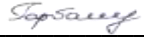


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

**РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
Ніколенко Богдана Вадимовича
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту та фінансів
Рецензент:
Гапонюк О.І., кандидат економічних наук,
доцент, начальник навчально-методичного
відділу Донецького державного
університету внутрішніх справ
(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90/А

Секретар ЕК 
«09» червня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ к.е.н.,
доцент, _____
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська М.О. _____
(ППП завідувача кафедри)
« 22 » січня 2025 р.

Ніколенко Богдан Вадимович

1. Тема роботи Розвиток стратегії і тактики сучасного менеджменту на підприємстві
керівник роботи Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів стосовно дослідження оцінки діяльності персоналу на підприємстві «Solidcare» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є оцінка системи менеджменту на підприємстві на прикладі ТОВ «Solidcare».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту (на прикладі оцінки діяльності персоналу) на підприємстві.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЩО ЦЕ ТАКЕ І НАВІЩО ПОТРІБНЕ КОМПАНІЯМ

1.1 Суть поняття «стратегічний менеджмент»

1.2 Принципи стратегічного управління

1.3 Концепції стратегічного менеджменту

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «SOLIDCARE» М.

КИЄВА

2.1 Загальна характеристика підприємства

2.2 Методи оцінки діяльності персоналу на підприємстві

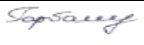
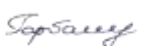
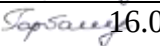
2.3 Оцінка ефективності менеджменту персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «SOLIDCARE»

3.1 Проблеми менеджменту в компанії

3.2 Заходи із підвищення ефективності системи менеджменту в компанії «Solidcare»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25
Розділ 2	<u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25
Розділ 3	<u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025	

Студент

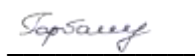


(підпис)

Ніколенко Б. В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЩО ЦЕ ТАКЕ І НАВІЩО ПОТРІБНЕ КОМПАНІЯМ	8
1.1. Суть поняття «стратегічний менеджмент».....	8
1.2. Принципи стратегічного управління.....	13
1.3. Концепції стратегічного менеджменту	18
Висновок до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «SOLIDCARE» М. КИСЬО.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства	25
2.2. Методи оцінки діяльності персоналу на підприємстві	34
2.3. Оцінка ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.....	40
Висновок до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «SOLIDCARE».....	42
3.1. Проблеми менеджменту в компанії.....	42
3.2. Заходи із підвищення ефективності системи менеджменту в компанії «Solidcare»	47
Висновок до розділу 3	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. На етапі розвитку суспільства персонал будь-якого суб'єкта господарювання є найважливішим ресурсом, оскільки результати праці кожного співробітника у прямому й у непрямому вигляді впливають фінансовий результат діяльності підприємства. Удосконалення методів оцінки результатів праці персоналу організації сприяють ефективності використання цього важливого ресурсу для будь-якого суб'єкта господарювання, що зумовлює актуальність теми дипломної роботи.

Організаційно-управлінські рішення в галузі управління персоналом організації повинні враховувати специфіку діяльності даного суб'єкта господарювання, фінансові, виробничі, конкурентні можливості та можливості збільшення результатів діяльності за рахунок внутрішніх резервів, що забезпечують зростання економічних показників насамперед за рахунок раціонального та ефективного використання трудових ресурсів.

Досліджуючи причини відставання вітчизняної галузі клінінгових послуг, на сучасному етапі розвитку суспільства, виявлено, що чільне місце, у цьому напрямі ведення бізнесу, займає людський чинник, саме проблеми управління персоналом. Слід підкреслити зростаючу роль суб'єктивного чинника клінінгового суб'єкта господарювання, тобто, здатність і рішучість керівників цієї галузі впроваджувати та здійснювати інноваційні технології, пов'язані з реалізацією вдосконалення системи конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Готовність персоналу до нововведень; зацікавленість керівників та спеціалістів на рівні господарюючого суб'єкта, а також його підрозділів; творча активність широкої маси працівників, простих виконавців збільшує продуктивність персоналу як наслідок призводить до зростання прибутків і рентабельності.

Оцінка роботи персоналу – це процес виявлення ефективності діяльності співробітників господарюючого суб'єкта з метою збору, накопичення та обробки

інформації для прийняття управлінських рішень у частині чисельного складу, рівні кваліфікації та відповідності займаним посадам працівників.

Удосконалення методів оцінки результатів праці персоналу суб'єкта господарювання, виступає у формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, а, отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Основною метою роботи з персоналом у сучасних умовах є формування особистості, що має високу відповідальність, колективістську психологію, високу кваліфікацію, розвинене почуття співгосподаря. Одним із найважливіших структурних елементів управління персоналами є атестація персоналу.

Все вищевикладене визначило вибір теми даної кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних підходів стосовно дослідження оцінки діяльності персоналу на підприємстві «Solidcare» в сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних та практичних **задач**:

- вивчити теоретичні засади системи стратегічного менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати систему менеджменту в компанії «SOLIDCARE» м. Києва.;
- намітити рекомендації щодо підвищення ефективності системи менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є оцінка системи менеджменту на підприємстві на прикладі ТОВ «Solidcare».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту (на прикладі оцінки діяльності персоналу) на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є нормативно-правові та виконавчі акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, пов'язані з системою управління персоналом підприємства. Із

методів дослідження в роботі застосовувались: системно-структурний аналіз й синтез, історичний і діалектичний методи, метод наукової абстракції, порівняльний, графічний, абстрактно-логічний метод.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх впровадження в діяльність підприємств дозволить значно вдосконалити та покращити ефективність системи менеджменту на підприємстві в сучасних умовах.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 16 рисунків та 9 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел включає 30 позицій.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЩО ЦЕ ТАКЕ І НАВІЩО ПОТРІБНЕ КОМПАНІЯМ

1.1. Суть поняття «стратегічний менеджмент»

Стратегічний менеджмент (strategic management) – це серія дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють бізнесу вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища [2]. І що більш нестабільні умови цього середовища, то вище потреба компанії у чіткій стратегії.

Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне управління фірмою у межах реалізації стратегії. А також пов'язаний із цілим комплексом заходів, необхідних для ефективної роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролем та регулюванням (рис. 1.1).

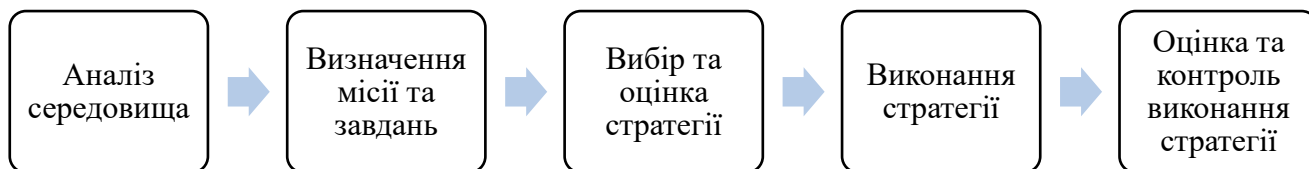


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління в компанії [7]

Що ж таке стратегічний менеджмент простими словами, можна показати за допомогою наступного прикладу. Усім знайома ситуація із пробками на міських дорогах, особливо у мегаполісах. З точки зору оперативного управління дороги треба було б розвантажити, наприклад, розширивши шосе. Але, якщо врахувати, що кількість машин щороку зростає, доведеться постійно забудовувати місто. Тому стратегічно краще не розширювати дорогу, а скорочувати сам потік машин (обмеження на паркування, платний в'їзд, розвиток громадського транспорту та інше).

Так працює стратегічне управління в системі менеджменту компанії – дозволяє подивитися на бізнес з точки зору довгострокової перспективи, а не з вигоди і швидких рішень [19].

Стратегічне управління зародилося ще в 20-х роках минулого століття і вже інтуїтивно запроваджувалося у великих компаніях (наприклад, автомобільна корпорація General Motors вже в 1926 році за допомогою стратегії «автомобілі для будь-яких потреб і гаманців» збільшила свою частку ринку вдвічі, відібравши чимало клієнтів у Ford). Однак сам термін «стратегічний менеджмент» з'явився лише в 1965 завдяки американському вченому Ігорю Ансоффу. Він ввів це поняття у науковий ужиток, щоб відрізнити стратегічне управління, яке здійснюється на найвищому рівні, від поточного операційного – на рівні відділів та виробництва.

Передумовою до створення теорії про стратегію став науково-технологічний прорив та зміни умов ведення бізнесу. Новий час вимагав від компаній запровадити стратегічне управління у систему менеджменту організації. А значить відійти від операційного управління, переглянути свої цілі та спрямувати всі зусилля на довгострокове планування [22].

Система стратегічного менеджменту включає розробку місії та цілей компанії, а також дії для їх досягнення. А це означає, щоб розробити ефективну корпоративну стратегію, менеджменту компанії потрібно відповісти на 3 ключові питання:

- У якій ситуації зараз компанія і які можливості, ресурси в неї є?
- Куди планує рухатися у майбутньому?
- Як зможемо досягти цих цілей?

А також використовувати всі елементи системи стратегічного менеджменту, щоб гарантовано досягти бажаних результатів:

1. провести аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації (всередині компанії та на ринку);
2. сформулювати місію та цілі компанії;
3. розробити стратегічний план;
4. проаналізувати портфель компанії;

5. створити організаційну структуру;
6. вибрати систему керування;
7. визначити політику підприємства у всіх сферах її діяльності;
8. реалізувати стратегію [9];
9. зібрати зворотний зв'язок та проконтролювати результати доопрацювати стратегію у світлі набутого досвіду, умов і нових можливостей, що змінилися.

Як бачимо, стратегія не статична. Процес її розробки та впровадження циклічний, передбачає постійний зворотний зв'язок та коригування цілей.

Стратегічне управління та стратегічне планування постійно працюють у зв'язці та доповнюють один одного. Ось тільки стратегічне управління – це комплексний процес, спрямований на реалізацію стратегії, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до мети. Розглянемо кожне поняття окремо з прикладів відомих компаній.

Стратегічне управління – це постійний процес управління компанією, спрямований на розробку та впровадження стратегії [18]. Де стратегія є сполучною ланкою між цілями компанії та лінією її поведінки, обраною для їх досягнення. Основна роль стратегічного управління в системі менеджменту при цьому – реалізувати місію компанії, посилити її конкурентні переваги, знизити витрати та допомогти їй досягти бажаних результатів (рис. 1.2).

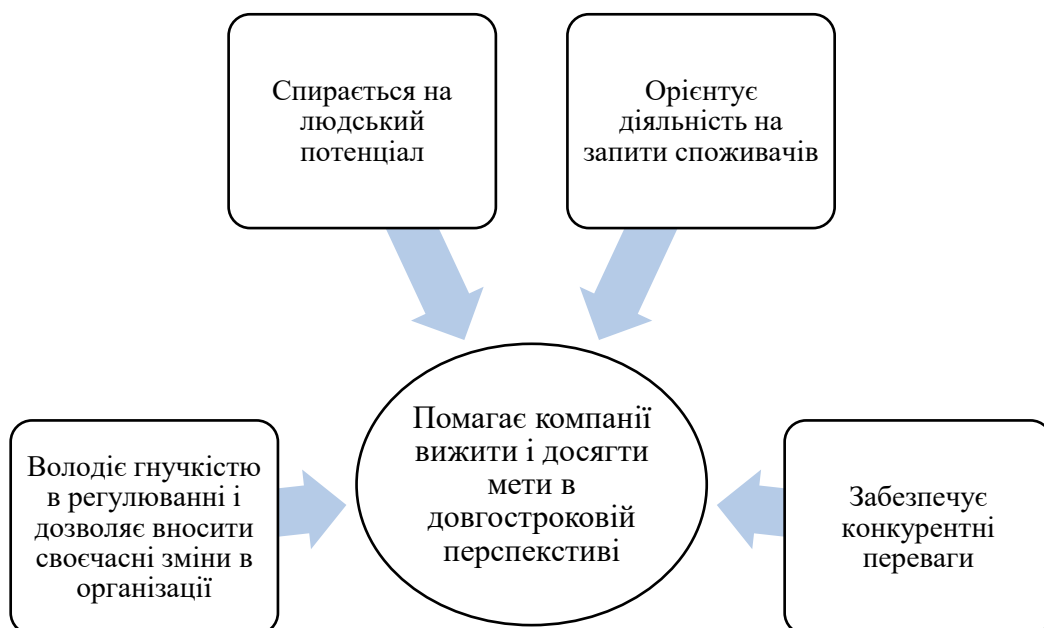


Рис.1.2. Переваги стратегічного управління [складено автором]

Приклад № 1. Стратегія компанії Cisco з орієнтацією на людський потенціал. Корпорація Cisco Systems розвивалася дуже швидко і в період розквіту інтернету купила 70 фірм, збільшивши чисельність співробітників у 2 рази. Після того, як фінансова бульбашка у сфері hi-tech лопнула, компанії довелося змінити стратегію і замість розширення штату взятися за розвиток власних талантів. Cisco створила власний університет, навчила персонал та за 3 роки знову стала лідером ринку.

Стратегічне планування дозволяє менеджменту оцінити поточну ситуацію на ринку та планувати майбутнє компанії. Організувати стратегічне планування в системі менеджменту правильно – означає постійно оцінювати загрози довкілля, з якими може зіткнутися компанія, шукати потенційні можливості та визначати наступні кроки на основі проведеного аналізу.

Стратегічне планування відбувається у 5 етапів:

1. Визначення місії, бачення та цілей компанії.
2. Аналіз середовища (збір інформації, облік потенційних можливостей, аналіз сильних та слабких сторін організації та конкурентів).
3. Вибір та формулювання стратегії [10].
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка та контроль виконання.

В результаті такого планування менеджмент на руках матиме стратегічний план – документ, в якому описані стратегічні та тактичні плани компанії, підкріплені дослідженнями та фактичними даними. Ось тільки розробка такого документа – трудомістка справа. Щоб витрати на розробку стратегічних планів у системі менеджменту не перевищували очікуваних вигод від їх реалізації, рекомендується враховувати витрати на кожну стратегічну сесію в компанії. Це дозволить якнайшвидше перейти від планування до справи.

