

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БАБІЙ АННА ІГОРІВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки,  
д. е. н., професор  
\_\_\_\_\_ О. А. Дороніна  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:

Г. В. Серeda, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, канд. екон. наук

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця, 2020

## АНОТАЦІЯ

**Бабій А. І.** Удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві. Спеціальність 051 «Економіка». Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджено систему професійного навчання та оцінки персоналу Групи Компаній «Автомір». Автором проведено аналіз діяльності компаній, їхніх фінансових та трудових показників, а також здійснено діагностику HR-процесів. У роботі висвітлено основні проблеми системи управління персоналом та системи професійного навчання, зокрема, на підприємствах. Основний науковий результат роботи полягає у впровадженні проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомір», який є необхідною передумовою планування професійного навчання персоналу.

Ключові слова: професійне навчання персоналу, проект, безперервна освіта, оцінювання персоналу.

70 с., 13 табл., 7 рис., 2 дод., 52 джерела.

**Babiy A. I.** Babiy A.I. The Improvement in governance of professional personnel training at the enterprise. Specialty 051 "Economics". Educational program «Personnel management and labour economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The qualification work was conducted to research the system of professional training and evaluation of the personnel of the Group of Companies "Avtomyr". The author made the analysis of the activities of companies, their financial and labor performance, as well as the diagnostics of HR-processes. The work emphasizes the main problems of personnel management system and vocational training system, in particular, in enterprises. The main scientific result of the work is the implementation of the project "System of annual staff evaluation of GC "Avtomyr", which is a necessary prerequisite for planning professional training of the personnel.

Key words: professional personnel training, project, continuing education, staff evaluation. 70 pp., 13 tabl., 7 fig., 2 add., 52 sources.

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,<br>СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....                                   | <b>3</b>  |
| ВСТУП.....  | <b>4</b>  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ.....   | <b>7</b>  |
| 1.1 Теорія управління проектами та історія виникнення поняття .....   | 7         |
| 1.2 Понятійний апарат управління проектами.....   | 11        |
| 1.3 Концепція власного проекту .....  | 20        |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ТА ПОЛІТИКИ РОБОТИ ГРУПИ<br>КОМПАНІЙ «АВТОМИР».....                                | <b>29</b> |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності Групи Компаній<br>«Автомир» .....                      | 29        |
| 2.2 Структура персоналу та аналіз трудових показників ГК «Автомир»..  | 35        |
| 2.3 Аналіз системи професійного навчання в Групі Компаній<br>«Автомир» .....                                  | 44        |
| РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ<br>ПРОЕКТУ «ЩОРІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГК «АВТОМИР» ... | <b>50</b> |
| 3.1 Організаційна структура проекту. SWOT-аналіз .....  | 50        |
| 3.2 Впровадження проекту та аналіз його ефективності .....  | 60        |
| ВИСНОВКИ.....   | <b>67</b> |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....  | <b>71</b> |
| ДОДАТКИ.....  | <b>76</b> |



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

|             |   |
|-------------|---|
| CR          | Corporate Responsibility manager – фахівець з корпоративної відповідальності  |
| HR          | Human Resource manager – фахівець з управління персоналом   |
| Hard skills | З англійської – «жорсткі» навички – професійні навички, яким можна навчити і які можна виміряти.  |
| Soft skills | З англійської – «м'які» навички – компетенції, які важко виміряти кількісними показниками. Іноді їх називають особистими якостями, тому що вони залежать від характеру людини і набуваються з особистим досвідом. |
| SMART-метод | Абревіатура: Specific (конкретний), Measurable (вимірний), Achievable (досяжний), Relevant (значимий), Time bound (обмежений в часі). Метод постановки цілей за визначеними критеріями.                           |
| E-learning  | З англійської – електронне навчання – система навчання за допомогою інформаційних та електронних технологій.  |

## ВСТУП

На сьогоднішній день ринок характеризується високим рівнем конкуренції серед підприємців, у теперішніх умовах перед організаціями постає необхідність у постійному вдосконаленні та розвитку задля збереження лідируючих позицій. Людський потенціал являється основною складовою успішного функціонування будь-якого бізнесу. Організації змагаються не тільки за те, щоб залучити до своїх лав найбільш цінних кандидатів ринку праці, але й за те, щоб забезпечувати найвищі темпи розвитку наявних співробітників. Але підтримка відповідного рівня даного потенціалу є досить важким завданням, яке може реалізуватися лише за допомогою ефективної організації професійного навчання та персоналу. Навчання персоналу забезпечує безперервне підвищення якості трудового потенціалу компанії, пришвидшує адаптацію співробітників до роботи, впливає на зростання рівня продуктивності праці, дозволяє швидше зрозуміти та влитися в корпоративну культуру організації. Все це безпосередньо впливає на підвищення індивідуального рівня конкурентоспроможності кожного співробітника та підприємства в цілому. Саме тому здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

**Актуальність теми** полягає в тому, що оцінка, навчання і розвиток працівників в даний час є важливою ланкою HR-системи, яка дозволяє впливати на продуктивну діяльність співробітників і в кінцевому результаті – на прибуток організації. Недарма однією з тенденцій 21 сторіччя є теорія «безперервної освіти», тобто навчання і розвиток впродовж усього життя. Знання та навички співробітників постійно старіють, звідки і виникає необхідність їх оновлювати та вдосконалювати.

Система професійного навчання співробітників на базі підприємств ГК «Автомир» почала функціонувати у 2020 році у зв'язку із необхідністю підвищення якості трудового потенціалу, перші нововведення зводилися до ліквідації негативних наслідків, не існувало чіткої та структурованої програми

дій стосовно персоналу. Тож даний напрям дослідження має високу практичну значущість для ГК «Автомир».

Дуже важливими були **внески у дослідження розвитку персоналу** на підприємстві таких вчених як Ю. М. Барський [1], Л.В. Балабанова [2], Л.В. Шаульська [3], Т.І. Богданова [4], О.В. Босак [5], В.С. Васильченко [6].

**Метою даної магістерської роботи** є вивчення та аналіз системи професійного навчання персоналу, яка використовується у Групі Компаній «Автомир», впровадження проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир», а також визначення шляхів підвищення ефективності навчання. Для досягнення поставленої мети вирішувались такі **завдання**:

- висвітлення сутності та форм реалізації професійного навчання на рівні підприємства;
- аналіз особливостей організації професійного навчання у ГК «Автомир»;
- визначення проблемних місць системи навчання персоналу в ГК «Автомир»;
- розробка та впровадження проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир»;
- аналіз ефективності впровадженого проекту;
- розробка шляхів вдосконалення організації професійного навчання.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є система професійного навчання Групи Компаній «Автомир».

**Предметом дослідження** є організаційно-економічні аспекти удосконалення системи професійного навчання персоналу ГК «Автомир».

Під час впровадження проекту використовувалося наступне програмне забезпечення: платформа дистанційного навчання Moodle.

При написанні магістерської роботи були використані **наступні сучасні методи дослідження**: теоретичний аналіз, емпіричний метод (опис діяльності підприємств), методи економічного аналізу (при оцінці фінансового стану



корпорації), порівняльний аналіз (при здійсненні порівняння аналізу трудових показників), SWOT-аналіз проекту.

**Наукова новизна дослідження** полягає у застосуванні проектного підходу до формування системи щорічного оцінювання персоналу, що дозволяє контролювати цей процес за часовими, ресурсними та результатними критеріями.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає у впровадженні в HR-практику проекту «Щорічне оцінювання персоналу» та розробці шляхів удосконалення системи професійного навчання ГК «Автомир».

