війни послаблює функціонування колективу, особливо, коли це висококваліфіковані кадри, які мають певне коло клієнтів, останні є своєрідним рекламним інструментом компанії. Проте в управлінні поведінкою персоналу необхідно

враховувати інтереси працівників, які, по-перше, зацікавлені в збереженні робочих місць в компанії з відповідною оплатою праці, а по-друге, зацікавлені в розвитку подальшому компанії, підвищенні її конкурентоспроможності на ринку стоматологічних послуг, що в свою чергу сприятиме подоланню кризових явищ. Зацікавленість в розвитку організації, недопущення так званої системи «вигорання персоналу» забезпечать впровадження нових інструментів підвищення мотивації персоналу.

В таких кризових умовах компанія в процесі управління поведінкою персоналу повинна не тільки збільшувати оплату праці, але і формувати, по-перше, методи нематеріальної мотивації, більш ширші соціальні пакети, а по-друге, враховувати лідерські здібності працівників, пропозиції яких є цінними і вагомими для компанії, особливо в умовах кризи, підтримувати і звертати більшу увагу на професійне зростання працівників, забезпечувати більшу гнучкість при прийнятті конкретних управлінських рішень.

Саме з приводу нематеріальної мотивації Акіо Моріта, засновник корпорації «Sony», сказав: «Люди працюють не лише заради грошей, і якщо ви намагаєтеся мотивувати людей, гроші не є найефективнішим інструментом» [29]. Тому в контексті удосконалення управління поведінкою персоналу пропонуємо інтенсивно використовувати нематеріальні стимули, а саме:

- 1) роз'яснення мети компанії (у свій час Стів Джобс з інших компаній найняв успішних менеджерів, оскільки вмів їх захопити ідеєю «Apple»), мета є інструментом для працівника, щоб зрозуміти цінність своєї роботи;
- 2) похвала на основі отриманих результатів роботи працівників;
- 3) кар'єрне зростання і перспектива розвитку;
- 4) корпоративна культура і участь у житті працівників;
- 5) навчання працівників, практикування сучасних методів розвитку персоналу.

До сучасних методів розвитку персоналу, як інструментів впливу на поведінку персоналу, відносять тренінги, кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання. Ці методи набуття і розвитку знань та їх суть для спеціалістів та

молодшого медичного персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» наведено на рис. 2.7.

Сучасні методи розвитку персоналу забезпечують вищий рівень і ефективність роботи персоналу. Ці методи спрямовані на набуття знань самостійно за умови високого рівня мотивації персоналу.



Рис. 2.7. Основні сучасні методи розвитку персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ»

Джерело: складено автором на основі [14, с. 168; 53, с. 81]

Для забезпечення поставлених цілей і високої ефективності управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» в сучасних умовах військового стану необхідно враховувати як індивідуальні характеристики спеціалістів та молодшого медичного персоналу та їхні інтереси, так і колективні інтереси і особливості сучасного ринку стоматологічних послуг. В цьому контексті

важливим є також урахування досвіду розвинених ринкових у медичній сфері.

Висновки до розділу 2

1. ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» як стоматологічна клініка надає широкий спектр лікувально-діагностичних стоматологічних послуг, працює на ринку стоматологічних послуг з 2 березня 1995 року. Своєрідним кредо ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» є: «Кожного дня ми прагнемо як найякісніше та безболісно надати лікування кожному нашому пацієнту, якого дуже цінуємо і бережемо».

2. В сучасних умовах війни ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» свою роботу забезпечує і при планових вимкненнях електроенергії, і після ударів ворогів по об'єктах інфраструктури, енергопостачання в стоматологічній компанії забезпечується потужним генератором. Важливо також і те, що стоматологічна компанія зараз активно допомагає Збройним силам України, співпрацюючи з волонтерами, збирає гроші на теплові зори, пробивні газові балони тощо.

3. Персонал ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» складається із 40 працівників, серед яких директор, 22 лікарі, 12 працівників молодшого медичного персоналу, 4 реєстраторів. Спеціалісти ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» надають широкий спектр стома толочних послуг, компанія працює у чотирьох галузях стоматології: терапія, ортодонція і ортопедія, дитяча стоматологія, імплантологія та протезування. Медичний персонал працює злагоджено, постійно підвищує свою кваліфікацію.

4. Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності упродовж останніх трьох років свідчить про достатньо фінансовий стабільний стан, окупність витрат і прибутковість діяльності ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», яке постійно працює над зміцненням і оновленням матеріальної бази, освоєнням нових стоматологічних технологій, збереженням конкурентних позицій на ринку стоматологічних послуг.

5. На ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» управління поведінкою персоналу передбачає використання різноманітних методів, які використовуються в

комплексі, системно, взаємопов'язано, проте особлива увага приділяється стимулюванню ділової активності та мотивації праці персоналу, оскільки саме вони забезпечують реалізацію зацікавленості працівника в досягненні кращих позитивних результатів діяльності, при цьому виникає зацікавленість обидвох сторін – і працівника, і стоматологічної компанії.

6. Запропонований нами алгоритм удосконалення управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» передбачає шість етапів, а саме: формування мети процесу удосконалення управління поведінкою персоналу; моніторинг і аналіз соціально-економічної діяльності організації як передумова ефективного управління поведінкою персоналу; моніторинг і аналіз фактичного стану управління поведінкою персоналу; розробку організаційних основ нової системи підвищення ефективності управління поведінкою персоналу; розробку інструментів впливу на поведінку персоналу; оцінювання ефективності нової системи управління поведінкою персоналу. Такий підхід дозволить досягти комплекс сформульованих цілей, які забезпечать реалізацію сформульованих стратегічних завдань.

7. Удосконалення управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» передбачає використання матеріальних стимулів і нематеріальної мотивації. В контексті удосконалення управління поведінкою персоналу запропоновано використовувати нематеріальні стимули, а саме: роз'яснення мети компанії; похвалу на основі отриманих результатів роботи працівників; кар'єрне зростання і перспектива розвитку; корпоративна культура і участь у житті працівників; навчання працівників, практикування сучасних методів розвитку персоналу.

8. Запропоновані шляхи підвищення ефективності нової системи управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» створять для компанії можливість зміцнити її конкурентоспроможність на ринку стоматологічних послуг.

ВИСНОВКИ

1. Управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ», формування сприятливого мікроклімату в компанії і згуртованості персоналу є дуже важливою складовою сучасного менеджменту на рівні суб'єктів господарювання. Ця актуальність в сучасних умовах набуває особливого практичного значення, що пов'язано із військовим станом, соціально-економічними негараздами в соціумі, необхідністю посиленої орієнтації на високу результативність роботи персоналу в умовах психологічного навантаження і посиленні стресових ситуацій.

2. В сучасному менеджменті підприємства найважливішою складовою є управління поведінкою персоналу підприємства, що включає планування і прогнозування персоналу, пошук, відбір, адаптацію персоналу, найважливішу компоненту – матеріальну і нематеріальну мотивацію, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, кар'єрне зростання працівників, наявність пільги та послуг від підприємства, формування безпечних умов праці та партнерських стосунків з керівництвом. Організація управління поведінкою персоналу передбачає врахування особливостей функціонування підприємства, а також його внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування і відповідно чинників цих середовищ

3. ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» як стоматологічна клініка працює на ринку стоматологічних послуг і надає широкий спектр лікувально-діагностичних стоматологічних послуг. Економічна діяльність компанії характеризується стабільністю фінансового стану і прибутковістю функціонування. Компанія постійно працює над зміцненням і оновленням матеріальної бази, освоєнням нових стоматологічних технологій, збереженням конкурентних позицій на ринку стоматологічних послуг.

4. Управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» побудоване на використанні різноманітних методів, які використовуються в комплексі, системно, взаємопов'язано, проте особлива увага приділяється стимулюванню

ділової активності та мотивації праці персоналу, оскільки саме вони забезпечують реалізацію зацікавленості працівника в досягненні кращих позитивних результатів діяльності.

5. З метою удосконалення управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» запропоновано поетапний алгоритм, що передбачає шість етапів, а саме: формування мети процесу удосконалення управління поведінкою персоналу; моніторинг і аналіз соціально-економічної діяльності організації як передумова ефективного управління поведінкою персоналу; моніторинг і аналіз фактичного стану управління поведінкою персоналу; розробку організаційних основ нової системи підвищення ефективності управління поведінкою персоналу; розробку інструментів впливу на поведінку персоналу; оцінювання ефективності нової системи управління поведінкою персоналу. Такий підхід дозволить досягти комплекс сформульованих цілей, які забезпечать реалізацію сформульованих стратегічних завдань.