Приклад № 2. Стратегія Nucor Steel – оцінюючи ризики та інвестиції в нові технології 1986 року президент компанії Nucor Кенес Іверсон мав вирішити: інвестувати гроші в нову технологію виплавки сталі чи ні. Технологія мала дати компанії масу переваг, зокрема зниження поточних витрат. Але для її впровадження були потрібні великі вкладення, а саму технологію ще не схвалили

контролюючі органи. Іверсон вирішив ризикнути і побудував у 1989 році перший завод під запуск нової технології. У результаті компанія Nucor стала найбільшим виробником сталі США.

Вважається, що стратегія повинна відображати, як мінімум, 3 види цілей, не пов'язаних між собою ієрархічно – це цілі-завдання, цілі-орієнтації та цілі системи. Цілі-завдання – відображають зовнішню місію компанії («місія зовні»). Цілі-орієнтації – орієнтовані на інтереси співробітників («місія, спрямована всередину»). Цілі системи – забезпечують стабільність, цілісність та системність компанії. Насправді це може виглядати так: забезпечити зростання продуктивності праці на 5 % протягом трьох років, підвищити лояльність покупців на ринку послуг, а також скоротити цикл обороту оборотних коштів [16].

Якщо компанія має стратегію хоча б на рік, це вже непогано. Але це лише короткострокове планування. Згідно із загальноприйнятою світовою практикою, у компанії має бути довгострокова стратегія щонайменше на 3-5 років (у транснаціональних компаніях – на 10-15 років), в якій зазначені місія та бачення, середньострокова на пару років та короткострокова стратегія до 1 року.

При розробці цілей необхідно обов'язково врахувати, що компанія працює для споживача та від споживача. Тому визначати цілі потрібно виходячи з: прогнозування майбутніх рішень (на який сегмент орієнтується компанія, які ринки планує задіяти, які труднощі можуть бути тощо) ефективного розподілу ресурсів (яка бюджетна політика, що пов'язана з капітальними вкладеннями, інвестиційним управлінням та ін.) кадрової політики (співробітники повинні знати, куди рухається компанія, і розуміти свої завдання у цьому процесі).

Стратегія – це ще й інструмент управління, тому що вона забезпечує безпеку співробітникам щодо майбутнього компанії. Тому важливо правильно донести розроблену стратегію всім співробітникам. Так вони зможуть зробити більший внесок у підвищення прибутковості компанії [25].

Як бачимо, стратегічний менеджмент – це потужна система управління та пріоритетне завдання керівного складу компанії. Вивчення його основ дозволяє управлінцю розвинути так зване «helicopter view» мислення (здатність бачити

компанію комплексно та фокусно одночасно). Менеджер, який володіє інструментами стратегічного управління, здатний активно формувати майбутнє компанії, тому завжди буде в попиті.

1.2. Принципи стратегічного управління

Успіх реалізації стратегії великою мірою залежить від дотримання принципів стратегічного управління. Це такі закономірності, якими будується і впроваджується стратегія. Вони дозволяють адаптувати стратегію під можливості компанії, зробити її гнучкішою в реалізації і не залишити задумане на півдорозі.

Стратегічний менеджмент – поняття багатогранне. З одного боку, це ціла філософія управління бізнесом, а з іншого, сукупність дій, які дозволяють компанії досягти довгострокових цілей у мінливих умовах. У центрі стратегічного управління завжди стоїть стратегія – заздалегідь спланована реакція компанії на зміни середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього), що веде до досягнення головної мети [19]. Базується стратегічне управління на певних законах та принципах, які необхідно враховувати ще під час розробки стратегії. Принципи організації стратегічного управління тісно пов'язані з принципами роботи всієї компанії. Наприклад, основний принцип управління підприємством – принцип прибутковості, що лежить в основі будь-якої стратегії. Тому що кожен проєкт у компанії має приносити прибуток та вести бізнес до процвітання.

Принципи стратегічного управління організацією відбивають закономірності, якими розвивається будь-який проєкт і бізнес. Вони описують умови, необхідні розробки успішної бізнес-стратегії, і задають ідеал управління організацією, якого має прагнути менеджмент (рис. 1.3).

Дотримання принципів стратегічного менеджменту створює середовище, в якому співробітники бачать можливість реалізації стратегії та розуміють свою роль у цьому процесі. Це дозволяє досягти більшої ефективності управління стратегією на всіх рівнях організації. І уникнути дорогих помилок. Наприклад, недотримання одного з принципів може призвести до того, що компанія матиме 5 неефективних

стратегій або жодної. Перше буває, коли тактичні плани плутають із стратегією. А другий – коли менеджмент захоплюється аналізом інформації, що зводиться до процесу запуску стратегії або зовсім його зупиняє.



Рис.1.3. Взаємозв'язок принципів управління компанією та стратегічного управління [4]

Існують 5 основних принципів, за якими створюється та реалізується стратегія. Вони перекликаються і доповнюють один одного. Подивимося, що ж собою представляють принципи стратегічного планування та управління, і як вони застосовуються на практиці (рис. 1.4).

1. Принцип перспективності. Стратегія має бути розрахована на довгострокову перспективу з урахуванням можливих змін. Зазвичай генеральний план становлять на 3-5 років, інколи ж на 10-15 років. Наприклад, завод із виробництва соків може бути розрахований на окупність протягом 15 років. А невелика фірма із сфери послуг може переглядати стратегію щороку.

Відповідно до принципу перспективності, всі рішення під час складання стратегії визначають долю компанії у майбутньому. Тому важливо пам'ятати, що наслідки помилок у стратегії неможливо буде виправити оперативним шляхом. Стратегічні помилки можна виправити лише новою стратегією [7].

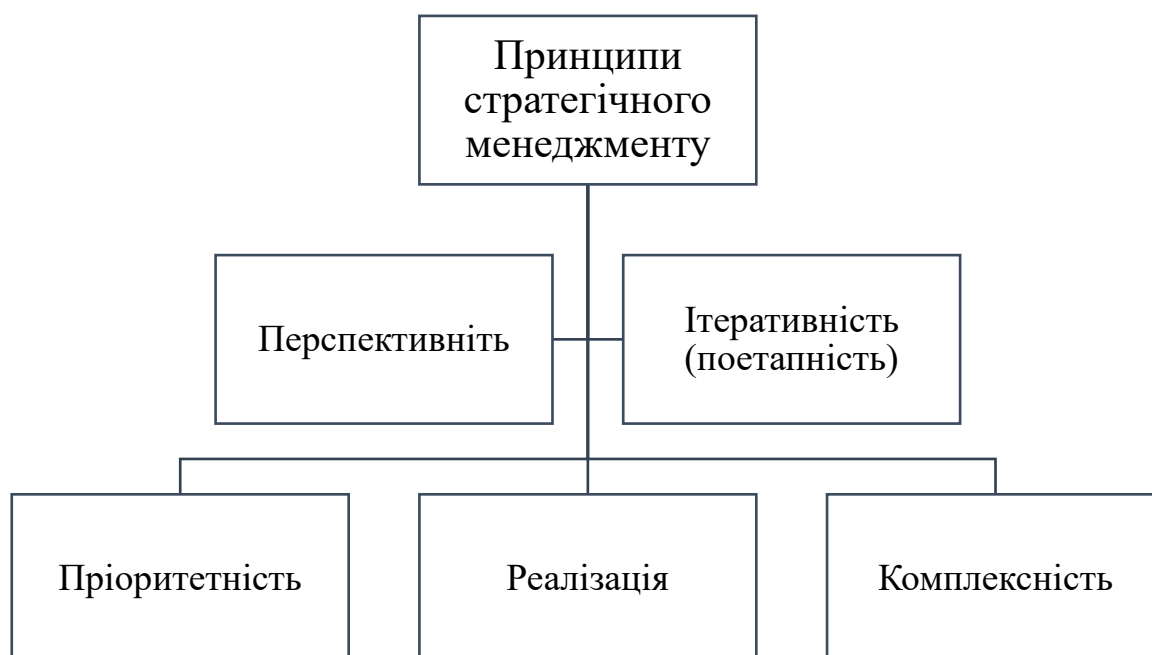


Рис. 1.4. Принципи створення стратегії підприємства [12]

Наприклад, заводу бракувало виробничих потужностей випуску однієї продуктової лінійки. Керівництво, не довго думаючи, закупило нове обладнання, але завантажити лінію не вдалося. Обладнання обходилося дорого в обслуговуванні, через що фінансові показники різко просіли. Щоб завантажити нові виробничі лінії та вийти на прибуток, керівництво компанії вирішило вийти на нові ринки.

2. Принцип пріоритетності. Визначивши стратегічний план розвитку, керівництво компанії має його послідовно дотримуватися, підпорядковуючи тактичні дії основним пріоритетам [26]. Запобігти стратегії можуть зміни середовища. Наприклад, може змінитися кон'юнктура ринку чи внутрішнє середовище організації: зміна персоналу, корпоративної культури. Менеджмент повинен вміти вчасно коригувати стратегічний план і при цьому не уникати заданої мети. Головне, щоб у моменти змін усі побажання в організації були зібрані в пучок і спрямовані на реалізацію генерального плану розвитку компанії.

Збити з наміченого шляху може й операційна діяльність. Коли на «плинність» починають йти весь час співробітники та ресурси компанії. Щоб цього не сталося, необхідно вибрану стратегію зробити основою поточних планів компанії. Наприклад, одній торговій компанії необхідно було сфокусуватися на 2-х

напрямах діяльності згідно з затвердженою стратегією. Проте, керівники підрозділів розподілили бюджет на поточні потреби, що не дозволило проінвестувати пріоритетні види діяльності. У результаті конкуренти швидко відвоювали частку ринку. І щоби вижити, компанії довелося повністю переглядати стратегію.

3. Принцип реалізованості. Цілі у стратегії мають бути важкими, але здійсненними. Це – головний принцип, бо якщо цілі недосяжні, співробітники швидко опусять руки і стратегію ніхто не реалізує. Щоб поставити реальну мету, необхідно врахувати можливості компанії як у зовнішньому середовищі, так і всередині.

Можна застосувати підхід поступового підвищення мети. Спочатку трохи знизити мету, щоб менеджери надихнулися та запустили процес реалізації стратегії. А потім, із працюючою системою управління, надолужити втрачене і поступово збільшувати фінансові показники [30].

4. Принцип ітеративності (поетапності). Досягнення мети через 3-5 років – це багатаетапний та послідовний процес. Усі довгострокові стратегічні рішення здійснюються за допомогою короткострокових ініціатив, які необхідно постійно контролювати. Щоб було легше відстежувати цей процес, потрібно на шляху до мети розставити так звані реперні точки.

Складність то, що процес стратегічного управління циклічний. Він не має ні початку, ні кінця. А звідси можуть виникнути проблеми з контролем реалізації стратегії. Принцип поетапності передбачає постійний аналіз всього стратегічного циклу та ітераційний підхід до розробки стратегії. Це коли аналіз попереднього періоду збігається із постановкою мети на наступний період.

5. Принцип комплексності. При розробці стратегії важливо всебічно збирати та аналізувати інформацію, відстежувати всі «тонкі місця». Це дозволяє вчасно побачити можливості компанії та розпізнати потенційні ризики. А також підготуватися до «віражів» на шляху до мети та продумати лінію поведінки компанії у різних ситуаціях [3].

У чому може бути нюанс? Погано, коли інформації недостатньо і коли її забагато. У першому випадку буде складно щось спрогнозувати. По-друге, легко «потонути» в потоці інформації та почати аналізувати все поспіль заради аналізу. Наприклад, нерідкі випадки, коли менеджмент йде з головою в обробку інформації зі статистики розвитку компанії. І цей процес так затягується, що до самої стратегії ніхто не доходить. Щоб цього не допустити, необхідно на етапі аналізу середовища та можливостей відразу ж відсікати все зайве, концентруватися на пріоритетних завданнях та стратегічній меті.

Вище перелічені основні засади стратегічного управління. Але вони не єдині. Деякі джерела виділяють ще:

- принцип цілеспрямованості – всі заплановані заходи мають бути спрямовані на досягнення однієї мети;
- принцип єдності та цілісності – коли плани та ініціативи щодо їх реалізації пов'язані та узгоджені між собою;
- принцип безперервності – означає, що розробка нової стратегії має проводитися з урахуванням раніше прийнятих документів та результатів діяльності у попередньому періоді;
- принцип ефективності – поставлену мету необхідно реалізувати з найменшими витратами ресурсів [10];
- принцип відповідальності – всі учасники стратегічного управління відповідають за свою ділянку роботи (розробка документів, коригування планів, проведення заходів тощо);
- принцип відповідності показників цілям та ін.

Сюди можна додати принцип економічності. Цей принцип передбачає, що з розробці та впровадженні стратегії потрібно ґрунтуватися на наявних ресурсах і намагатися скоротити витрати підприємства.

Не менш важливим принципом організації стратегічного менеджменту є забезпечення ресурсами. Адже скласти стратегічний план – це половина справи. Його потрібно ще й успішно виконати. А для цього потрібні умови: матеріальні ресурси, сильна організаційна структура, цінності організації, система мотивації

для персоналу, щоб все було виконано у строки та повною мірою тощо. Не варто забувати, що найцінніший ресурс у реалізації стратегії – це люди. І від кваліфікації фахівців, у чийх руках опиниться стратегія компанії, багато залежатиме. Наскільки успішно компанія визначить вірну мету, спланує маршрут для її досягнення, розподілить наявні ресурси та використовує можливості.

1.3. Концепції стратегічного менеджменту

Далі розглянемо концепції стратегічного менеджменту:

1. Концепція Бостонської консультативної групи. Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати так звану модель зростання долі, яка більше відома як модель BCG [18]. Ця модель є своєрідним відображенням позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання на ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції організації на ринку продукту, що розглядається.

Поява моделі BCG стала логічним завершенням однієї дослідницької роботи, проведеної свого часу фахівцями консалтингової компанії Boston Consulting Group.