**Результати дослідження були апробовані** в діяльності підприємства (Довідка про впровадження результатів наукових досліджень магістерської роботи Бабій А. І.) та шляхом публікації основних результатів аналізу трудових показників ГК «Автомир» і пропозицій щодо подальшого розвитку сфери первинного навчання персоналу у Віснику студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса (випуск 12, том 1) в статті «Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу на прикладі ГК «Автомир».

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів з підрозділами, висновків, списку використаних посилань із 52 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ**

#### **1.1 Теорія управління проектами та історія виникнення поняття**

Управління проектами – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту [8]. Проект – це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань [47], зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості. Тимчасова природа проектів контрастує з бізнес-процесами, які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів або послуг. На практиці, управління вищезазначеними двома системами часто різняться і таким чином вимагає розвитку окремих технічних навичок та використання розподіленого управління ними.

Головним завданням проектного управління є досягнення всіх цілей та виконання завдань проекту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених обмежень проекту [48]. Типовими обмеженнями є межі та зміст проекту, час, бюджет [8]. Другорядним завданням, але більш амбітним, є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей.

Управління проектами практикувалося з початку виникнення цивілізації. До 1900 року творчі архітектори та інженери управляли інженерними проектами самотужки. Наприклад, Вітрувій (1 століття до н. е.), Кристофер Рен (1632-1723), Томас Телфорд (1757-1834) та Ісамбард Кінгдом Брюнель (1806-1859) [49]. З 1950 року організації почали систематично використовувати інструменти та техніки проектного управління для керування складними проектами.

Як наука, управління проектами виникло з декількох прикладних наук, таких як будівництво, інженерія та оборонна діяльність. Засновником



проектного управління вважають Генрі Ганта, якого називають батьком технік планування та контролю. Він відомий завдяки використанню діаграми Ганта, як інструменту управління проектами. Також засновником проектного управління вважають Анрі Файоля, завдяки створенню ним 5 функцій управління, що формують засади знань управління проектами. Гант та Файоль були прихильниками теорій з наукового управління Фредерика Уінслоу Тейлора. Його робота – це попередник сучасних інструментів управління проектами, включаючи декомпозицію робіт та розподілення ресурсів [9].

1950-ті розпочали епоху сучасного проектного управління. В Сполучених Штатах до 1950-их проектами управляли "ad hoc", використовуючи діаграми Ганта, неформальні техніки та інструменти. В той час, було розроблено дві математичні моделі проектного управління. Метод критичного шляху (англ. Critical Path Method – CPM) був розроблений, як спільний проект між корпораціями ДюПон (англ. DuPont Corporation) та Ремінгтон Ренд (англ. Remington Rand Corporation) для управління та підтримки проектів. Програма оцінки та контролю (англ. Program Evaluation and Review Technique – PERT) була розроблена Буз-Аленом та Гамільтоном (англ. Booz-Allen & Hamilton) разом з Корпорацією Локгід (англ. Lockheed Corporation), як частина програми військово-морського флоту Сполучених Штатів для підводних човнів – Ракети Полярис [13]. Ці математичні техніки швидко поширилися між багатьма приватними підприємствами.

В той час, коли розроблялися моделі планування, техніки для оцінки вартості проектів, завдяки проривним роботам Ганса Ланге та інших виникло Управління вартістю та Інженерна економіка. В 1956 р. першими практиками проектного управління та суміжними спеціалістами з календарного планування (проектного контролю), оцінки вартості та її контролю була створена Американська асоціація інженерів з управління вартістю (англ. American Association of Cost Engineers). AACЕ продовжувала дослідницькі роботи і в 2006 р. випустила перший інтегрований процес для портфельного, програмного

та проектного управління: Система повного управління вартістю (англ. Total Cost Management Framework).

Міжнародна асоціація проектного управління (англ. International Project Management Association – IPMA) була заснована в Європі в 1967 р., як об'єднання декількох національних асоціацій проектного управління. IPMA й сьогодні зберігає федеральну структуру і зараз складається з членів-асоціацій на кожному континенті за виключенням Антарктиди. IPMA пропонує програму сертифікації, що складається з чотирьох рівнів, яка базується на основних компетенціях IPMA (англ. IPMA Competence Baseline – ICB). Компетенції ICB включають технічні компетенції, контекстуальні компетенції та поведінкові компетенції.

В 1969 р. в Сполучених Штатах був створений Інститут проектного управління (англ. Project management institute - PMI). PMI опублікував Довідник з управління проектами (англ. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide), який описує практики управління проектами, що є однаковими для «більшості проектів у більшості випадків». PMI також пропонує різноманітну сертифікацію [9].

Сьогодні основні правила керування проектами представлені трикутником проекту, символом, популяризованим Гарольдом Керцнером у його фундаментальній праці керування проектами: системний підхід до планування, складання графіків і контролю (Рис. 1.1).

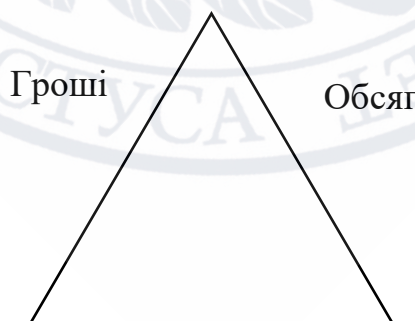


Рисунок 1.1 – Трикутник проекту [8]

Як будь-яке починання, проект виконується та завершується відповідно до певних обмежень. Традиційно такими обмеженнями вважаються «обсяг» (англ.

Score), «час» (англ. Time) та «вартість» (англ. Cost). Такі обмеження отримали назву «Трикутник управління проектами», де кожна сторона є певним обмеженням. Одна сторона трикутника не може бути змінена, щоб не вплинути на інші сторони. Подальше уточнення обмежень відділяє «якість» (англ. Quality) чи «продуктивність» впровадження проекту від «обсягу» і перетворює якість в четверте обмеження. Обмеження за часом – це час, за який необхідно завершити проект. Вартість – це розмір бюджету, який виділений на реалізацію проекту. Обмеження за обсягом – це завдання, які мають бути завершені для досягнення кінцевого результату проекту. Зазначені три обмеження досить часто взаємопов'язані: збільшення меж та обсягів завдань, зазвичай призводить до збільшення часу та вартості, обмежений час може означати збільшення вартості чи зменшення обсягу проекту [8].

За весь час історії було декілька спроб розвитку стандартів Управління проектами, такі як:

- Модель Можливостей Зрілості (англ. Capability Maturity Model) – Інститут інженерів програмного забезпечення (англ. Software Engineering Institute).
- Світова спільнота з Стандартів Ефективності проектів (англ. Global Alliance for Project Performance Standards – GAPPS) – відкритий стандарт, що описує компетенції для менеджерів проектів та програм.
- Посібник з Управління проектами (англ. A Guide to the Project Management Body of Knowledge).
- Метод Гермес (англ. HERMES method) – загальний метод управління проектами у Швейцарії, обраний для використання в Люксембурзі та міжнародних організаціях.
- Стандарти ISO, ISO 9000 – сім'я стандартів щодо систем управління якістю, ISO 10006:2003, Системи управління якістю та посібник з управління якістю в проектах.
- Prince2 (англ. Project in controlled Environments) – дослівно, проекти в контрольованих середовищах.



- Процес розробки програмного забезпечення командою (англ. Team Software Process – TSP) – Інститут інженерів програмного забезпечення (англ. Software Engineering Institute).
- Структура управління загальними витратами (англ. Total cost management framework) – міжнародна методологія AACE для Інтегрованого портфелю, Програм та Управління проектами.
- V-модель – метод розробки систем.
- Метод логічної структури (англ. Logical framework approach) – метод, популярний в міжнародних девелоперських організаціях.
- P2M (англ. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) – стандарт по управлінню проектами, що базується на інноваційних програмах [9].