6. В контексті удосконалення управління поведінкою персоналу на ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» рекомендовано використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а саме найважливішими і актуальними сьогодні нематеріальними стимулами є: роз'яснення мети компанії; похвалу на основі отриманих результатів роботи працівників; кар'єрне зростання і перспектива розвитку; корпоративна культура і участь у житті працівників; навчання працівників, практикування сучасних методів розвитку персоналу.

8. Запропоновані шляхи підвищення ефективності нової системи управління поведінкою персоналу ТзОВ «БІШ КОМПАНІ» забезпечать компанії високу конкурентоспроможність на ринку стоматологічних послуг, розширення бази споживачів, що отримуватимуть високоякісні стоматологічні послуги, а відповідно високий рівень задоволення потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.А. Стратегічне управління та особливості організаційної поведінки персоналу сучасних організацій. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки.* 2015. Т. 2. Вип. 10. С. 20-24.
2. Базалійська Н.П. Еволюція та генезис поведінкової концепції управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 35(1). С. 43-55.
3. Базалійська Н.П. Методологічні основи формування поведінкової моделі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон.* 2015. № 4. С. 100-105.
4. Базалійська Н.П. Розвиток поведінкової технології управління персоналом промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. Вип. 6. С. 98-105.
5. Базалійська Н.П., Батовський В.В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 22. С. 10-15.
6. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 62. С. 276-284. Вип. 6. С. 98-105.
7. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Чернушкіна О.О., Кошонько О.В. Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 4. С. 40-50.
8. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 3. С. 61-65.

9. Гакова М.В. Мікропідхід до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 2. С. 35-40.

10. Гакова М.В. Моделювання впливу факторів зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 68-72.

11. Гакова М.В. Рівні управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(1). С. 172-178.

12. Гакова М.В. Роль інституціонального середовища в контексті управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 86-96.

13. Галько Л.Р. Управління поведінкою персоналу в умовах змін. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 7. С. 96-101.

14. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.

15. Дашко І.М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 11(1). С. 34-41.

16. Дзямучич М.І., Урбан М.І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 82-88.

17. Дуляба Н.І., Урбан О.А. Особливості формування системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165-170.
18. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 206-215.
19. Зайченко Є.О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 436-441.
20. Захарчин Г.М. Трансформація функцій управління персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 181-184.
21. Звірич В. Генезис та еволюція наукових підходів до організації публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2020. Вип. 2. С. 56-61.
22. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
23. Космина Ю. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 200 с.
24. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efec_2020_2_3.
25. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2016. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38/
26. Лезіна А.В., Крамар О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 85-90.

27. Лисак В.Ю., Семендяк М.В. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 139-143.
28. Лич Г. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4(35). С. 53-56.
29. Мостова Н. Психологія багатства або чому гроші не приходять заради грошей. URL: <https://gk-press.if.ua/psychologiya-bagatstva-abo-chomu-groshi-ne-pryhodyat-zarady-groshej/>
30. Мохова Ю.Л., Сабадаш З.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_1_1.
31. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27.
32. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71.
33. Приб К.А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість*. 2015. № 1. С. 57-60.
34. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 року № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>.
35. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.
36. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 267-272.
37. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль, 2017. 210 с.

38. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа : економіка, бізнес, управління*. 2018. Вип. 13(14). С. 303-308.

39. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральний науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219.

40. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2016. 336 с.

41. Сазонова Т.О., Курченко А.Д., Заліпа Т.М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 125-129.

42. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.Ю., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 702-706.

43. Стоматологічна клініка «БІШ КОМПАНІ». URL: <https://list.in.ua/>

44. ТзОВ «БІШ КОМПАНІ». URL: <https://qrboss.com.ua/bishclinic>.

45. ТзОВ «БІШ КОМПАНІ». URL: <https://www.ua-region.com.ua/20844390>.

46. Устіловська А.С. Управління поведінкою персоналу в системах масового обслуговування автотранспортних підприємств шляхом використання персонал-технологій. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 130-136.

47. Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 110-115.

48. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методологічні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 354-360.

49. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2015. 112 с.

50. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 47-52.

51. Череп О.Г., Конєва А.В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки*. 2021. № 2. С. 195-199.

52. Чиж В.І., Гавриленко Я.В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern tconomics*. 2021. № 26. С. 160-166.

53. Шумкова О.В., Плахтиря А.А. Особливості організаційної структури системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 77-82.