В процесі вивчення різних організацій, що виробляють 24 основних види продуктів у семи галузях промисловості (електроенергетики, споживчих товарів тривалого користування, споживчих товарів нетривалого користування, виробництві пластмас, виробництві бензину, промисловості кольорових металів, виробництві електрообладнання) [23]. Також встановлено, що ця тенденція має місце практично у будь-якому ринковому сегменті. Подані факти стали підставою висновку, що змінні витрати виробництва один із основних чинників ділового успіху і визначають конкурентні переваги однієї організації перед іншою. Статистичними способами виведені емпіричні залежності, що описують взаємозв'язок витрат виробництва одиниці виробленої продукції і обсягу виробництва.

Один з основних факторів конкурентної переваги – низькі витрати виробництва – поставлений у однозначну відповідність з обсягом виробництва продукції, а, отже, і про те, яку частку над ринком відповідних товарів займає цей обсяг.

Опублікування результатів дослідження, проведеного фахівцями BCG, буквально підірвало Америку. Експериментальні криві залежностей витрат і обсягів якийсь час стали основним предметом обговорення штаб-квартирах більшості організацій. Розуміючи, що зроблені емпіричні висновки сприятливо сприймаються діловими колами, BCG побудувала з урахуванням емпіричної залежності витрат і обсягу виробництва модель, що дозволяє робити стратегічні висновки щодо й характеру розвитку конкретних видів бізнесу [29]. Запропонована модель дуже швидко отримала визнання ділової громадськості, і вже до 1970 підхід BCG використовувався більш ніж у 100 організаціях. Наприкінці 1970-х років зазначалося, що концепція BCG стає життєво важливою для організацій, які хочуть чогось досягти. Через тридцять років, аналізуючи досвід застосування цієї моделі, без перебільшення можна сказати, що оптимізм, з яким сприймалося використання моделі BCG у минулому, можна виправдати лише недосвідченістю менеджерів у питаннях стратегічного управління.

Основна увага в моделі BCG зосереджується на потоці готівки організації, який або спрямовується (споживається) на проведення операцій в окремо взятій бізнес-області, або виникає (породжується) в результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрати готівки знаходиться в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку та відносної частки організації на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу організації визначають темп, в якому організація буде використовувати готівку.

Прийнято вважати, що на стадії зрілості і на заключній стадії життєвого циклу будь-якого бізнесу успішний бізнес генерує готівку, тоді як на стадії розвитку та зростання бізнесу відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Звідси випливає, що для підтримки безперервності успішного бізнесу грошова маса, що з'являється в результаті здійснення «зрілого» бізнесу, частково має бути

інвестована в нові сфери бізнесу, які в майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу організації.

У моделі BCG основними комерційними цілями організації передбачаються зростання і маси прибутку, причому набір допустимих стратегічних рішень задля досягнення цих цілей обмежується чотирма варіантами:

- збільшення частки бізнесу організації на ринку;
- боротьба збереження частки бізнесу організації над ринком [29];
- максимальне використання становища бізнесу організації над ринком;
- звільнення від цього виду бізнесу.

2. Концепція Дженерал Електрик / Макензі. На початку 1970-х років з'явилася аналітична модель, спільно запропонована корпорацією General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co і названа «модель GE/McKinsey», яка до 1980 року стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. У свій час в середині 1980-х років оцінювалося, що приблизно 36 % організацій зі списку Форчун 1000 і 45 % організацій зі списку Форчун 500 впровадили у себе цю методику аналізу та планування.

Модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з дев'яти осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності організації [1]. Головна особливість цієї моделі – у ній уперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися як «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажу, прибуток, віддача інвестицій тощо.), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення тощо.

У спеціальній літературі зі стратегічного управління та планування цю модель можна зустріти під різними назвами. Одні відображають у назві, хто розробив і запропонував модель до використання деякий історичний аспект, наприклад, назва «модель GE/McKinsey»; інші назви можуть говорити про її призначення, наприклад, «матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій»; треті – більше підкреслюють форму цієї моделі, ніж її зміст, як, наприклад, назва «бульбашкова діаграма».

Як одна з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити, що різним факторам (осі X і Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти в залежності від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу в тій чи іншій галузі, що робить оцінку кожного бізнесу більш точною.

3. Концепція Артур де Літл. Модель ADL/LC розроблена відомою в галузі управління консалтинговою організацією Артур Д. Літл, вихідне призначення якої полягало в забезпеченні менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу та планування, дати їм по можливості потужний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевої організації, який можна використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні.

Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються фахівці ADL, у своєму розвитку проходить послідовно чотири стадії: зародження, зростання (чи розвиток), зрілість, старіння. Основним теоретичним положенням моделі ADL/LC є те, що окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу і, отже, його слід аналізувати відповідно до цієї стадії [16].

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі може змінюватись і конкурентне становище одного виду бізнесу щодо іншого. Вид бізнесу може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну чи слабку. Хоча іноді називається, але найчастіше не розглядається шоста позиція – нежиттєздатна.

Для визначення стадії розвитку відповідної галузі та конкурентного становища в ній кожен вид бізнесу аналізується окремо [23].

4. Концепція конкуренції Shell / DPM. У 1975 році Британсько-Голландська хімічна організація Shell розробила та впровадила у практику стратегічного аналізу та планування власну модель, що отримала назву матриці спрямованої політики. Поява даної моделі безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах енергетичної кризи: переповнення світового ринку сировою нафтою, неухильне падіння цін на сирову нафту, низька галузева норма

прибутку, що постійно знижується, висока інфляція. При виборі довгострокової інвестиційної стратегії у умовах традиційні методи фінансового прогнозування виявлялися марними. На відміну від відомих на той час моделей BCG та GE/McKinsey модель Shell/DPM найменше покладалася на оцінку досягнень аналізованої організації в минулому та головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної галузевої ситуації.

У таких вертикально інтегрованих корпоративних структурах, до яких належить структура організації Shell, а також у структурах більшості інших великих нафтових організацій, необхідне прийняття рішень щодо фінансування окремих нафтопереробних заводів та інших господарських підрозділів щодо розміщення наявних обсягів сирої нафти. Ця умова ускладнює пряме використання моделей стратегічного аналізу та планування типу матриці BCG [4]. Іншою складністю є те, що весь бізнес у таких організаціях будується навколо однієї технологічної лінії, на якій окремі господарські підрозділи ділять між собою те саме виробниче обладнання. Все безліч продуктів, орієнтованих різні сегменти ринку, є виходом однієї й тієї ж нафтопереробного заводу, отже, відповідні обсяги і вартість виробництва, як і прибуток, виявляються повністю взаємозалежними. Крім того, продукти, що дуже часто виходять з одного такого заводу, просто конкурують між собою на ринку.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG, маючи при цьому принципові відмінності. Однак, порівняно з однофакторною BCG 2×2 матрицею, матриця Shell/DPM, як і матриця GE/McKinsey, є двофакторною матрицею розмірності 3×3 , що базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Більш того, багатопараметричний підхід, який використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях GE/McKinsey і Shell/DPM, виявився на практиці більш реалістичним, ніж підхід, який використовується матрицею BCG [11].

У моделі Shell/DPM у порівнянні з моделлю GE/McKinsey зроблено ще більший наголос на кількісні параметри бізнесу. Якщо критерій стратегічного

вибору в моделі BCG ґрунтувався на оцінці потоку грошових коштів (Cash Flow), який, по суті, є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці віддачі інвестицій (Return of Investments), що є показником довгострокових двох цих показниках.

Іншою найбільш примітною особливістю моделі Shell/DPM є те, що в ній можуть розглядатись види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу [24]. У зв'язку з цим розгляд зміни картини стратегічного позиціонування видів бізнесу через деякий час стає невід'ємною частиною моделювання на Shell/DPM.

Маючи видимі переваги моделі Shell/DPM як матриця багатопараметричного стратегічного аналізу, її популярність виявилася обмеженою рамками низки дуже капіталомістких галузей промисловості, наприклад, хімія, нафтопереробка, металургія [29].

Спочатку при використанні моделі DPM організація Shell більше дбала про забезпечення раціонального потоку готівки. У літературних джерелах описано перше використання моделі DPM як критерію для класифікації видів бізнесу під час вирішення питань розміщення фінансових, матеріальних та висококваліфікованих трудових ресурсів. Однак надалі було зазначено, що окремі клітини 3×3 матриці стратегічного позиціонування орієнтують на стратегію «генерування готівки». Отже, така модель виявилася пристосованою як для аналізу бізнес-динаміки з точки зору перспектив віддачі початкових інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу всього ділового портфеля організації з точки зору потоку готівки. Основною ідеєю моделі Shell/DPM є ідея, запозичена з моделі BCG і яка полягає в тому, що загальна стратегія організації повинна забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу, заснованих на останніх науково-технічних розробках.

Висновок до розділу 1

Таким чином, стратегічний менеджмент – це ключова система управління компанією, що забезпечує довгострокове планування та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Від правильного впровадження стратегічного управління залежить конкурентоспроможність бізнесу, його ефективність та здатність досягати поставлених цілей.

У процесі стратегічного управління компанія проходить кілька важливих етапів: аналіз середовища, визначення місії та цілей, розробка стратегії, її реалізація, контроль і коригування. Це не статичний процес, а циклічний, що потребує постійного перегляду та вдосконалення. Стратегічне планування є складовою стратегічного менеджменту, і разом вони допомагають компанії оцінювати ризики, використовувати можливості та розробляти ефективні управлінські рішення.

Основні принципи стратегічного управління, такі як перспективність, пріоритетність, комплексність, реалізованість та поетапність, допомагають організації впроваджувати стратегію максимально ефективно. Вони дозволяють враховувати різноманітні фактори впливу та уникати дорогих помилок.

У сучасному бізнесі існує кілька концепцій стратегічного управління, розроблених науковцями та практиками. Серед них – модель BCG, концепція General Electric/McKinsey, модель Артура де Літтла та концепція Shell/DPM. Вони дозволяють аналізувати стратегічні позиції компанії та обирати найкращі управлінські підходи.

Отож, стратегічний менеджмент – це потужний інструмент для формування майбутнього компанії, що допомагає досягти конкурентних переваг, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін. Його грамотне застосування є запорукою успіху та довгострокового розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «SOLIDCARE» М. КИЄВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Клінінгова компанія «Solidcare» (табл. 2.1) – професійна компанія зі створення і впровадження різноманітних програм і рішень, спрямованих на підтримку та збільшення ефективності бізнесу [13]. Дане підприємство пропонує широкому колу клієнтів комплексні послуги з професійної прибирання та збереження чистоти в будь-яких приміщеннях – від офісів та квартир до великих промислових підприємств. Місцезнаходження компанії «Solidcare» – вулиця Болсунівська, 13, Київ, 02000. За формою власності компанія «Solidcare» є товариством з обмеженою відповідальністю (далі ТОВ).

Таблиця 2.1

Інформація про компанію «Solidcare»

Параметр	Опис
Назва компанії	Solidcare.
Рік заснування	1996.
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).
Адреса	вул. Болсунівська, 13, Київ, 02000.
Основна діяльність	Надання клінінгових послуг та технічне обслуговування нерухомості.
Клієнти	Офіси, торгові центри, промислові підприємства, прилеглі території.
Спеціалізація	Професійне прибирання, догляд за нерухомістю, оренда змінних килимів.
Дилерська мережа	Продаж техніки NumaticInternational, миючих засобів PremiereProducts, Prochem.
Контрактний клінінг	Надання послуг аутсорсингу.
Якість контролю	Спеціальна система контролю якості, інспектор з якості, внутрішній аудитор.
Спецроботи	Післяремонтне прибирання, очищення повітроводів, кристалізація мармуру.
Навчальний центр	Оснащений сучасним обладнанням, навчання за стандартами BICS.

У 1996 році компанія «Solidcare» однією з перших почала надавати послуги клінінгу в Києві та Україні загалом. Клінінг (від англійської Clean – чистити,

прибирати) – це професійний догляд за сучасними оздоблювальними матеріалами та прибирання приміщень за вищими європейськими стандартами, що виконується силами спеціалізованих компаній. Такі послуги клієнтам надаються спеціально навченими фахівцями з використанням високоефективних технологій.

Історія компанії «Solidcare» демонструє постійний розвиток бізнесу, вдосконалення та економічне зростання. З дати заснування у компанії працювало кілька людей. Перші чотири роки головним завданням колективу було формування попиту на професійне прибирання, підвищення культури київського клінінгового бізнесу.

З 2003 року компанія розвиває дилерську мережу з продажу техніки NumaticInternational та миючих засобів PremiereProducts, Prochem [17].

З 2005 року компанія «Solidcare» почала розвивати послугу технічного обслуговування нерухомості. Тому на підприємстві було сформовано штат високопрофесійних спеціалістів з експлуатації інженерних мереж будівель.

З 2006 року розвинулася нова послуга – оренда змінних килимів.

Компанією організовано килимовий центр.

За час свого існування ТОВ «Solidcare» зуміло не лише стати лідером на ринку клінінгових послуг, але й розширивши їх спектр, перетворилася на одну з провідних компаній на ринку послуг з експлуатації комерційної нерухомості в Україні.

Фахівці ТОВ «Solidcare» щодня проводять комплекс заходів і регламентів, що забезпечують ефективну експлуатацію нерухомості:

- моніторинг технічного стану об'єкта нерухомості: контроль працездатності інженерної інфраструктури;
- технічне обслуговування об'єкта: планово-попереджувальні роботи, поточний ремонт та господарський сервіс;
- технічний консалтинг об'єкта: взаємодія з підрядними організаціями, комунальними службами та міськими наглядовими організаціями.
- нормативні заходи: ведення технічної документації та виконання вимог законодавчих актів щодо експлуатації інженерних мереж;

- забезпечення ресурсами: постачання процесу експлуатації витратними матеріалами та обладнанням.

Компанія «Solidcare» діє у рамках контрактного клінінгу (аутсорсингу) (рис. 2.1).