## **1.2 Понятійний апарат управління проектами**

За міжнародними стандартами проектного менеджменту P2M, фаза виконання поділяється на три підфази:

I – підготовка до виконання, коли створюється організаційна структура для реалізації проекту, розподіляються повноваження між відповідними проектними командами тощо;

II – виконання; здійснення загального моніторингу і контролю з метою оперативного керування;

III – завершення, підготовка до передачі створеного продукту Замовнику.

Усі дії, необхідні на створення продукту проекту, та управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, визначаються як «проектні дії». У японському стандарті проектного менеджменту підкреслюється особлива риса проектних дій – «ті, що створюють цінність проекту». Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, поділяються на ті, що охоплюють планування проектних завдань, їх інтеграцію, координацію, реалізацію [16].

Основні цілі проекту досягаються за допомогою певних процесів управління. У зв'язку з цим виділяють такі підходи, що доповнюють один одного:

- класичний;
- за циклом вирішення проблеми;
- за життєвим циклом проектного менеджменту.

Класичний підхід, запропонований Анрі Файолем у 1949 році, представляє п'ять основних функцій менеджменту – чотири безпосередніх і одну інтеграційну. Передбачена наступна реалізація функцій у процесі управління здійсненням проектів:

- планування обсягу робіт, необхідних для виконання проекту і досягнення його цілей;
- організацію ресурсів для їх виконання в межах встановленого бюджету і строків;
- впровадження розробленої програми дій;
- контроль за виконанням плану або його коригування у разі необхідності;
- керівництво командою залучених до виконання людей [14].

Управління проектом як циклом вирішення (розв'язання) проблеми. Дуже часто проект виникає як відповідь на наявні проблеми підприємства. Тоді для його реалізації треба здійснити такі кроки (Рис. 1.2).

Перший етап – розробка альтернативних рішень (1-5-й кроки).

Другий етап – прийняття рішення (6-й крок).

Третій етап – впровадження (7-10-й кроки).

Часто виконання тих чи тих завдань тісно переплетене зі стадіями життєвого циклу проектного менеджменту.



Рисунок 1.2 – Кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми [13]

Керівники проектів розглядають питання життєвого циклу по-різному, значною мірою на це впливають характер та особливості того чи іншого проекту, його зміст. Відповідно до одного з найпоширеніших підходів життєвий цикл розбивають на чотири великі фази:

- формулювання проекту;
- планування;
- здійснення;
- завершення.

Управління проектом виконується за допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів управління проектами, які отримують входи і створюють виходи процесів, тобто управління проектом здійснюється за процесним підходом.

Успіх прийнятого в сучасному світі процесного підходу до побудови бізнесу і управління ним обумовлений перш за все тим, що дозволяє організації врахувати такий важливий аспект підприємницької діяльності, як орієнтація на



кінцевий продукт, тобто надання клієнтові якісного продукту в стислі терміни і з мінімальними витратами. Крім того, сама модель системи, за одиницю управління якої береться процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни.

Процес – це сукупність взаємопов’язаних ресурсів і діяльності, яка має чітко визначені вхід і вихід і створює в результаті цінність (додану вартість).

Перевага процесного підходу полягає також в безперервності управління, яке він забезпечує на стиках окремих підпроцесів з урахуванням їх взаємодії. Згідно з ідеями процесного підходу проект є унікальним процесом, що є сукупністю взаємозв’язаних скоординованих підпроцесів.

Управління проектом як процесом передбачає досягнення цілі згідно з визначеними вимогами з врахуванням обмежень за термінами, вартістю і показникам якості.

З погляду процесного підходу доцільно виділити дві групи пов’язаних з проектом процесів:

- 1) процеси управління проектом;
- 2) процеси життєвого циклу проекту.

Процеси можуть бути розбиті на п’ять основних груп, що реалізують різні функції управління:

- 1) процеси ініціації (Initiating Processes) – ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- 2) процеси планування (Planning Processes) – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їхнього досягнення;
- 3) процеси виконання (Executing Processes) – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;
- 4) процеси моніторингу і управління (Analysis Processes, Controlling Processes) – визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів, визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;

5) процеси завершення (Closing Processes) – формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу [13].

Американський Інститут управління проектами (Project Management Institute) розробив сертифікаційну програму, в якій, окрім етичного кодексу і професійного досвіду, було визначено професійні знання, відомі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK) [12]. PMBOK складається з десяти функцій (областей знань):

1. Управління інтеграцією проекту (Project Integration Management). Під інтеграцією розуміється об'єднання, консолідація, зчленування і різноманітні інтеграційні дії, спрямовані на успішне управління очікуваннями зацікавлених сторін і виконання певних вимог.

2. Управління змістом проекту (Project Scope Management). Під управлінням змістом розуміються процеси, що дозволяють робити вибірку, фільтрацію і угруповання за проектом тих і тільки тих робіт, які знадобляться Керівнику проекту для успішного завершення проекту. Управління змістом проекту прямо пов'язане з визначенням і контролем того (змісту), що буде включено і що не включено в проект.

3. Управління строками проекту (Project Time Management). Під управлінням строками проекту або, точніше кажучи, часом, тому що час – більш широке поняття, розуміються процеси, за допомогою яких забезпечується своєчасне завершення проекту.

4. Управління вартістю проекту (Project Cost Management). Під управлінням вартістю проекту розуміються процеси, в частині планування та розробки бюджету, а також управління витратами, які забезпечують завершення проекту в рамках затвердженого бюджету.

5. Управління якістю проекту (Project Quality Management). Під управлінням якістю проекту маються на увазі процеси і різні дії з боку виконуючої організації, підходи і політики в області якості, цілі, завдання та зони відповідальності в області якості таким чином – проект повинен задовольняти тим потребам, заради яких він був ініційований.

6. Управління людськими ресурсами проекту (Project Human Resource Management). Процеси управління людськими ресурсами організації, включають в себе підходи до управління і керівництвом команди проекту. Під командою проекту мається на увазі пул кваліфікованих працівників, для яких визначені конкретні ролі та відповідальності за виконання проекту. В ході реалізації проекту професійний і кількісний склад команди проекту часто може змінюватися. Правильний розподіл ролей за проектом і відповідальності між членами команди проекту дає можливість всім членам команди бути задіяними на етапі планування проекту та прийняття рішень.

7. Управління комунікаціями проекту (Project Communications Management). Процеси управління комунікаціями, застосовують з метою забезпечення своєчасного формування, підготовки, поширення, архівації, передачі, отримання, використання інформації на проекті. Найбільша частина часу на проект, у Керівників проектів йде на здійснення комунікацій з членами команди і з іншими зацікавленими сторонами проекту (внутрішні, від звичайних співробітників до вищого керівництва, або зовнішні). Ефективність комунікації полягає в тому, що вони служать сполучною ланкою між різними зацікавленими сторонами, залученими в конкретний проект.

8. Управління ризиками проекту (Project Risk Management). Під процесами управління ризиками проекту розуміється планування управління ризиками, ідентифікація і аналіз ризиків, вироблення методів реагування на ризики, контроль, моніторинг і управління ризиками в ході реалізації проекту. За допомогою процесів управління ризиками проекту, Керівники проектів домагаються підвищення ймовірності виникнення і впливу (впливу) сприятливих ризиків (подій) на проект і знижують ймовірність виникнення і впливу (впливу) несприятливих ризиків (подій) на проект в момент виконання цього проекту.