Клінінгові послуги ТОВ «Solidcare» надає офісним і торговим центрам, промисловим підприємствам. Фахівці компанії «Solidcare» також надають послуги зі прибирання прилеглих територій та догляду за зеленими насадженнями. Компанія володіє багаторічним досвідом, висококласними фахівцями, професійним обладнанням та спеціалізованим автопарком. Це дозволяє надавати послуги з рівнем якості кращих європейських фірм. Високий рівень обслуговування, бездоганний імідж компанії створюють співробітники компанії. Щоденне прибирання проводить закріплена за об'єктом команда професіоналів, які пройшли навчання за методикою BICSc (Британського Інституту Збиральних Наук) за допомогою техніки NumaticInternational, інвентарю Unger та миючих засобів PremiereProducts.

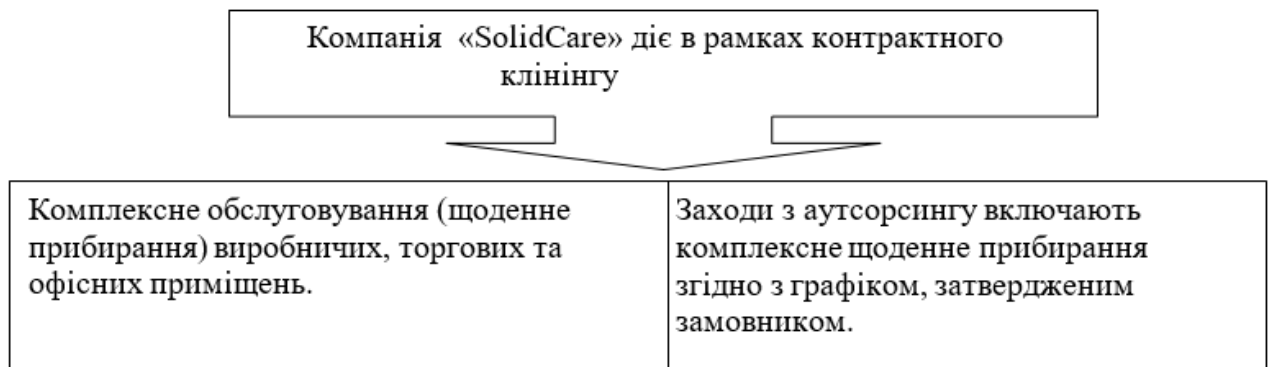


Рис. 2.1. Елементи контрактного клінінгу [11]

У ТОВ «Solidcare» функціонує спеціальна система контролю якості. Окрім керівника об'єкта та самого замовника, за роботою персоналу слідкує інспектор з якості. Внутрішній аудитор відвідуючи об'єкти та за допомогою спеціальних засобів та обладнання перевіряє якість прибирання на всій території об'єкта.

На відміну від більшості конкурентів, у яких спецроботами займається одна бригада чи співробітники щоденних робіт, у ТОВ «Solidcare» спеціалізовані

роботи виконує великий відділ, укомплектований висококваліфікованими фахівцями [14].

До підрозділу спецробіт входять мобільні бригади, які виконують клінінгові роботи будь-якої складності та в будь-який час доби. Для них передбачено окремий склад, своя виробнича база, автотранспорт, система навчання та контролю.

Відділ спецробіт надає як звичайні послуги (післяремонтні роботи, прибирання після пожеж), так і дуже екзотичні, наприклад, кристалізація мармуру або чищення повітроводів зсередини.

На території навчального центру ТОВ «Solidcare» є навчальний клас, обладнаний за останнім словом техніки, оснащений усім необхідним для інтерактивної роботи. Широко представлено професійне обладнання різних виробників, інвентар для прибирання, професійна хімія, аксесуари і весь необхідний дидактичний матеріал.

Для практичних робіт передбачені ділянки з різними видами сучасних покриттів – граніт і мрамур, гомоген і керамограніт. Змодельовано декілька типів приміщень для практичних занять.

Навчальна програма розроблена на основі стандартів BICS та власного багаторічного досвіду. Всі курси включають теоретичну і практичну частини. Кожен курс є продовженням попереднього.

Курси програми Навчального Центру представлені рис. 2.2.

Тривалість навчання по кожному курсу – 8 годин.

Після завершення кожного курсу видається відповідний сертифікат.

Організаційна структура управління ТОВ «Solidcare» є лінійно-функціональною. Організація належить до механістичного типу організацій із взаємодії із довкіллям. Тобто характеризується використанням формальних правил та процедур, централізованим прийняттям рішень, вузько певною відповідальністю у роботі та жорсткою ієрархією влади.

Ця організаційна структура є раціональною у світлі реалізації поставлених цілей та завдань суспільством.



Рис. 2.2. Курси програми Навчального Центру [14]

Кожен підрозділ працює відповідно до затверджених положень та посадових інструкцій на кожного працівника. На даний час у ТОВ «Solidcare» працює 64 особи. Збільшення чисельності персоналу організації відбувається принаймні збільшення обсягу наданих послуг. У табл. 2.2 представлені дані про рух працівників за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2

Склад чисельності кадрів у ТОВ «КлінСервіс» у 2022-2024 роках [15]

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023- 2022	2024- 2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність	50	57	64	3	7	114,0	112,28
Прийнято за звітний період	55	41	27	-14	-14	80,4	65,9
Звільнено за звітний період	29	30	33	1	3	103,4	110
У тому числі щодо скорочення чисельності	-	-	-				-

За даними табл. 2.2 можна визначити, що зміна чисельного складу може бути пов'язана з тим, що зростають обсяги наданих організацією послуг (рис.2.3). Проте чисельна складова звільнених більша за чисельність прийнятих до організації, що зумовлює не зовсім позитивний бік діяльності організації в частині заробітної

плати, надання пакету соціальних гарантій або зростання негативного показника – це порушення дисципліни праці.

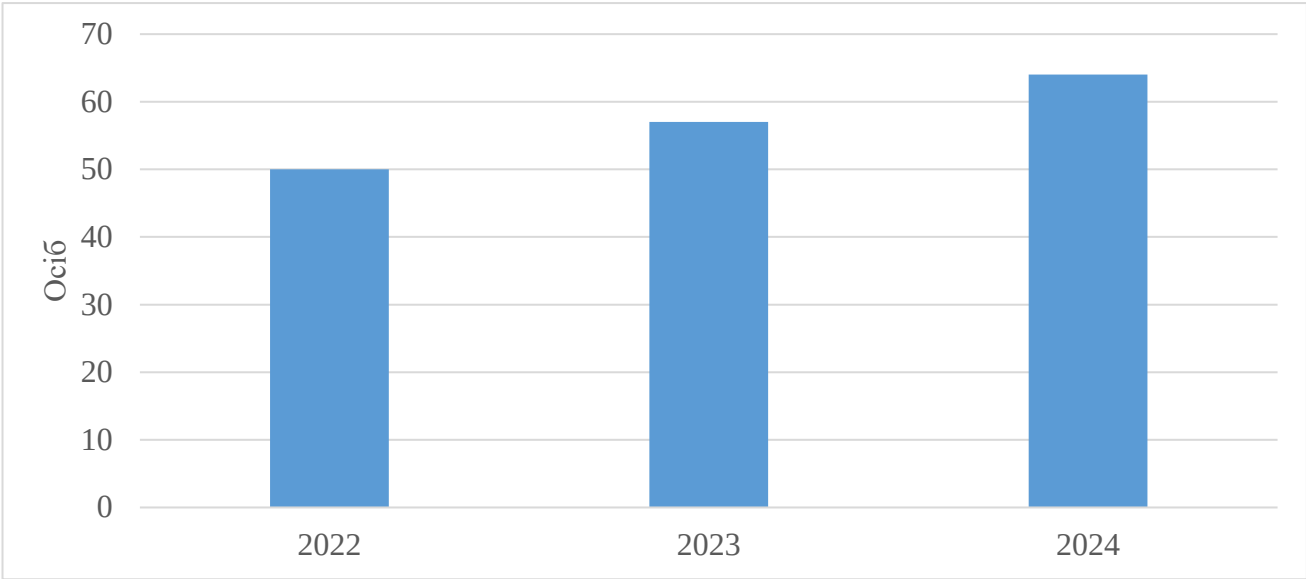


Рис. 2.3. Середньооблікова чисельність персоналу у ТОВ «Solidcare» за 2022-2024 рр. [складено автором]

Нами була розрахована плинність кадрів в ТОВ «Solidcare» представлена у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз плинності кадрів у ТОВ «Solidcare» [15]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність за період	50	57	64
Число звільнених за період	29	30	33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	58	52,6	51,6

Дані табл. 2.3 і рис. 2.4 свідчать, що у організації велика плинність кадрів, що негативно б'є по ефективності її. Вибуття відбувається переважно за власним бажанням, це з тим, що працівників не влаштовують розміри зарплати, умови зайнятості. Крім того, розмір коефіцієнта настільки великий через особливості роботи, короткострокових контрактів та одноразових робіт.

Чисельність персоналу на кінець 2024 року становила 64 особи. Розглянемо розподіл за статевою ознакою. Здебільшого це чоловіки. Вік співробітників

становить від 21 до 40 років (табл. 2.4). Співробітники більш зрілого віку задіяні у підрозділі інженерів та енергетиків.

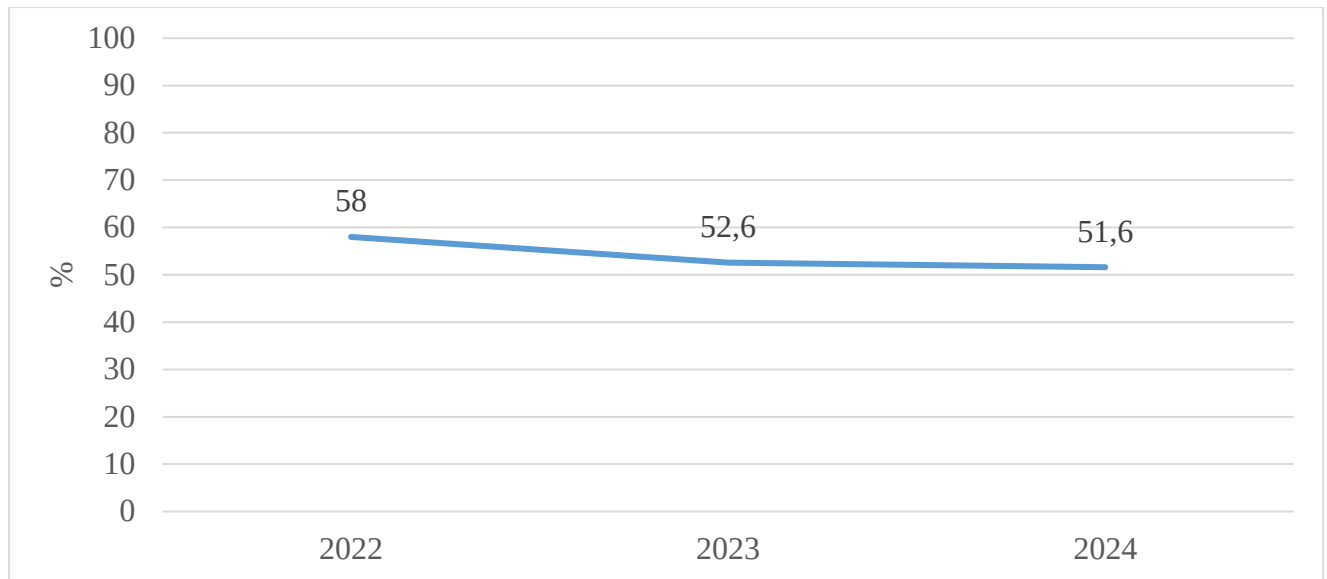


Рис. 2.4. Динаміка зміни коефіцієнта плинності кадрового складу [15]

Більшість працівників ТОВ «Solidcare» – люди досвідчені, повні сил (від 30 до 50 років). Старше 60 років лише 3 співробітники, зайнятих у допоміжній низькооплачуваній діяльності.

Таблиця 2.4

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Solidcare» [11]

Показник	Чисельність працівників на кінець року		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Групи працівників:			
1	2	3	4
За віком, років			
Від 20 до 30	3	5	5
Від 30 до 40	28	31	33
Від 40 до 50	14	15	17
Від 50 до 60	5	6	9
Разом	50	57	64
За освітою:			
Середнє, середнє спеціальне	48	43	45
вища	12	14	19
Разом	50	57	64

В організації працює і кілька жінок. При цьому жінки займають як керівні посади, так і робочі посади. Розглянемо співвідношення працівників-чоловіків та жінок у компанії. Для наочності дані можна побачити на діаграмі (рис. 2.5).

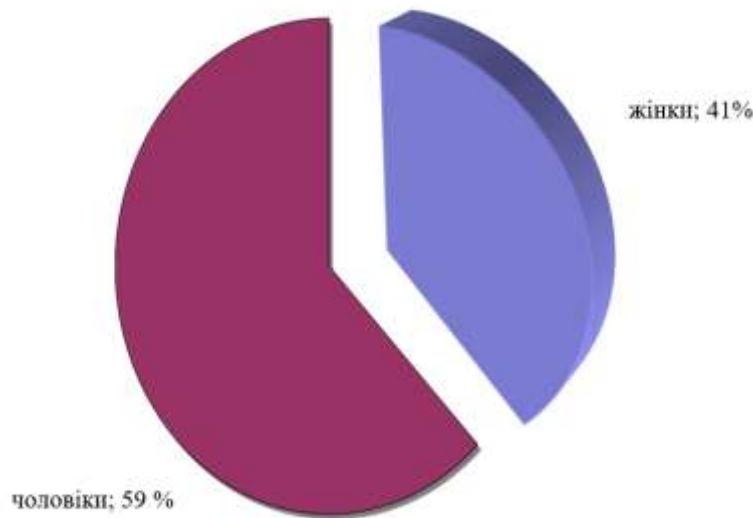


Рис. 2.5. Структура у відсотковому співвідношенні чоловіків та жінок у ТОВ «Solidcare» у 2023 році [складено автором]

У відсотковому співвідношенні кількість чоловіків та жінок на підприємстві становить 59 % та 41 % відповідно. Можна дійти невтішного висновку у тому, що йде чіткий поділ з обов'язків і специфіки роботи. Найбільша кількість чоловіків перебуває на посадах слюсарів, електромонтерів, інженерів, що потребує фізичної сили та технічних знань та умінь, швидких розрахунків. Жінки у «Solidcare» працюють на постійній основі на посадах, які дозволяють перебувати у своїй сім'ї у вечірній час, у вихідні дні.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники ТОВ «Solidcare» [15]

Показники	2023 р.	2024 р.	Зміна (+,-)	Темп зростання, %
1.Виручка, тис. грн.	5920	6210	+ 290	104
2.Собівартість, тис. грн.	360	510	+150	141
3.Управлінські і комерційні витрати, тис. грн.	140	220	+80	157
4.Прибуток від продажу, тис. грн.	5420	5480	+60	101
5.Прибуток до оподаткування, тис. грн.	5420	5480	+60	101

6. Чистий прибуток, тис. грн.	4200	4300	+100	102
7.Вартість основних засобів, тис. грн.	160	180	+20	112,5
8. Вартість активів, тис. грн.	482	586	+104	366,25
9. Власний капітал, тис. грн.	145	241	+96	166
10. Позиковий капітал, тис. грн.	130	125	-5	96
11. Чисельність ППП, чол.	57	60	3	105,3
12.Продуктивність праці, тис. грн. (1/11)	103,9	103,5	-0,4	99,6
13.Фондовіддача, грн. (1/7)	37	34,5	-2,5	93
14.Оборотність активів, раз (1/8)	12,282	10,597	-1,685	86
15. Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком, % $(6/9)*100\%$	2896,55	1784,232	-1112,318	61
16. Рентабельність продажів, % $(4/1) * 100\%$	91,55	88,24	3,31	96
17.Рентабельність капіталу за прибутком до оподаткування, % $(5/(9+10))*100\%$	1970	1497	-437	75
18.Витрати на карбованець виручки від продажу, $((2 + 3) / 1) * 100$ коп.	8,44	11,75	+3,31	139

З табл. 2.5 можна зробити такі висновки. Відбулися такі зміни як:

1) у зв'язку зі збільшенням замовлень і відповідно обсягу виробництва виручка в 2024 році зросла порівняно з 2023 на 290 тис. грн. (рис. 2.6).

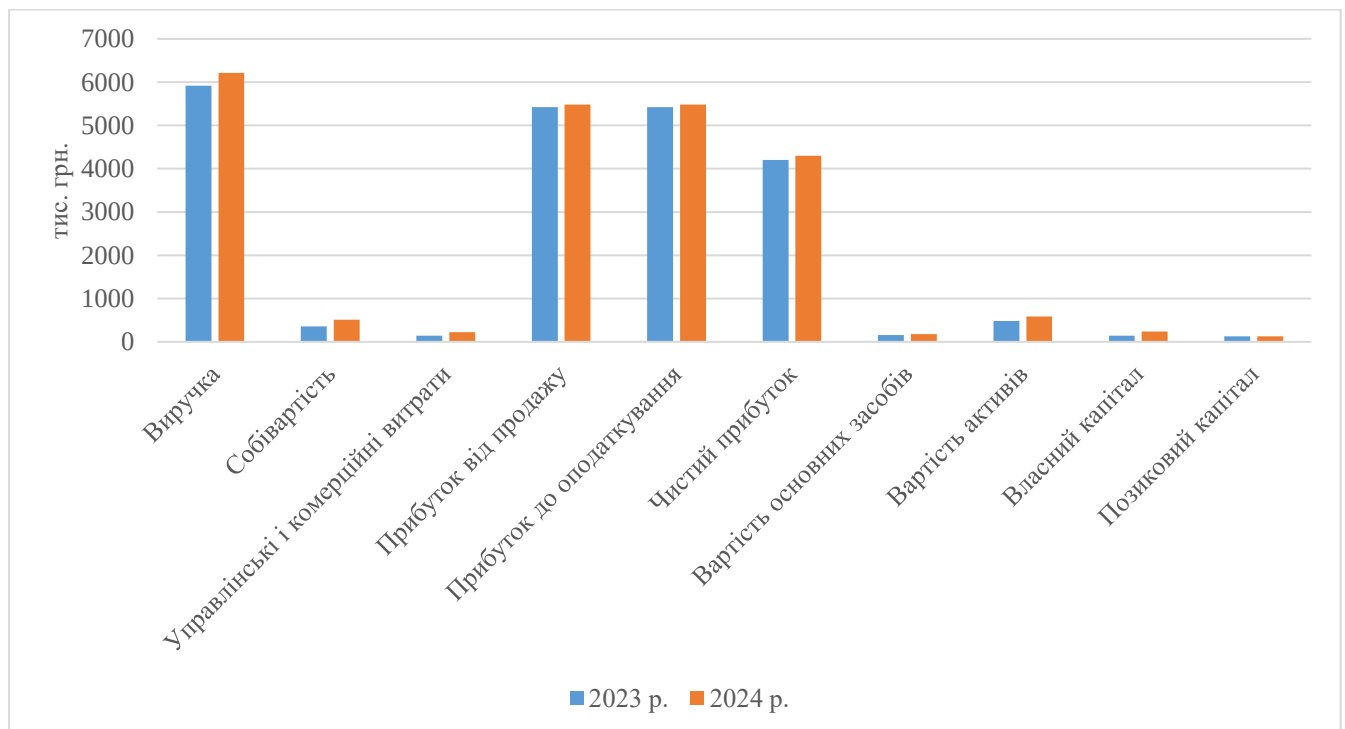


Рис. 2.6. Основні економічні показники ТОВ «Solidcare» [складено автором]

2) собівартість збільшилася слідом за виручкою, дана зміна склала 150 тис. грн. (41%).

3) Також збільшилися такі показники як управлінські та комерційні витрати на 80 тис. грн. (57 %). Прибуток від наданих послуг у 2023 році становив 5420, у 2023 5480 тис. грн. (збільшився на 1 %). Чистий прибуток склав у 2023 році 4200, у 2023-4300 тис. грн. (збільшився на 2 %).

У цілому нині можна дійти невтішного висновку у тому, що організація працює ефективно, але показник продуктивності знижується, що свідчить про зайвий кадровий склад, або ефективну організацію праці.

Отже, ТОВ «Solidcare» характеризується високим рівнем кадрового потенціалу, що є ключовим фактором його динамічного розвитку. У структурі підприємства працюють висококваліфіковані спеціалісти, чия ефективна діяльність та раціональний розподіл функціональних обов'язків сприяють збільшенню ринкової частки компанії та відповідного зростання фінансових показників.

Значну увагу слід приділити віковим характеристикам персоналу. Основна частка працівників представлена молодими фахівцями, які перебувають у періоді активної професійної діяльності. До цієї категорії належать як студенти, так і нові спеціалісти, що володіють високим рівнем енергії та мотивації. При забезпеченні ефективної системи навчання та адаптації такі працівники можуть набути глибоких професійних компетенцій, що сприятиме подальшому розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Методи оцінки діяльності персоналу на підприємстві

Документом, що регламентує процес атестації персоналу ТОВ «Solidcare», є «Положення про порядок проведення атестації працівників ТОВ «Solidcare».

У ТОВ «Solidcare» атестації підлягають усі співробітники, які пропрацювали щонайменше 6 місяців. При цьому атестація проводиться не частіше ніж один раз на рік, але не рідше одного разу на чотири роки. Як би не була важлива вона з

погляду керівництва (найчастіше) або персоналу як можливість заявити про свої професійні можливості (рідше), не можна забувати, що атестація – це суб'єктивна оцінка керівництвом свого персоналу. Керівник мимоволі (і природно) під час проведення атестації більше симпатії виявляє до односторонців.

Суб'єктом системи атестації персоналу компанії є члени атестаційної комісії.

Об'єктом системи атестації персоналу компанії є працівники підприємства, що атестуються.

Мета атестації – це виявлення працівників:

- що не задовольняють стандартам праці;
- що задовольняють стандартам праці;
- суттєво перевищують стандарти праці [6].

Можна виділити три етапи атестації персоналу у ТОВ «Solidcare» представлені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Основні етапи атестації персоналу у ТОВ «Solidcare» [складено автором]

Завдання підвищення об'єктивності оцінки стосується всіх перерахованих етапів. Розглянемо, як ці важливі етапи атестації було реалізовано у ТОВ «Solidcare».

1. Створення атестаційної комісії. Завданням атестаційної комісії є винесення рішення у тому, атестований чи не атестований співробітник. Підставою для цього є результати співбесіди під час проведення атестації та анкетування, що проводиться на етапі підготовки до атестації. Кількість днів для проведення атестації визначається кількістю атестованих та кількістю структурних підрозділів. Атестація проводиться безпосередньо по робочих днях, і в зазначений час персонал не працює. Для проведення атестації виділяється 3 дні, необов'язково послідовних,

можливо – частково зайнятих атестацією, так щоб не порушувався виробничий процес.

Склад атестаційної комісії представлений на рис. 2.8.

2. Розробка атестації. З метою виконання атестації видається команда про її проведення, визначається атестаційний комітет, готуються необхідні документи з метою атестаційної комісії, оформлюються переліки працівників, які підлягають атестації, затверджується розклад її виконання. На цьому кроці суттєво надати підготовчу та більш неупереджену індивідуальну та професійну оцінку атестованому. Для цього розробляється набір паперів, що включає:

- атестаційну картку;

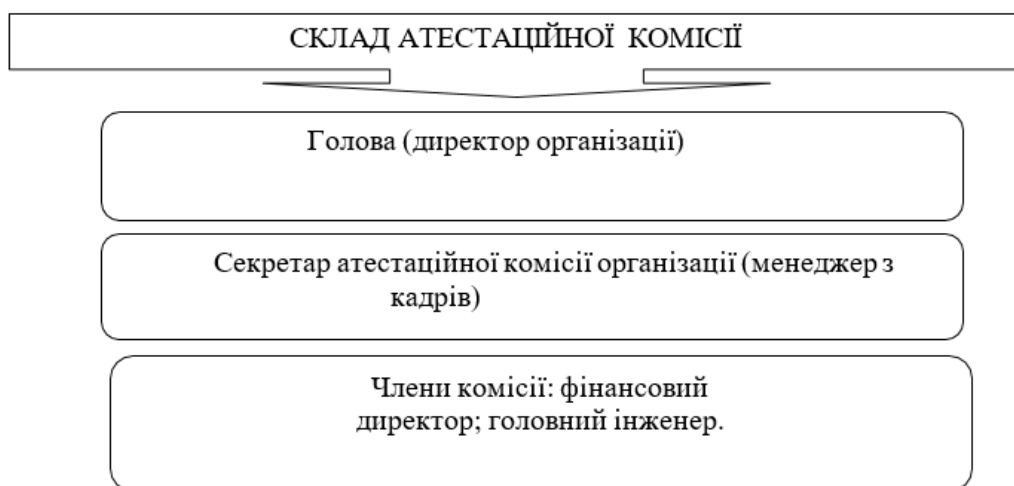


Рис. 2.8. Склад атестаційної комісії організації [5]

- анкету «Атестація», єдиний зразок що заповнюється безпосереднім вправним, а інший – особисто атестований співробітником. Дані посвідчення лунають для заповнення за місяць до дня виконання атестації. Опитувальний бланк дає можливість працівнику, що атестується, викласти своє враження о необхідності поглиблення і розширення власних знань, можливості отримання кваліфікації, задоволеності особистою службою, заявити критичні зауваження стосовно різноманітних сфер роботи фірми.

Анкета «Атестація» потрібна для того, щоб оцінити індивідуальні, ділові та професійні особливості працівника. Вона заповнюється безпосереднім керівником

та самим співробітником [22]. Її мета – у виставленні балів за категоріями, у результаті приймаємо інтегровану оцінку, сформульовану у балах. Ця оцінка передбачає побажання як самого працівника щодо своїх індивідуальних, ділових та професійних якостей, так і безпосереднього начальника.

У зв'язку з цим менеджеру з кадрів слід зосередити увагу на тому, що:

- якщо вбудована оцінка значно нижча середньої, тобто якщо як директор працівника, так і сам працівник оцінюють себе дуже низько, отже, на атестації потрібно проконтролювати, з чим це пов'язано;

- якщо вбудована оцінка значно більша середньої, тобто якщо начальник співробітника, так і сам службовець оцінюють себе дуже високо, на атестації теж це треба перевірити.

Анкета ТОВ «Solidcare» складається із двох частин. Перша частина є загальною для всіх посад, що атестуються, і включає оцінку особистісних і ділових якостей за категоріями, представленими на рис. 2.9.

Оціночні категорії персоналу першої частини анкети	-самостійність
	-наполегливість
	-вміння захищати свою точку зору
	-вміння розбиратися у питаннях
	-вміння взаємодіяти та знаходити узгодження
	-вміння здійснювати контроль за роботою
	-поведінка в умовах інтенсивної праці
	-відношення до роботи
	- ставлення до критики
	-порядність та чесність
	-користування трудовим часом
	-досвідченість
	-відповідність займаній посаді

Рис. 2.9. Перша частина анкети ТОВ «Solidcare»

Ця частина анкети є однаковою для всіх посад. Атестований в ній оцінюється за 7-бальною шкалою. Бали розподіляються за кожною категорією так: 7 балів, якщо ознака найбільш виражена, тобто зазначено пункт 1 категорії, 6 балів –

відзначено пункт 2, 5 балів – відзначено пункт 3 тощо. 1 бал призначається, якщо ознака категорії найменш виражена, тобто виділено пункт 7. Наприклад, за категорією «Самостійність»: якщо в анкеті галочкою зазначено рядок 1.1 («У сфері своєї відповідальності приймає рішення з питань будь-якої складності, самостійно та компетентно»), то атестований за цією категорією отримує 7 балів; якщо зазначено рядок 1.2 («Будь-які питання щодо його роботи намагається вирішити самостійно, але не боїться звернутися за порадою»), то атестований за цією категорією отримує 6 балів і т. д. Таким чином, максимальна кількість сумарних балів з цієї частини анкети становить 98, а мінімальна – 14.