9. Управління поставками проекту (Project Procurement Management). Процеси управління поставками проекту включають в себе покупку або придбання тих чи інших необхідних сутностей (продукти, послуги, результати,



документи), які виробляються зовнішніми (підрядними) організаціями по відношенню до тієї, в якій реалізується проект. Сама організація, в якій виконується проект, може виступати в якості покупця або продавця цих сутностей.

10. Управління зацікавленими сторонами проекту (Project Stakeholder Management). Під процесами управління очікуваннями зацікавленими сторонами проекту розуміється безпосередньо спілкування між командою проекту і зацікавленими особами, а також роботи, спрямовані на задоволення їх потреб і вирішення виникаючих проблем, які можуть спричинити за собою зміни на проекті. Завдяки правильному вибудовуванню відносин між усіма зацікавленими сторонами на проекті, керівник проекту може збільшити ймовірність успіху.

Наведені функції поділяють на дві групи – основні: управління змістом проекту, управління вартістю проекту, управління часом проекту, управління якістю, а також додатковими – решта 6 функцій. Як бачимо, основні функції РМВОК визначено за цілями, за досягнення яких відповідає проектний менеджер, а додаткові – за об'єктами, на які спрямовується діяльність керівника. Проте в назві всіх цих функцій наявне спільне слово управління, що, в свою чергу, передбачає виконання в їх межах таких загальних функцій управління, як організація, планування, контроль, мотивація. Інакше кажучи, проектний менеджер повинен здійснювати основні функції управління щодо специфічних цілей та об'єктів очолюваних ним проектів [16].

Контроль проекту – це елемент, який забезпечує відповідність проекту графіку виконання та бюджету. Контроль проекту починається з планування та закінчується звітом з виконання проекту, пронизуючи кожен елемент процесу управління проектом. Кожен проект має бути оцінений щодо рівня необхідного контролю: забагато контролю означає втрату часу, замало контролю означає збільшення ризиків. Якщо контроль проекту впроваджений не вірно, вартість для бізнесу пояснюється у термінах помилок, виправлень та додаткових витрат на аудит. Системи контролю необхідні для витрат, ризиків, якості, комунікацій,

часу, змін, закупівельна та людських ресурсів. До того ж аудитори мають визначити, наскільки проекти впливають на фінансову звітність, наскільки достовірну інформацію отримують замовники і скільки точок контролю існує [9].

Успішне виконання проектних дій вимірюється критеріями «продуктивності», «ефективності» та «належного виконання». За японськими стандартами проектного менеджменту (P2M), належне виконання проектних дій передбачає: по-перше, дотримання правових, етичних норм й міжнародних стандартів; по-друге, використання налагоджених бізнес-процесів, відповідних методів/процедур, що задовольняють очікуванням стейкхолдерів (зацікавлених сторін проекту).

Продуктивне виконання – використання моделей, методів, процедур і засобів мінімізації ірраціональності, втрат і неузгодженостей у проектах. У сучасних управлінських практиках продуктивність, як співвідношення отриманого результату і кількості витрачених ресурсів, використовується для вимірювання виробничих (фізична продуктивність), інформаційних процесів (інтелектуальна продуктивність). Показник інтелектуальної продуктивності відображає гнучкість у використанні інформації про ринок, даних виробництва, а також унікальне поєднання технологічних компонентів, що утворюють цінність проекту.

Ефективне виконання проектних дій виражається через позитивний ефект, отриманий від проекту, рівень задоволеності усіх його зацікавлених сторін. Ефективністю вимірюється рівень використання ресурсів шляхом співвідношення між отриманим результатом і максимально можливим.

Сучасні критерії до виконання проектних дій спонукають менеджерів проектів до безперервного професійного удосконалення своїх здібностей:

- 1) перетворювати місію проекту у конкретні завдання, процеси, види робіт, шляхи і методи їх виконання;

2) забезпечувати створення продукту проекту в умовах специфічних обмежень із використанням усіх груп управлінських процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення);

3) гарантувати максимальне задоволення зацікавлених сторін від результатів проекту, узгоджуючи можливі конфлікти їх інтересів.

Ефективність – ступінь виконання попередньо запланованих завдань, оптимального випуску продукції (внутрішня економічна ефективність), або кращого досягнення цілей організації (зовнішня ефективність).

Отже, успішне виконання проектних дій багато у чому ,залежить від професійної компетентності команди управління проектом, їх здатності продумано управляти ними. Так, реалістично поставлені цілі будуть досягнуті за умови отримання проміжних результатів (дозволяють розвинути успіх). Особлива увага до поточних результатів дозволяє вчасно виявити проблеми. Творчий підхід менеджерів, їх наполегливість також сприяють успішному завершенню проекту.

У цілому управлінські дії за проектом поділяють на дві категорії: 1) ті, що спрямовані на створення продукту(тів) проекту; 2) ті, що спрямовані на виконання проекту. Уся сукупність дій, спрямованих на створення проміжних результатів проекту, у підсумку призводить до повного досягнення цілей. Оскільки дії, спрямовані на створення продукту(тів) проекту, виконуються «фаза за фазою» життєвого циклу проекту, то і в управлінні життєвим циклом проекту передбачені, як загальноприйняті методи управління проектами, так і специфічні, пов'язані із контекстом (прикладною сферою) проектів.

Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, передбачають управління життєвим циклом проекту і управління змістом (конфігурацією, якістю, часом, витратами тощо). Такі дії забезпечують ефективну організацію роботи у проекті завдяки акумуляції «енергії для досягнення цілей проекту та реалізації потенціалу командної роботи» [16].



### 1.3 Концепція власного проекту

Концепція проекту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції. Розглянемо контрольні запитання, які допомагають розкрити сутність концепції проекту як документа (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Зміст концепції проекту

|  |   |
|--|---|
| Дата створення   | 12.05.2020  |
| Замовник   | Генеральний директор ГК «Автомир»   |
| Автор документу  | HR менеджер ГК «Автомир»  |
| Причини ініціалізації проекту (визначення проблеми, яка буде розв'язана за допомогою продукту проекту та підстави для ініціалізації проекту в організації) | В даний період розвитку компанія зіштовхнулась з наступною проблемою у сфері управління персоналом – відсутні карти оцінок співробітників, що зумовлює неможливість планування розвитку персоналу.  |
| Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації)                                       | Сутність запропонованої ідеї полягає в проведенні процедури оцінки усіх співробітників Відділів сервісного обслуговування, емонтних цехів та Відділів продажу. У процесі чого кожен працівник буде оцінений по усім необхідним для його посади Hard skills i Soft skills.   |
| Мета проекту   | Метою проекту «Впровадження системи щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир» є отримання карт оцінки особистісних та професійних компетенцій співробітників Відділів продажу та Відділів післяпродажного обслуговування. На основі отриманих від оцінки даних – оптимізувати штат персоналу та підвищити рівень вмотивованості співробітників до роботи; розробити карти розвитку персоналу. Дедлайн: 14.08.2020 року. |

Продовження Табл. 1.1

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Очікувані вигоди проекту    | Впровадження проекту дозволить розробити карти розвитку кожного співробітника: це, в свою чергу, вплине на мотивацію працівників та пришвидшить їхнє професійне навчання, як результат – підвищення продуктивності праці.  |
| Обмеження проекту           | З огляду на зростання продуктивності праці очікується збільшення прибутку на 20 % до кінця 2021 року.  |
| Допущення та ризики проекту | Зовнішні ризики: погіршення економічної та соціологічної ситуації внаслідок епідемії Covid-19, що змусить призупинити впровадження проекту.<br>Внутрішні: 1) неготовність керівників структурних підрозділів брати на себе відповідальність за виконання певних етапів проекту; 2) неготовність співробітників компанії до проходження процедур оцінки, нерозуміння ними необхідності проекту і, як наслідок, демотивація деяких із них. |