Зміст 2-ої частки анкети змінюється з посади атестованого працівника. Групи (функції) в залежності від загальних зобов'язань взяті з посадової інструкції, для всіх посад виділили 15 особистих категорій, кожна з яких оцінюється за 5-бальною шкалою. Найбільша кількість балів з цієї анкети становить 75, найменше – 15 балів. Максимальна сума за анкетною «Атестація», переповнена і керівником підрозділу, і працівником, що атестується, оформлює 346 балів, а мала – 58 балів.

На ТОВ «Solidcare» запроваджено тарифну розрядну сітку для всіх посад: від прибиральниці до начальника. Для будь-якої посади є мінімальний і максимальний розряди, наприклад, сторож – від 1 до 6, клерк з персоналу – від 6 до 11, інженер – від 7 до 12, керівний спец – з 8 по 13 розряд і т. д. Кожна посада базується в межах 6 розрядів. Виходить наступна відповідність атестаційних балів посадових розрядів:

- 58 балів та нижче – менший розряд за посадою;
- від 59 до 115 балів – наступний розряд;
- від 116 до 173 балів – наступний розряд;
- від 174 до 231 балу – наступний розряд;
- від 232 до 289 балів – наступний розряд;
- від 290 до 346 балів – найвищий розряд за посадою.

Як наслідок, атестаційний лист включає і оцінку його прямого керівника. За підсумками суми балів робиться висновок про відповідність працівника посади, яку він обіймає. Надається розряд працівникові зі збільшенням заробітної плати.

Не пізніше, ніж за два тижні до початку атестації до атестаційної комісії подають документи на працівника, що атестується: лист опитування (заповнюється атестованим); атестаційна картка (заповнюється інспектором відділу кадрів); анкета «Атестація» (в одному примірнику заповнюється керівником, а інший примірник – співробітником, що атестується). Атестаційну карту заповнює інспектор з персоналу, який записує дані про освіту, стаж роботи, підвищення кваліфікації, схвалення, стягнення, показує атестаційний бал атестованого та його співвідношення рівню за посадою. Менеджер з персоналу не менше ніж за тиждень до початку атестації зобов'язаний ознайомити кожного працівника з цією анкетною «Атестація», яку заповнює безпосередній керівник та з атестаційною карткою.

3. Атестація, що проводиться в ТОВ «Solidcare». Комісія з атестації ТОВ «Solidcare» може взяти до уваги виступ працівника та його директора. Службова діяльність працівника оцінюється на підставі його відповідності кваліфікаційним вимогам посади, посадова інструкція, а також виходячи з вимог якості виконуваної ним роботи та її результатами. За результатами атестації працівникові присвоюється одна з оцінок представлених на рис. 2.10.

Відповідає займаній посаді та посадовому рівню	Відповідає займаній посаді, але не відповідає відповідному рівню	Атестаційна комісія може порекомендувати перевестися до іншого службового розряду	Ніяк не відповідає займаній посаді та нормальному рівню
--	--	---	---

Рис. 2.10. Оцінювання працівників за результатами атестації

Підсумки атестації записуються до атестаційної карти та акту засідання атестаційної комісії, який підписує голова, секретар, члени атестаційної комісії, присутні на засіданні. З атестаційною карткою працівника ознайомлюють під розпис. Інші папери за наслідками комісії не оформлюють. Акт засідання атестаційної комісії, атестаційна картинка, опитувальний листок атестованого, тест-анкета «Атестація» зберігаються в індивідуальному процесі працівника.

Ефективність атестації персоналу залежить від цього, наскільки грамотно і як вона адаптована під мету і завдання конкретної організації. На сьогоднішній

день, за теперішніх умов на ТОВ «Solidcare» ця процедура неоптимальна. Відсутня система проведення іспитів, система критеріїв екзаменаційної оцінки. Таким чином, не можна оцінити та проаналізувати професійні якості співробітників фірми.

У системі атестації ТОВ «Solidcare» існують такі недоліки:

1. Методами атестації, що використовуються і для робітників, і для фахівців компанії, є виконання завдань та тестів. Однак ці методи не підходять для фахівців компанії. Вони не спрямовані на розкриття потенціалу особистості. Використання методів оцінки, орієнтованих на розкриття потенціалу, має дозволити виявити співробітників з лідерським потенціалом, проявитися людям, непомітним у повсякденній роботі, але бере керівництво у свої руки у специфічних ситуаціях.

2. Оцінюванню не піддається топ-менеджмент компанії. Таким чином, не проводиться об'єктивація роботи менеджерів, єдності дій в управлінні, не використовується потенціал керівників.

Методи, використовувані в оцінці співробітників, не дають повного і цілісного відображення стану персоналу організації, вони спрямовані лише на оцінку поведінки та фрагментарно оцінюють потенціал працівників.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту персоналу на підприємстві

Економічна діяльність відбувається під впливом різних фактів та явищ. Вона є причиною появи нових фактів. Роль економічного аналізу підприємства полягає, щоб із безлічі фактів вибрати ті, що найбільше впливають на результати господарської діяльності підприємства (значні факти). Необхідно також враховувати, що підприємство здійснює свої функції у зовнішньому економічному середовищі, елементами якого є споживачі, постачальники, держава, конкуренти, природні умови та суспільство загалом. Але різноманіття характеристик діяльності підприємства зумовлює різноманітність її можливих цілей і, отже, різноманіття підходів до її аналізу. Оскільки підприємство може розглядатися з різних точок зору, прийнята за основу подальшого розгляду концепція підприємства визначає

коло значущих фактів та явищ економіко-господарської діяльності, що піддаються аналізу [8]. Кількісна сторона фактів та явищ, що спостерігаються у виробництві, є предметом статистики. Свій предмет статистика вивчає за допомогою певних категорій, що відображають найбільш загальні та суттєві властивості, ознаки, зв'язки та відносини предметів та явищ об'єктивного світу. Але слід зазначити, що значна частина категорій статистики історично своїм появою зобов'язана економічному аналізу та належить до його традиційним категоріям і прийомам. Майже вся інформація для економічного аналізу, виходить, у вигляді бухгалтерського обліку. Його складовими частинами є: а) фінансовий облік, що надає інформацію для фінансового аналізу; б) управлінський облік, що постачає інформацію для техніко-економічного аналізу господарської діяльності підприємства.

Метою економічної діяльності, заради якої, власне, створилося підприємство «Solidcare», є потік прибутку. Частина прибутку витрачається на споживання з задоволення інтересів бізнесу, інша частина інвестується у підприємство. Потік прибутку, що інвестується, збільшує статичну складову підприємства (формує реальний капітал), щоб з'явилася можливість більш ефективно досягати збільшення споживаного прибутку в майбутньому [12].

Під час вивчення господарської діяльності ТОВ «Solidcare» використовується зведена звітність, що відбиває сукупні підсумки роботи у цілому. Види аналітичних процедур, що застосовуються з метою аналізу залежать від мети їх проведення, доступності та адекватності необхідної інформації, виду діяльності підприємства.

У процесі аналітичного дослідження керівництвом компанії «Solidcare» застосовуються такі прийоми (аналітичні процедури):

1) порівняння фактичних показників бухгалтерської звітності з плановими (кошторисними) показниками, визначеними економічним суб'єктом [18];

2) порівняння фактичних показників бухгалтерської звітності з прогнозними та/або нормативними; порівняння показників бухгалтерської звітності та

пов'язаних з ними відносних коефіцієнтів звітного періоду з нормативними значеннями, що встановлюються чинним законодавством;

3) порівняння показників бухгалтерської звітності із середньогалузевими даними; порівняння показників бухгалтерської звітності з небухгалтерськими даними (що не входять до складу бухгалтерської звітності);

4) аналіз змін з часом показників звітності та відносних коефіцієнтів, пов'язаних з ними; інші види аналітичних процедур, зокрема враховують індивідуальні особливості організаційної структури досліджуваного підприємства.

Шляхи поліпшення використання основних засобів залежить від конкретних умов, що склалися для підприємства [1]. У загальному плані ця мета може бути досягнута за рахунок впровадження нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, проведення грамотної відтворювальної політики, своєчасного та якісного ремонту, ліквідації зайвого обладнання та ін.

Табл. 2.6 наочно представляє переваги та недоліки ефективності менеджменту персоналу у ТОВ «Solidcare».

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки ефективності менеджменту персоналу у ТОВ «Solidcare»

[складено автором]

Аспект	Переваги	Недоліки
Аналіз господарської діяльності	Використання бухгалтерського та управлінського обліку для точного аналізу	Може бути складним і трудомістким процесом
Фінансовий менеджмент	Реінвестування прибутку у розвиток компанії	Ризики пов'язані з інвестиціями та можливими втратами
Аналітичні процедури	Застосування порівняльного аналізу, прогнозування, контроль ефективності	Потребує постійного оновлення даних та адаптації
Шляхи оптимізації	Впровадження сучасних технологій та автоматизації процесів	Висока вартість впровадження нових технологій
Контроль ефективності	Система оцінки ефективності діяльності персоналу	Вимоги до регулярного аналізу та коригування
Фінансові вкладення	Можливість отримання додаткового прибутку за рахунок інвестування	Ризик невдалих фінансових вкладень

Останнім часом за умов розвитку підприємництва з'явилося більше можливостей збільшити обсяг прибутку з допомогою позареалізаційних операцій. У цій галузі найбільш прибутковими можуть бути фінансові вкладення. Конкретні напрями та структура фінансових вкладень мають бути результатом продуманої політики підприємства на основі достовірної оцінки їхньої ефективності.

Висновок до розділу 2

Отож, аналіз системи менеджменту в компанії «Solidcare» м. Києва демонструє її стабільний розвиток, ефективну організацію управлінських процесів та адаптацію до змін ринкової ситуації. Компанія, яка спеціалізується на наданні клінінгових послуг та технічному обслуговуванні нерухомості, за роки існування змогла сформувати високий рівень якості обслуговування та довіру з боку клієнтів.

Одним із ключових аспектів діяльності досліджуваної компанії є ефективна структура управління, що дозволяє розподілити обов'язки між кваліфікованими співробітниками та забезпечити високу продуктивність праці. Завдяки механістичному типу організаційної структури компанія підтримує строгий контроль за якістю виконуваних робіт, дотримуючись європейських стандартів у сфері клінінгу та експлуатації нерухомості.

Ефективність менеджменту персоналу у ТОВ «Solidcare» підтверджується аналізом кадрового складу: кількість працівників поступово збільшується, проте компанія стикається з високою плинністю кадрів. Основними причинами цього явища є умови праці, рівень заробітної плати та специфіка роботи, що часто включає короткострокові контракти.

Атестація працівників у ТОВ «Solidcare» відіграє важливу роль у визначенні професійної компетентності персоналу, проте поточна система атестації має певні недоліки, такі як суб'єктивність оцінювання та відсутність критеріїв для топ-менеджменту. Впровадження нових методів оцінки, спрямованих на розкриття потенціалу співробітників, дозволить покращити управлінські процеси та мотивувати персонал до професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «SOLIDCARE»

3.1. Проблеми менеджменту в компанії

На даний час абсолютно в будь-якій організації незалежно від її сфери діяльності, розміру та інших критеріїв існує проблема оцінки персоналу організації. З цим пов'язана постійна актуальність даного питання.

У сучасній літературі з багатьох дисциплін від економіки підприємства до управління персоналом часто використовується термін «оцінка персоналу».

Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій та властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка співробітників організації «Solidcare» – одна з функцій з управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності діяльності та отримання необхідної інформації про кадровий потенціал організації в цілому.

На сьогоднішній день існує безліч видів та методів оцінки персоналу. Найактуальнішими є: атестація, «360 градусів», метод інтерв'ювання, анкетування.

Найбільшу шкоду для підприємства «Solidcare» завдає слаборозвинута система оцінки персоналу. Бездіяльність також небезпечна, як необдумане дія.

Тому керівнику ТОВ «Solidcare» необхідно пам'ятати, що оцінка діяльності його підлеглого – обов'язкова та головна складова його управлінської діяльності. Тільки за умови вдосконалення практики підбору кадрів, а також їх розміщення, просування по кар'єрних сходах працівників, стимулювання праці персоналу, підвищення кваліфікації все це допоможе ефективніше здійснювати діяльність підприємств. Атестація та оцінка персоналу представляють собою процедуру, яка проводиться для виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності певним вимогам. Атестації чи оцінці піддаються не тільки професійна компетентність і потенційні можливості

працівника, а й реалізація цих можливостей під час виконання доручених йому обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

На жаль, як і багато інших, підприємства надання послуг клінінгу недооцінюють ефективність проведення оцінки персоналу, користуються або не ефективними методами оцінки, такими як біографічний, анкетування, співбесіда, які, до речі, є ще суб'єктивними або зовсім не проводять оцінку [25]. А заохочення як матеріальні, і нематеріальні часто роблять за суб'єктивної оцінки керівника.

При дослідженні підприємства «Solidcare» було виявлено недоліки у проведенні оцінки персоналу, які існують на багатьох підприємствах міста.

У компанії оцінка персоналу проводиться як планово, і позапланово, існує положення з оцінці персоналу, положення про нагородження. Положення про оцінку регламентує основний порядок проведення оцінки працівників холдингу, відповідальних за проведення оцінки, ті, хто підлягає оцінці, а саме фахівці та керівники структурних підрозділів, які пропрацювали на цій посаді не менше 6 місяців. Визначено завдання оцінки – виявлення відповідності працівника займаної посади, планування кар'єри персоналу, зміна оплати праці співробітника, визначення потреби у навчанні та розвитку персоналу, визначення лояльності співробітника та формування кадрового резерву. Також використовуються для оцінки методи. У положенні про нагородження визначено порядок преміювання, персонал, який може бути представлений до нагородження як матеріального, так і нематеріального. Але при цьому оцінка здійснюється в основному тільки шляхом проведення атестації та за опитуваннями співробітників, цей спосіб сприймається як чиста формальність, оскільки часто підвищення окладу, преміювання та інших заохочень не слідує. Вибрані методи оцінки не досконалі, інструментарій щодо оцінки недостатній. Розробка посадових інструкцій проводиться формально і відображає всі необхідні аспекти функціональних обов'язків, покладених на працівника. Фінансування коштів на проведення робіт з оцінки персоналу

проводиться не регулярно і не в повному обсязі, незважаючи на кошторис витрат на систему оцінки персоналу.

Як зазначалося у другому розділі у системі атестації ТОВ «Solidcare» існують наступні недоліки:

1. Методами атестації, що використовуються і для робітників, і для фахівців компанії, є виконання завдань та тестів. Однак ці методи не підходять для фахівців компанії. Вони не спрямовані на розкриття потенціалу особистості. Використання методів оцінки, орієнтованих на розкриття потенціалу, має дозволити виявити співробітників з лідерським потенціалом, проявитися людям, непомітним у повсякденній роботі, але бере керівництво у свої руки у специфічних ситуаціях.

2. Оцінюванню не піддається топ-менеджмент компанії. Таким чином, не проводиться об'єктивація роботи менеджерів, єдності дій в управлінні, не використовується потенціал керівників.

Так ще однією важливою проблемою для деяких директорів та спеціалістів підприємства, якщо їх призначають членами атестаційної комісії, є надання працівникам негативного зворотного зв'язку: вказівка на допущені помилки, прорахунки чи низькі робочі показники; спостерігається недостатнє вміння співробітників відділу кадрів використовувати результати проведеної оцінки роботи персоналу у роботі та недостатність кваліфікованого персоналу для проведення оцінки персоналу. Дана проблема присутня і у компанії «Solidcare».

На середньому підприємстві, де оцінка персоналу слабо проводиться, взаємозв'язок між оцінкою та подальшою оплатою праці переважно здійснює керівник. Тільки він визначає якість виконаної роботи та можливість преміювання. На жаль, на підприємствах з таким підходом до оцінки персоналу колектив часто перебуває в атмосфері страху. Немає такої важливої взаємодії, розуміння та відкритості між керівником та співробітником. У зв'язку з маленьким штатом співробітників, багато хто змушений поєднувати кілька посад, що також негативно впливає на якість послуг, не кажучи про завантаженість співробітників. Отож, крім недоліків у проведенні оцінки персоналу, її формалізації існує проблема

використання оцінки для вдосконалення оплати праці на підприємствах будівельної галузі.

3.2. Заходи із підвищення ефективності системи менеджменту в компанії «Solidcare»

На рис. 3.1 ми наводимо основні проблеми системи менеджменту в компанії «Solidcare», шляхи подолання цих проблем та очікуванні результати від їх запровадження.

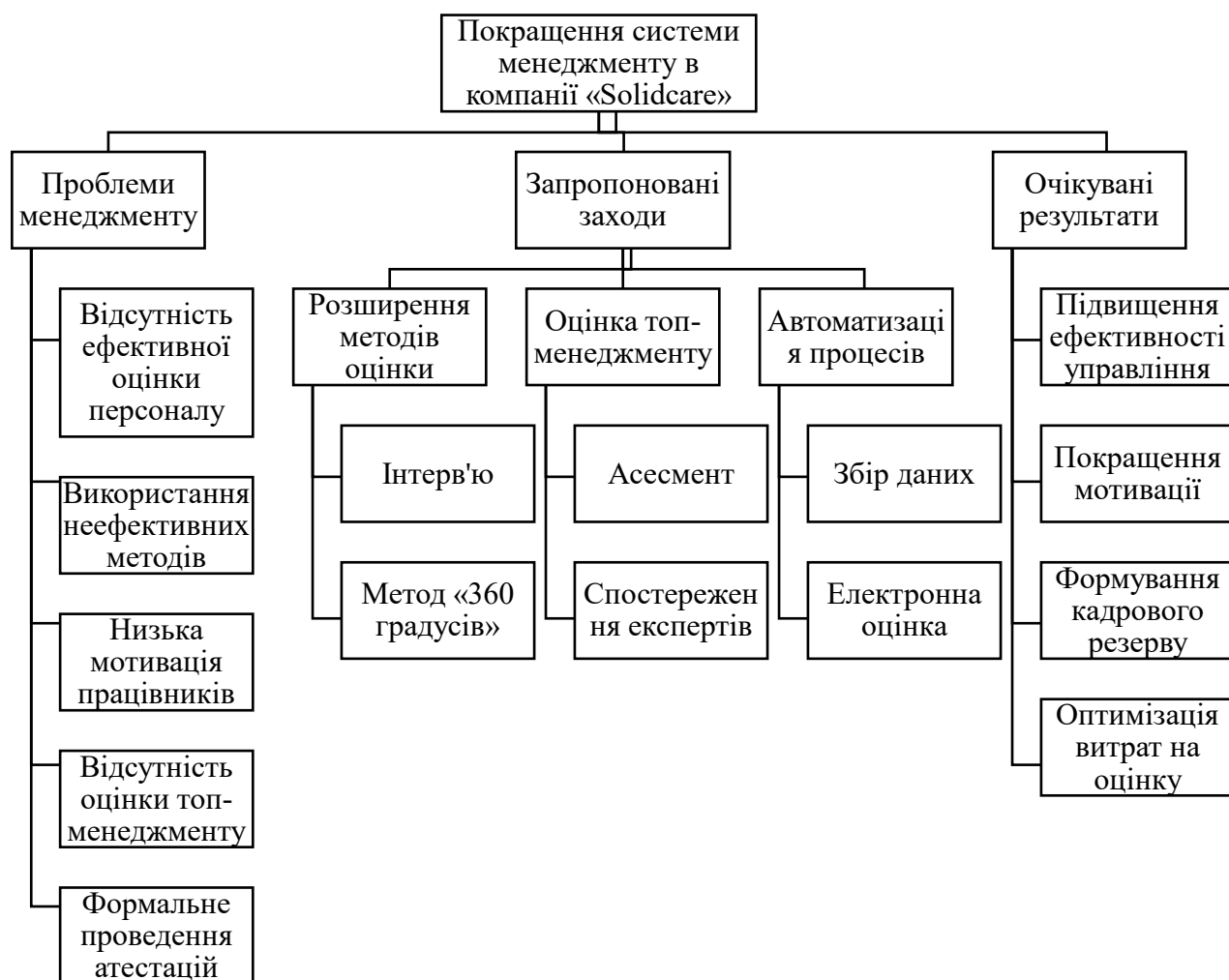


Рис. 3.1. Покращення системи менеджменту в компанії «Solidcare» [складено автором]

Оскільки використовувані при атестації методи оцінки фахівців не дають повного та цілісного відображення організації, вони спрямовані лише на оцінку

поведінки та фрагментарно оцінюють потенціал працівників, пропонуємо розширити діапазон методів оцінки та їхньої спрямованості.

Пропонуємо додати такі методи оцінки персоналу як інтерв'ю.

У розмові необхідно отримати дані про стан особистості, такі як:

- розрізнення розумових здібностей,
- ставлення до мотивації;
- характерні риси;
- професійні навички;
- стан здоров'я;
- позиція щодо роботи;
- освіта;
- ставлення до компанії;
- відношення до перспектив на майбутнє;
- сімейний стан [11].

Даний аналіз дає відомості про працівників щодо вираження їм ділових якостей. Інформацію отримують від людей, які спілкуються з людиною на різних рівнях: від керівника, співробітників, підлеглих, покупців. Отримані дані дають повне уявлення про оцінюваного працівника.

Метод «360 градусів» можна використати для вирішення найбільшого кола проблем, пов'язаних насамперед із професійним розвитком співробітника. Він використовується для створення кадрового резерву організації, виявлення потреб у навчанні, оцінки його результату, створення індивідуального плану розвитку.

При атестації професіоналами відділів роботи з персоналом ТОВ «Solidcare» буде розроблено анкети зі шкалою оцінки. Застосовується п'ятибальна шкала з наступним описом:

5 – рівень професіоналізму, дозволяє виявляти дані якості у складних умовах, розвивати його якості та покращувати інші;

4 – рівень розширеного досвіду, дозволяє виявляти якості у звичайних умовах, а й у складних;

3 – рівень початкового досвіду, що дозволяє виявляти якості у робочій ситуації;

2 – рівень розвитку, коли ділові якості проявляється далеко не завжди, але працівник вже усвідомлює важливість його прояви і намагається його розвивати;

1 – якість не проявляється.

Розроблена анкета повинна відповідати наступній умові: вона повинна містити вказівку вибрати поведінковий індикатор та навести приклад. Тобто під час заповнення анкети співробітник, назвавши нестачу колеги, зобов'язаний проілюструвати свою заяву фактами. Наприклад, якщо людина заявляє, що у її колеги проблеми з плануванням часу, в окремій графі вона записує: оцінюваний, припустимо, не прийшов на заплановану зустріч такого числа.

В ідеальному варіанті тест-анкета надає достовірну інформацію, яку далі обробляють та автоматизують експерти. Підсумками методу оцінки «360 градусів» дослідник може отримати кількісні та якісні дані.

Оскільки за методом «360 градусів» оцінюватимуться фахівці ТОВ «Solidcare», тому необхідно цей процес автоматизувати (поширення, збирання та обробка анкет буде здійснюватися за допомогою спеціальних автоматизованих систем). Робітники будуть практично позбавлені можливості у підтримці зворотного зв'язку з оброблювачами інформації. Крім того, анкетовані отримують результати своєї оцінки в електронній формі.

Автоматизована система оцінки за методом «360 градусів» використовуються тоді й тільки тоді, коли першорядне значення має збір кількісних даних для зіставлення працівників один з одним за певним параметром (наприклад, для формування складу для навчання) [28].

Кінцевим етапом оцінки є створення зворотний зв'язок (у формі особистої розмови з професіоналом або електронна розсилка). Головне, щоб працівника, який є об'єктом такого глобального дослідження, було ознайомлено з його результатами. Крім того, ця людина повинна мати точне уявлення про те, як і для чого, буде використано результат оцінки. Після обробки результатів необхідно оцінити нові дані з наявними даними, зробити висновки, представити їх начальству, і

забезпечити цінність результатів для подальшого застосування, наприклад, для створення кадрового резерву.

В Україні ці методики використовують найбільші роботодавці. Фахівці зазначають, що методика «360 градусів» більше йде компаніям із «прозорою» корпоративною культурою, з експериментом проведення оцінки персоналу [1].

Методи оцінки досягнення цілей (метод управління у вигляді постановки цілей). Начальник організації та підлеглі спільно ставлять ключові моменти діяльності працівників на певні терміни (рік-півроку). Цілі повинні бути точними, досяганими, але напруженими, мати значення як для професійного розвитку співробітників, так і для поліпшення діяльності організації.

Цілі, що встановлюються, окреслюють сферу відповідальності співробітника та коло його обов'язків на ті, встановлені терміни, які необхідні для досягнення намічених результатів. Ці підсумки мають бути вимірними у відсотках.

Оцінка результатів продуктивності разом із директором і працівником з урахуванням персональних стандартів реалізації мети, втім керівник має вирішальним голосом під час підбиття результатів.

Цілі посади – це фіксація підсумку, який має бути досягнутий у визначені терміни та при застосуванні конкретних ресурсів. Вони орієнтуються на звітний період та в основі своєї відображають реалізацію плану компанії, підрозділу, посади на встановлений термін [8]. Ціль повинна відображати відповідність конкретним аспектам, зразок критеріїв представлений на рис. 3.2.

Практика показує, що оптимальним вважаються не більше 4-5 головних та пріоритетних цілей на певний звітний період.

Одними з основних вимог до аспектів, яким мають задовольняти цілі посади, є їх визначеність та вимірність. Невимірні цілі посади, як правило, відрізняє їх чуттєве і високоякісне забарвлення, з іншого боку – невиразність формулювань:

- розробка дієвих методик стимулювання продаж;
- організація дієвих методик та засобів товароруху;
- кропітка дослідження стратегічних намірів освоєння ринків [3];
- актуальне дослідження посадових посібників, процедур, положень тощо;

- організація високоякісного навчання персоналу. Впровадження нових методів у процедуру атестації збільшить час її проходження, і навіть тривалість обробки результатів, проте підвищить об'єктивність оцінки.



Рис. 3.2. Критерії оцінки задля досягнення мети посади [складено автором]

На жаль, досить складно порахувати, які додаткові ресурси спричинить включення додаткових методів оцінки.

У 2023 році атестацію в досліджуваній компанії проходило 50 співробітників, управлінський склад атестацію не проходив. В середньому, на одного співробітника пішло по 1 годині часу.

Тому було витрачено 50 чол/годин робочого часу.

Так як заробітна плата співробітників складає в середньому 10,52 тис. грн. на

Таким чином, 1 година простою в середньому коштує 59,77 грн. Тому витрати на атестацію склали:

$$50 * 59,77 = 2988,64 \text{ грн.}$$

Витрати на канцтовари склали 500 грн. Проведення атестації входить у обов'язки менеджера з кадрів.

Оцінимо час учасників атестаційної комісії. Їхній середній заробіток становить 62,5 тис. грн. на місяць. У місяці 22 робочих днів, восьмигодинний

робочий день. Година їхнього робочого часу коштує 355,11 грн. Отже, їх витрати склали:

$$50 \cdot 355,11 = 17755,5 \text{ грн.}$$

Разом, атестація обійшлася підприємству 21244,14 грн.

Рекомендовані методи оцінки планують використовувати для атестації фахівців. Їх у компанії 10 осіб.

З урахуванням запропонованих заходів зміниться вартість атестації.

Зробимо розрахунок за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів, що рекомендуються для впровадження методів оцінки в діяльність
ТОВ «Solidcare» [складено автором]

Найменування рекомендованого заходу	Тривалість заходу	Виконавці	Ресурси, необхідні для реалізації пропозиції по вдосконаленню
Інтерв'ю	30 хвилин	Керівники, менеджер з кадрів	10 людей * (59,77 +355,11) год / год * 0,5 години = 2074,4 (грн.)
«360 градусів»	1 година на співробітника підрозділу	Керівники, менеджер по кадрам	10 людей * (59,77 +355,11) год / год = 4148,8 (грн.)
Оцінка досягнення цілей	30 хвилин	Керівники, менеджер з кадрів	10 людей * (59,77 +355,11) год / год * 0,5 години = 2074,4 (грн.)
Разом			8297,6 (грн.)