Етапи розробки концепції проекту:

1. Формування інвестиційного задуму проекту. Після формування певного числа альтернативних ідей проекту фахівець – аналітик проекту повинен виконати попередню експертизу і виключити з подальшого розгляду свідомо неприйнятні. У процесі формування інвестиційного задуму проекту повинні бути отримані відповіді на питання:

- мета;
- продукт проекту;
- термін окупності;
- прибутковість проекту;

2. Попереднє опрацювання цілей і задач проекту. Цілі проекту повинні бути чітко сформульовані. Вони повинні задовольняти характеристикам SMART. Сутність деталізації мети проекту за допомогою SMART-методу впливає з розшифрування термінів, які формують його назву: специфічність (Specific), вимірюваність (Measurable), узгодженість (Agreed Upon),

реалістичність (Realistic), обмеженість в часі (Time-related) [17]. Правильно деталізована за допомогою SMART-методу мета дозволяє сформулювати загальне уявлення про проект, яке допомагає особам, що приймають рішення, а іншим зацікавленим сторонам дає змогу зрозуміти масштаби та особливості проекту. Вона також є основою для визначення потреби в ресурсах і складання графіка робіт.

Задачі проекту повинні бути не менш чітко сформульовані, тому що тільки за таких умов можливий наступний крок – формування основних характеристик проекту. До таких характеристик можна віднести:

- наявність альтернативних технічних рішень;
- тривалість проекту;
- оцінка рівня базових, поточних та прогнозних цін на продукцію (послугу) проекту;
- складність проекту;
- початково-дозвільна документація;
- співвідношення витрат та результатів проекту [47].

3. Попередній аналіз здійснення проекту здійснюють за допомогою експертної оцінки. Дана методика може застосовуватися як для попереднього відбору найбільш перспективних варіантів здійснення проекту, так і для попереднього визначення здійсненності проекту. У першому випадку для подальшого розгляду залишаються альтернативи, що отримали найвищі результати, в другому — отримана інтегральна експертна оцінка проекту порівнюється з визначеним заздалегідь «обмеженням знизу».

Прийнято вважати, що бізнес-ідея проекту визначена і концепція сформована, якщо:

- визначено основні варіанти й альтернативи проекту;
- виявлено основні проблеми, що можуть вплинути на реалізацію і ефективність проекту;
- вибір варіантів підкріплено попередньою оцінкою витрат і результатів;
- є підстави припускати, що проект одержить необхідне фінансування.



Таким чином, початкова (передінвестиційна) фаза проекту має принципове значення для потенційного інвестора (замовника, кредитора). Їм вигідніше вкласти гроші на аналіз ідеї і, в разі негативних результатів відмовитись від ідеї аніж почати невідому справу, яка може виявитись безперспективною. На цьому етапі інвестор (замовник, кредитор) повинен визначитись з такими питаннями:

- інвестиційний замисел (ідея) проекту;
- цілі та задачі проекту;
- загальні характеристики проекту;
- попередні результати здійсності проекту.

Якщо ідея проекту виявилася придатною для реалізації, можна починати до більш детального аналізу, який здійснюється методами проектного аналізу [18].

Контроль – упорядкований процес, за допомогою якого перевіряється хід робіт і вживаються заходи щодо подолання відхилень від плану. Контроль складається із:

- 1) планування майбутніх робіт;
- 2) моніторингу і підготовки звітів про результати;
- 3) порівняння і прийняття ефективних заходів з покращення початкового плану або мінімізації відхилень;
- 4). порівняння результатів з планом і прогнози на майбутнє.

Для того, щоб контроль був ефективним, ефективним має бути і кожний з його елементів.

Ефективність планів. План має бути комплексним і максимально незмінним, містити фіксовані критерії для контролю. Якщо плани часто корегують, це значить, що критерії для здійснення контролю відсутні. Проект завжди буде виконуватись нібито своєчасно – адже плани постійно «підганяються» під поточне положення справ. Члени команди можуть написати нові календарні плани робіт, проте ці плани має затвердити керівник проекту, перш ніж вони будуть включені до зведеного календарного плану. Роботи виконуються відповідно до поточних відомостей комплектації робіт.

Ефективність звітності. Механізм ефективної звітності має відповідати наступним вимогам:

- 1) звіти співпадають із планом;
- 2) наявність певних критеріїв контролю;
- 3) засоби контролю прості та зручні;
- 4) формування звітів відбувається з певною періодичністю;
- 5) звіти сприяють стимулюванню творчого обговорення.

Ефективність перевірки. Після збору інформації команда має визначитись, чи виконується проект відповідно до початкових припущень, якщо ні – слід визначити рівень впливу відхилень. Двома кількісними критеріями успішності проекту, яким приділяється найбільша увага менеджерів, є вартість і тривалість. Команда використовує звіти для прогнозування вартості і тривалості проекту, а також розраховує будь-які відхилення між поточними і базовими значеннями відповідних показників (можуть виникнути потреби у збільшенні термінів і вартості виконання окремих проектних дій). Можливі також, що запізнення за термінами і додаткові зусилля, що обумовлені відхиленнями від вимог до якості, нездатністю людей виконувати свої обов'язки, зовнішніми причинами або змінами у змісті проекту і т. ін. Відхилення тривалості або вартості вказують на необхідність контролю однієї або декількох функцій управління проектом.

Ефективність заходів. Для того, щоб завершити цикл контролю, команда має прийняти ефективні заходи для подолання відхилень: оперативно скорегувати план з урахуванням відхилень, своєчасно прийняти ефективні заходи для покращення негативної тенденції та зниження управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю проекту або ліквідації відхилень. Щоб ці заходи були ефективними, необхідно:

- розрахувати вплив будь-якої зміни на кінцевий результат проекту (перепланування);
- отримати дозвіл на здійснення даного заходу.

В переплануванні йде мова про аналіз «що, якщо...» – команда оцінює вплив тієї чи іншої дії на хід проекту. Найбільш цінну інформацію для

управління можна отримати при використанні планів, розроблених відповідно до структурної декомпозиції робіт (СДР). Вплив зміни однієї роботи на інші (взаємопов'язані), можна оцінити на рівні робіт, а вплив на інші пакети робіт – на рівні контрольних подій. Вчасне реагування на зміни у проекті залежить від керівників, їх здатності використовувати свої повноваження, а також мотивувати і переконувати членів команди.

За допомогою процесу моніторингу і контролю визначається рівень досягнення цінностей проекту, необхідність корегування ходу виконання проекту у необхідному напрямку і цей процес повторюється протягом усього життєвого циклу. Процес моніторингу і контролю складається з чотирьох компонентів:

1. Збір інформації про хід виконання проекту. Інформація про виконання проекту включає: рівень прогресу проекту, ступінь виконання робіт і тенденцій змін в оточенні проекту. Зміни в оточенні проекту впливають не тільки на процес її виконання, а й на її очікувану цінність. Найбільш значущими факторами оточення вважаються: ринкове оточення, економічна ситуація, міжнародне оточення, виникнення нових технологій, зміни в законодавчій системі, розбіжності і конфлікти між зацікавленими сторонами, катастрофи.

2. Оцінка прогресу проекту і прийняття рішень щодо застосування коригуючих дій. Місія проекту і його початковий план слугують основою для оцінки прогресу проекту. Для ініціації змін в проекті необхідно визначити наступні три елементи:

- механізми вимірювання структури проекту або впливу на ситуацію;
- можливий рівень зміни вартості проекту відносно початкової;
- критичні й некритичні чинники для проекту.

При виконанні дій з інтеграції проекту розробляються критерії для оцінки відхилень та змін в проекті. Оцінка відхилень за термінами проводиться з метою забезпечення виконання поточного плану, а також прискорення виконання дій, спрямованих на усунення затримок і відхилень від поточного плану.



3. Вибір варіанту реалізації проекту передбачає визначення методів оцінки і розробку варіантів реалізації проекту (сценаріїв), далі – прийняття кращого варіанту з розглянутих альтернатив.

4. Зміни проекту можуть бути обумовлені впливом зовнішнього середовища проекту: турбулентною політичною ситуацією, фінансовою кризою, технічними інноваціями, появою сильних конкурентів, протидією учасників проекту, виявленням недосконалості технологій, змінами в контрактах тощо. Граничні межі вартості проекту визначаються у вигляді якісної і кількісної оцінки вартості проекту за допомогою карти збалансованих показників. У випадку виникнення істотних змін і відхилень, що ставлять під загрозу виконання проекту, доцільно змінити менеджера проекту, щоб данні змін і відхилень усував інший менеджер. Зміна лідера дала б можливість переглянути заборгованість і списати її, що дозволило б почати програму спочатку. Санкції до менеджера проекту за невдачі у проєкті можуть бути виправданими лише у тому випадку, якщо катастрофічні зміни були наслідком його некомпетентності або прорахунків.

Згідно РМВОК група процесів моніторингу має бути інтегрована у вісім галузей знань (інтеграція управління проектом, управління змістом, термінами, вартістю, якістю, комунікаціями, ризиками, закупками) і представлена такими управлінськими процесами:

- «моніторинг і управління роботами проекту», «загальне управління змінами» – на рівні галузі знань з інтеграції управління проектом;
- «підтвердження змісту», «управління змістом» – на рівні галузі знань з управління змістом проекту;
- «управління розкладом» – на рівні галузі знань з управління термінами проекту;
- «управління вартістю» – на рівні галузі знань з управління вартістю проекту;
- «контроль якості» – на рівні галузі знань з управління якістю проекту;

- «підготовка звітів про виконання» – на рівні галузі знань з управління комунікаціями проекту;
- «моніторинг і управління ризиками» – на рівні галузі знань з управління ризиками проекту;
- «управління закупками» – на рівні галузі знань з управління закупками проекту [16].

### **Висновки за розділом 1**

Управління проектами – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Проект – це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості. Проект виконується та завершується відповідно до певних обмежень: обсяг, час, вартість та якість.

Управління проектом як циклом вирішення (розв'язання) проблеми. Перший етап – розробка альтернативних рішень, другий етап – прийняття рішення, третій етап – впровадження. Відповідно до одного з найпоширеніших підходів життєвий цикл розбивають на чотири великі фази:

- формулювання проекту;
- планування;
- здійснення;
- завершення.

З погляду процесного підходу доцільно виділити дві групи пов'язаних з проектом процесів: процеси управління проектом; процеси життєвого циклу проекту. Процеси можуть бути розбиті на п'ять основних груп, що реалізують різні функції управління: ініціації, планування, виконання, моніторингу і управління, завершення.

Концепція проекту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції. Розглянемо контрольні запитання, які допомагають розкрити сутність концепції проекту як документа.





## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ТА ПОЛІТИКИ РОБОТИ ГРУПИ КОМПАНІЙ «АВТОМИР»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності Групи Компаній «Автомир»**

ГК «Автомир» – займає лідируючі позиції на Вінницькому ринку автотранспорту. Група Компаній є офіційними дилерами 9-ти світових автомобільних брендів: Nissan, Hyundai, Ford, Citroen, Kia, Mitsubishi, Fiat, Mazda, Peugeot. Юридична адреса: 23219 Україна, Вінницький район, с. Вінницькі Хутори, вул. Немирівське шосе, 94А. Група Компаній «Автомир» складається з 8 компаній: ТОВ «Автомир М», ТОВ «Автомир-Вінниця», ТОВ «Медікор», ТОВ «Буг Авто», ТОВ «Автомир Н», ТОВ «ТД Автоцентр Поділля», ТОВ «Автомир Колор» та ТОВ «Автовінн». Засновниками ГК «Автомир» є три співвласники: Кравчук Володимир Олександрович, Канюка Володимир Миколайович та Храбан Василь Васильович. Їхні інтереси представляє Генеральний директор Групи Компаній, який за сумісництвом є директором ТОВ «Медікор», ТОВ «Буг Авто» та ТОВ «Автомир Н». Йому підпорядковуються 5 директорів інших компаній.

Напрямки роботи: продаж автомобілів, сервісне обслуговування та ремонт (здійснення сервісного обслуговування автомобілів згідно карт технічного обслуговування; обслуговування усіх систем та агрегатів автомобіля), малярно-рихтувальний комплекс (складання калькуляцій на ремонт; допомога у врегулюванні попередньої калькуляції зі страховою компанією; відновлення геометрії кузова; рихтування кузовних деталей; фарбування, полірування), корпоративні продажі (вибір автомобіля під специфіку бізнесу; спеціальні програми обслуговування для юридичних осіб; Trade-In), фінансові послуги (весь спектр послуг зі страхування автомобілів; допомога при виборі кредитної / лізингової програми; допомога та супровід юридичного характеру), соціальний вектор (підтримка освітніх проектів та спортивних конкурсів серед молоді;

участь у міських заходах та ініціативних проектах; формування індивідуальних планів професійного розвитку та навчання персоналу; розвиток корпоративної культури). Розглянемо інформацію про створення Компаній більш детально (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані Товариств з обмеженою відповідальністю ГК «Автомир» [22]

| <b>ТОВ</b>             | <b>Дата реєстрації</b> | <b>Статутний капітал</b> | <b>Уповноважена особа</b>    |
|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|
| «Автомир-Вінниця»      | 23.12.2006             | 5 000 000,00 грн.        | Щередін Віталій Анатолійович |
| «Автомир М»            | 18.04.2018             | 1 500 000,00 грн.        | Крикливенко Євгеній Ігорович |
| «Медікор»              | 11.08.1993             | 10 000 000,00 грн.       | Бобошко Андрій Васильович    |
| «Автомир Н»            | 04.04.2019             | 6 000 000,00 грн.        | Бобошко Андрій Васильович    |
| «Буг Авто»             | 30.04.2014             | 500 000,00 грн.          | Бобошко Андрій Васильович    |
| «Автомир Колор»        | 18.04.2018             | 300 000,00 грн.          | Береза Андрій Олегович       |
| «ТД Автоцентр Поділля» | 23.12.2008             | 5 000 000,00 грн.        | Лемницький Микола Вікторович |
| «Автовінн»             | 26.06.2013             | 5 000 000,00 грн.        | Камшилов Євген Сергійович    |

Згідно Статутів кожного з Товариств з обмеженою відповідальністю основним видом діяльності є 45.11 Продаж автомобілів і легких моторних транспортних засобів. Інші види діяльності:

45.19 Продаж інших моторних транспортних засобів;

45.20 Техобслуговування і ремонт автомобілів;

45.31 Оптова торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів;

45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів;

47.19 Інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;

47.78 Інші види роздрібної торгівлі новими товарами в спеціалізованих магазинах;

52.21 Послуги в області сухопутного транспорту;