Отже, доповнення атестації запропонованими методами оцінки спричинить додаткові витрати підприємства у сумі 8297,6 грн. Розширення змісту функцій оцінки менеджера з кадрів необхідне, оскільки на сьогоднішній момент вона виконується неякісно, тому що оцінка персоналу не дає повної картини.

Розрахувавши витрати на заходи щодо оцінки роботи персоналу, нам необхідно розрахувати економічний ефект від впровадження таких заходів на перспективу, бажано короткострокову. Оцінка роботи персоналу сприяє визначенню реальної значущості у процесі фінансово-господарську діяльність

кожного співробітника. За результатами оцінки роботи персоналу підбивається підсумок, і виносяться управлінські рішення щодо оптимізації кадрового складу, підвищення продуктивності праці, рівня кваліфікації, складності виконаних работ.

Проблему відсутності оцінки топ-менеджменту компанії пропонуємо вирішити за допомогою комплексного методу оцінки керівників методом спостереження групи експертів за тим, як вони виконують завдання, типові для їхньої поточної посади – асесмента.

Технологічні процеси виконання асесмент-центру відрізняються від класичних систем відбору і атестації не тільки використовуваними техніками, а й самим процесом, що відбувається [4].

Крім того, в основі самої ідеї асесмент-центру закладена нова філософія оцінки: очікується, що недоліки, виявлені в процесі одного випробування, можуть бути змінені перевагами в інших. кінцевий висновок про співробітника виноситься лише за сукупністю дослідження. Це досягається тим, що технологія асесмента має специфічні особливості.

Асесмент необхідний у період активного зростання та розвитку компанії, на цьому етапі саме знаходиться ТОВ «Solidcare». Тому важливо ефективно використати наявний кадровий ресурс керівників. Їхні приховані навички є потенційним джерелом доходу для організації.

Переваги використання асесмента для організації «Solidcare»:

- чітке розуміння можливих зон ризику;
- конкретика експертів;
- формуються персональні проекти;
- мотивування;
- збільшення корпоративності у межах установи.

Результати асесменту допоможуть вирішити, в якій галузі надалі проводити навчання менеджерів.

Достовірність цього методу підтверджується дослідженнями Британського психологічного суспільства про валідність методів оцінки персоналу, наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Достовірність результатів методів оцінки [складено автором]

Способи оцінки	Достовірність підсумків, %
1. Центр оцінювання персоналу	65-70
2. Заключне інтерв'ю	48-61
3.Прогнозування робочої ситуації	54
4. Контроль рекомендацій	23
5. Класичне інтерв'ю	5-19

Крім того, асесмент мотивує персонал до покращення якості своєї роботи. Оскільки достовірно та об'єктивно проведена оцінка викликає прагнення у працівників показати себе з найкращого боку та, відповідно, якісніше виконувати свою діяльність.

Таким чином, серед додаткових переваг, що застосовуються асесмент-центром можна виділити високу непорушність способу та автентичність підсумків оцінки.

Це досягається через те, що оцінка одного співробітника проводиться не одним спеціально підготовленим професіоналом-спостерігачами за чітко сформованими аспектами – компетенціями. Тому «корисність» асесмент-центру чимало орієнтується тим, наскільки правильно сформульовані зони відповідальності, наскільки правильно розроблені вправи, а також наскільки професійні та добре підготовлені експерти-спостерігачі.

Для дійсного зведення системи асесменту необхідне дотримання ряду правил:

- незалежність думки стосовно оцінки працівника. Метою є отримання достовірних відомостей про вміння менеджерів;
- аспекти оцінки повинні бути однозначні і зрозумілі для всіх учасників оцінки [6];
- з метою отримання детальною картини необхідно оцінювати окремі властивості, що мають місце у функціонуванні організації;
- оцінка має проводитися навмисно з метою виявлення проблем в управлінні ТОВ «Solidcare».

Компетенції – це набір поведінкових показників, необхідні успішного виконання роботи.

Власника бізнесу може зацікавити прояви наступних компетенцій у топ-менеджерів ТОВ «Solidcare»: виконання вказівок; спрямованість на результат; спрямованість працювати з клієнтом; вміння стратегічно мислити; комунікабельність; лідерські якості; мотивація на роботу; інформація про відсутність або наявність шкідливих навичок, які можуть заважати роботі.

Під час проведення асесмента менеджерів ТОВ «Solidcare» (табл. 3.3) буде використано такі процедури:

1. різні тестування;
2. оцінці підлягає вміння виступати, відповідати на запитання, а також стресостійкість менеджера. Буде використано аудіо- та відеозапис.
3. ділова гра. Під керівництвом спостерігача групи менеджерів розіграють бізнес-ситуацію. Оцінюватимуться лідерські якості, аналітичні здібності, здібності до прогнозування та планування, комерційне чуття (уміння бачити вигоду), стратегічне мислення, уміння переконувати;

Таблиця 3.3

План організації асесменту топ-менеджменту ТОВ «Solidcare» [складено автором]

Найменування рекомендується про заходи	Тривалість заходу	Виконавці	Ресурси, необхідні реалізації пропозиції щодо вдосконалення
Асесмент	8:00 + 1 година на кожного менеджера	Спеціалізована компанія	66000 грн.

4. опитування;
5. високі здобутки;
6. дослідження індивідуальних ситуацій (case-study). Учаснику буде запропоновано вибрати певну стратегію та тактику дій у запропонованій ситуації;
7. письмова вправа «План відпустки». Оцінюватимуться здібності до планування. Здатність до вихідної письмової комунікації.

8. вправи передачі інформації. Оцінці будуть піддаватися здатності до вхідної та вихідної усної комунікації. За підсумками досліджень надаються рекомендації всім працівників.

Отже, для проведення процедури оцінки топ-менеджерів буде потрібно звернення до спеціалізованої організації. Витрати, які зазнає ТОВ «Solidcare», організуючи цей захід – тимчасові та грошові.

Роботи будуть проводитись у кілька етапів:

1. Будуть уточнені цілі та завдання діагностики з власником ТОВ «Solidcare» визначено склад учасників, які підлягають оцінці.

2. Формування/вибір критеріїв та параметрів оцінки: розробка/вибір моделі професійно-важливих якостей (компетенцій); узгодження критеріїв та параметрів оцінки; розробка/вибір оціночних методик та вправ.

3. Буде визначено послідовність проведення діагностики співробітників, після чого буде проведено комплексну оцінку.

4. Проведення оціночних процедур методом Ассесмент-центру: структуроване інтерв'ю; індивідуальна діагностика; групова оцінна сесія [30].

5. Обробка та аналіз результатів, підготовка звіту та рекомендацій.

6. Очна співбесіда із власником за результатами діагностики.

7. Надання інформації учасникам оціночних процедур (письмово чи усно).

Для проведення асесменту за цією технологією необхідно: до 8-ї години на проведення оцінювальних процедур для групи з 5 осіб; по 1 годині на кожного учасника для надання зворотного зв'язку та формування позитивної мотивації на навчання.

Висновок до розділу 3

Отож, у ході дослідження системи менеджменту компанії «Solidcare» було виявлено низку проблем, які знижують ефективність управління та мотивацію персоналу. Зокрема, основними недоліками стали відсутність ефективної оцінки працівників, використання застарілих методів, низька мотивація кадрів та

відсутність об'єктивної оцінки топ-менеджменту. Проведена атестація часто має формальний характер і не впливає на реальні кадрові рішення чи мотиваційні заходи.

Для усунення цих проблем в компанії «Solidcare» запропоновані сучасні та комплексні методи оцінки, які включають інтерв'ю, метод «360 градусів», а також автоматизацію процесів збору та аналізу інформації. Застосування цих методів сприятиме більш точному визначенню компетенцій працівників, їхніх сильних та слабких сторін, формуванню кадрового резерву, а також підвищенню рівня мотивації через прозорі та об'єктивні процеси оцінювання.

Окрему увагу пропонується приділити оцінці топ-менеджменту в компанії «Solidcare» через метод асесменту, що дозволить виявити потенційні проблеми управління та розкрити лідерські якості керівників. Спостереження експертів дасть змогу об'єктивно оцінити ефективність управлінських рішень та покращити стратегічне керівництво компанією.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління та оптимізації кадрових процесів. Зокрема, удосконалена система менеджменту дозволить більш ефективно планувати розвиток персоналу в компанії «Solidcare», мотивувати працівників на якісне виконання своїх обов'язків та забезпечити об'єктивність прийняття управлінських рішень.

Очікуваними результатами стане покращення рівня корпоративної культури, зростання продуктивності працівників, підвищення їхньої мотивації та оптимізація витрат, пов'язаних із оцінкою персоналу. Завдяки впровадженню цифрових технологій у процес управління компанія зможе значно зменшити адміністративне навантаження та впровадити більш гнучкі методи управління персоналом.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить компанії «Solidcare» не лише підвищити ефективність менеджменту, а й закласти міцну основу для подальшого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто методику оцінки результатів праці персоналу ТОВ «Solidcare».

Протягом усієї своєї діяльності ТОВ «Solidcare» націлене на розвиток, освоєння нових проектів. Зміна зовнішнього середовища діяльності підприємства на ринку клінінгових послуг м. Києва вимагає високої кваліфікації персоналу, тривалої підготовки, збереження та спадкоємності накопиченого досвіду, а також постійного залучення керівних кадрів та висококваліфікованих фахівців.

З розвитком організація дедалі актуальнішою стає проблема підготовки нової команди управлінців, здатних продовжити обраний курс розвитку та замінити надалі «ветеранів».

Існуюча в ТОВ «Solidcare» система оцінки персоналу не дає можливість виділити цю команду, формувати кадровий резерв, хоча формально ця система виконувала свої функції.

У даному дослідженні було розглянуто: організаційну структуру організації, місію та цілі компанії, кадровий склад ТОВ «Solidcare», а також систему управління персоналом підприємства.

Було виявлено такі проблеми у існуючих методах оцінки результатів праці персоналу ТОВ «Solidcare»: в атестації не представлені достатньо методи оцінки, спрямовані на оцінку потенціалу та результатів діяльності фахівців, що не дає повного і цілісного відображення стану персоналу досліджуваної організації.

При атестації використовується метод анкетування, описовий метод оцінки та тестування.

Нами пропонується розширити спектр методів. Ввести структуроване інтерв'ю, метод оцінки «360 градусів» та метод досягнення цілей для фахівців. Це дозволить об'єктивізувати роботу співробітників та менеджерів середньої ланки з більшою ймовірністю. Це спричинить підвищення робочих показників, удосконалення системи мотивації і підвищення рівня задоволеності працею, оскільки оцінка стане справедливішою, і за його результатами буде здійснюватися

або рух персоналу, або направлення співробітників у кадровий резерв, або рекомендації щодо зростання, або звільнення. Витрати запровадження цих методів істотні і становитимуть 8297,6 грн.

Прогнозом при впровадженні даних методів оцінки є:

1. зростання робочих показників працівників;
2. пошук та усунення перешкод, що заважають роботі менеджерам середньої ланки;
3. встановлення на досягнення цілей у всіх працівників;
4. підвищення мотивації до праці шляхом прагнення високої оцінки.

Ще одним серйозним недоліком у системі атестації персоналу компанії є відсутність оцінки топ-менеджменту компанії, що негативно впливає на діяльність ТОВ «Solidcare».

Запропоновано щорічно проводити оцінку керівників вищої ланки за допомогою асесменту. Розрахунки економічної ефективності показали, що найменш витратним і об'єктивнішим буде варіант залучення сторонньої спеціалізованої організації для проведення процедури оцінки топ-менеджменту ТОВ «Solidcare». Щорічна оцінка методом асесменту топ-менеджменту компанії дозволить власнику компанії приймати виважені рішення та справедливо оцінювати діяльність керівництва організації. Витрати використання цього способу складуть 66 000 грн. Асесмент дозволить: проаналізувати команду керівників ТОВ «Solidcare»; визначити їх сильні та слабкі сторони; вивчити результати їхньої діяльності; допоможе виявити те, як можна їх мотивувати; дозволить визначити їхній потенціал.

Вигода, яка отримується від використання асесменту двояка: скорочення витрат, викликаних плинністю кадрів, і «охорона» співробітників, ефективність яких дуже висока.

Таким чином, запропоновані заходи щодо усунення недоліків у системі атестації персоналу ТОВ «Solidcare» дозволять мати вагомі підстави для прийняття рішень про службові переміщення, скорочення неефективних співробітників, підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. с. 160-164.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>.
3. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 12. с. 50-56.
4. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. с. 346-352.
5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 22. с. 334-340.
6. Гурбик Ю. Ю., Сальникова Н. В., Курган П. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>.
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
8. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). с. 107-113.
9. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.74
10. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8 (85). с. 65-71.
11. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 2(49). Ч. 2. с. 114-119.

12. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief M. A. Zhurba*. 2019. № 35. с. 267-270.
13. Неопублікована фінансова звітність ТОВ «Solidcare» за 2022 рік [Текст]. 2023. 51 с.
14. Неопублікована фінансова звітність ТОВ «Solidcare» за 2023 рік [Текст]. 2024. 55 с.
15. Неопублікована фінансова звітність ТОВ «Solidcare» за 2024 рік [Текст]. 2025. 53 с.
16. Новоставська О. І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економічна*. 2017. Вип. 27 (2). с. 68-72.
17. Офіційний сайт ТОВ «Solidcare». URL: <https://solidcare.ua/>.
18. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 424 с.
19. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). с. 93-99.
20. Сторінка у мережі Facebook ТОВ «Solidcare». URL: https://www.facebook.com/solidcare.ua/?locale=uk_UA.
21. Сторінка у мережі Instagram ТОВ «Solidcare». URL: <https://www.instagram.com/solidcare/>.
22. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
23. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
24. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом: навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2018. 120 с.

25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків. ХНУВС, 2021. 208 с.
26. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ. 2009. 635 с.
27. Шовкун Л. В. Розробка цілей проекту та побудови дерева цілей. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. с. 298-304.
28. Шталь Т. В. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 1. с. 319-325.
29. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; відп. ред. В. С. Кравців. Львів, 2015. № 2(112). с. 96-99.
30. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Цілі у системі стратегічного планування. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 4. с. 143-146.