68.20 Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

Історія ГК «Автомир» розпочинається із 2006 року – з реєстрації першої компанії «Автомир-Вінниця», яка отримує статус офіційного дилера Mitsubishi Motors в Вінницькій області. Стрімкий розвиток зумовлює підписання контракту і отримання статусу офіційного дилера Kia та Ford у 2007 році. Тоді ж відбувається запуск роботи дилерських центрів та перші продажі комерційних автомобілів. У 2008 знов спостерігається розширення портфелю брендів, а саме – отримання ексклюзивного статусу дилера автомобілів, мотоциклів, водомоторної та силової техніки Honda. 2009 рік знаменується відкриттям і офіційним запуском в роботу малярно-рихтувального комплексу. В цьому ж році підписано дилерський договір та запущено роботу офіційного дилера бренду Nissan у Вінницькій області. У 2012 році – компанія «ТД Автоцентр Поділля» стає офіційним дилером та авторизованим сервісним центром бренду Citroen. У 2014 році відбувається відкриття дилерського центру і авторизованої сервісної станції бренду Hyundai. 2016 року відкривається 3S центр Ford. Компанія «Автовінн» стає ексклюзивним представником «Winner» у Вінницькій області. 2016 рік багатий на події і також знаменується підкоренням Говерли: «Work hard – party hard!». У 2017 компанії «Медікор», «Автовінн» та «Автомир Вінниця» підписують договір партнерства з компанією ELIT Україна, таким чином стаючи учасниками Всеукраїнської мережі ELIT Partner. Також, у цьому році, компанія «Медікор» стає офіційним дилером бренду Fiat. Започатковано роботу відділу корпоративних продаж. 2018 знаменується започаткуванням відділу роботи з електрокарами. Відбувається входження у Всеукраїнську мережу станцій підзарядки AutoEnterprise. Цього ж року відкрито відділ Trade-In, розроблення і впровадження основних принципів роботи даного відділу, що дає змогу реалізувати автомобілі з пробігом. Компанія «Автомир М» у 2019 році стає центром продажу, обслуговування та дистриб'ютором оригінальних запчастин



та аксесуарів для автомобілів бренду Mazda. У 2019 році «ТД Автоцентр Поділля» отримує контракт від компанії «Пежо Сітроен Україна» на дилерство Peugeot. 2019 року прийнято рішення стратегічної розбудови автомобільного містечка з широкою і функціональною інфраструктурою для продажу та обслуговування автомобілів [22]. Розглянемо детальніше показники продажу автомобілів та послуг ГК «Автомир» (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість проданих автомобілів усіма дилерськими центрами та машинозаїздів по всіх сервісних центрах ГК «Автомир» [24]

| Рік                            | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Кількість машинозаїздів        | 23042 | 28052 | 30158 | 30495 | 34106 |
| Кількість проданих автомобілів | 582   | 456   | 642   | 797   | 987   |

Згідно наведених даних спостерігаємо стрімке зростання темпів продажу Групою Компаній та зміцнення позицій на ринку. Зазначимо, що у 2019 році обслуговування автопарку фізичними особами становило – 67,16%, юридичними особами – 32,84%.

Метою Групи Компаній «Автомир» визначено: «Надати людям можливість встигати за ритмом сучасного світу та робити життя більш мобільнішим, пропонуючи широкий вибір автомобілів та забезпечуючи повний спектр їх обслуговування. Ми здійснюємо мрії: клієнтів, що отримують надійний засіб пересування та якісне обслуговування; працівників, що мають змогу працювати в гарних умовах та покращувати добробут; партнерів, що мають впевненість у виконанні договірних умов».

Візія ГК «Автомир» – «доступні та якісні автопослуги та автотовари на території одного автомобільного містечка». Розглянемо цінності бренду ГК «Автомир» (Рис 2.1).

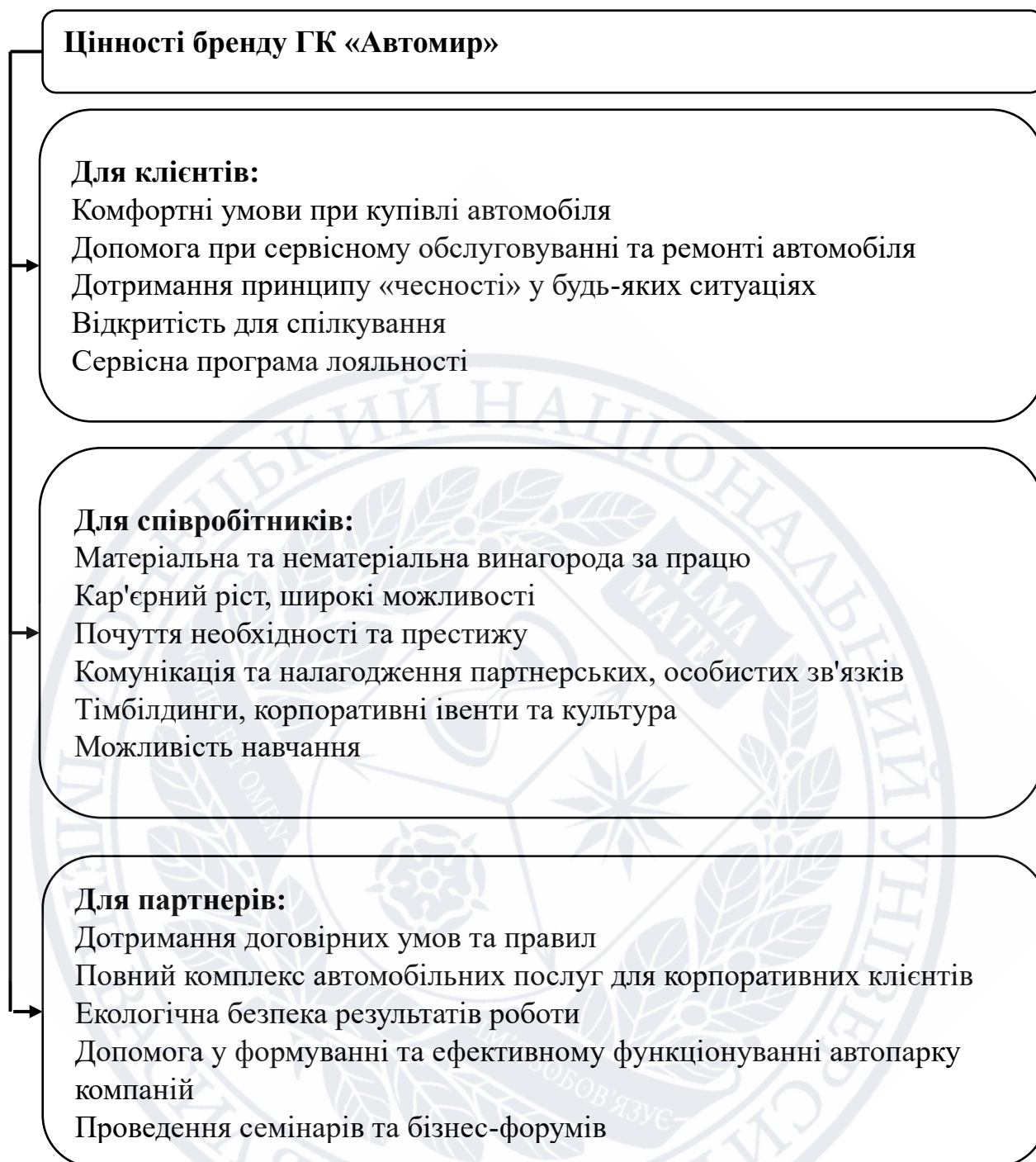


Рисунок 2.1 – Цінності бренду ГК «Автомир» [24]

Пріоритети розвитку ГК «Автомир»: порядність, постійний розвиток, професійність, люди, перемоги. Лозунг: «прості і доступні рішення щодо придбання і обслуговування автомобіля».

Перевагами роботи у ГК «Автомир» визначено:

1. Фізичні: фірмовий одяг, комплект необхідних інструментів, зручне робоче місце, набір канцелярського приладдя, зона відпочинку та харчування.

2. Умовні: вчасна виплата заробітної плати, гарантія та виконання домовленостей у повному обсязі та в оговорений термін.

3. Емоційні: фонд допомоги та привітань, корпоративна культура, увага до корпоративних дітей, повага один до одного, прагнення до досконалості в усьому [24].

ГК «Автомир» знаходиться на стадії «зрілість» життєвого циклу організації. Компанії набули великих масштабів і на сьогоднішній день є монополістами на Вінницькому ринку. Розвиток організації спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління (планується розбудова автомобільного містечка). Проте, у системі управління, на сьогоднішній день вже існує достатній рівень розвитку бюрократизму.

Тип кадрової політики [25]: перехід від пасивної до реактивної. У 2006-2019 роках кадрова політика ГК «Автомир» характеризувалася відсутністю чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводилася лише до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба була представлена лише одним співробітником, який здійснював лише підбір персоналу (не використовуючи при цьому сучасних методів та метрик). Не відбувалося фінансового планування, не виділялися кошти на розвиток персоналу, не проводилося оцінювання трудового потенціалу групи компаній тощо. Діагностика кадрової ситуації в цілому була відсутня. Починаючи з кінця 2019 року почав відбуватися поступовий перехід від пасивної до реактивної кадрової політики: відбулося розширення кадрової служби до 3х співробітників: Інспектора з кадрів, рекрутера та HR-менеджера. Усю наявну інформацію про персонал почали поступово систематизувати та аналізувати, запровадили HR-метрики, автоматизували облік кадрів, ввели систему оцінки та навчання персоналу. Керівництво розпочало здійснювати контроль за симптомами кризової ситуації в роботі з персоналом (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених перед організацією завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і намагалося



вирішити виникаючі проблеми. У програмах розвитку організації кадрові проблеми виділяються і розглядаються окремо, намічаються шляхи їх вирішення, проте основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

## **2.2 Структура персоналу та аналіз трудових показників ГК «Автомир»**

Кожне Товариство з обмеженою відповідальністю, що входить до складу ГК «Автомир» має лінійний тип організаційної структури управління (Рис 2.2). Головним над всіма директорами є Генеральний директор Групи Компаній та Збори Власників. В структурі підприємств виокремлено наступні відділи: Адміністрація [27], Відділ продажу [28], Відділ сервісного обслуговування [29], Господарський відділ та Інші відділи. Фахівці на таких посадах, як: Завідуючий господарством, Менеджер з персоналу, Рекрутер, Фахівець з документообігу, Інженер з охорони праці, Юрист, Системний адміністратор, Керівник відділу маркетингу надають свої послуги усій Групі Компаній і підпорядковуються безпосередньо Генеральному директору. Така структура спричиняє жорстку централізацію і сильну бюрократизацію, управління не є гнучким, що часто подавляє ініціативу. Використовується концепція стратегічного управління «згори – вниз». Її особливістю є те, що стратегічні рішення ухвалюються на вищому рівні, а потім передаються кожному підрозділу, які, у свою чергу, реалізують їх у своєму функціоналі. Очевидною перевагою даного підходу є те, що вище керівництво організації визначає курс руху компанії і дає підрозділам конкретні вказівки, як правильно наближатися до установлених цілей. Вагомими недоліками такого підходу є: 1) часте невдоволення підпорядкованих ланок обмеженнями їхніх повноважень; 2) ретельне опрацювання стратегічного плану на вищому рівні управління може бути зведено нанівець наявністю незначних на перший погляд неврахованих факторів «внизу».

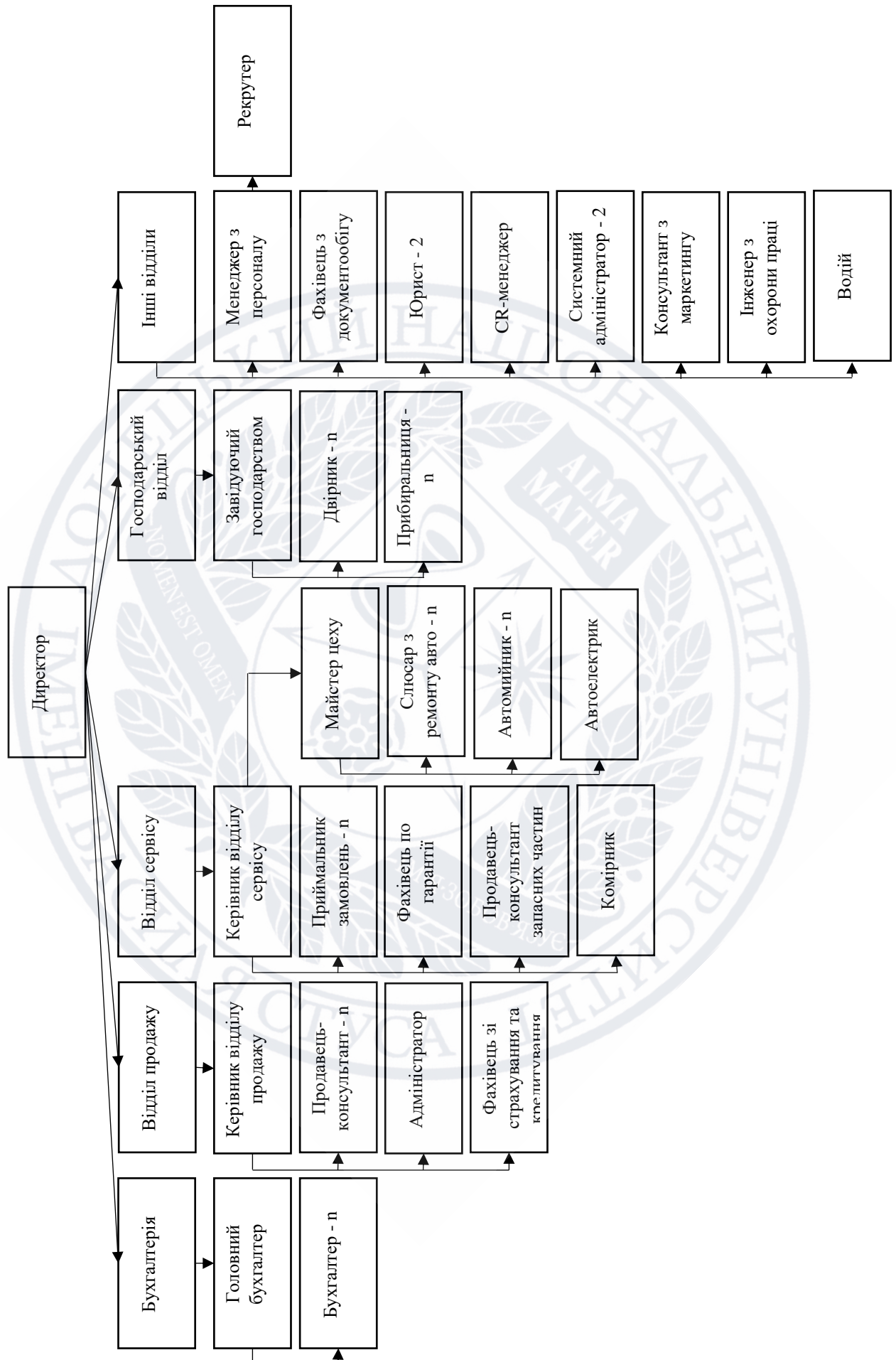


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ГК «Автомир» [26]

Більш оптимальною на сьогоднішній день вважається комбінація концепцій «згори – вниз» та «знизу – вгору». У процесі стратегічного планування усі підрозділи перебувають у безперервному діалозі. Вищий рівень управління як і раніше задає напрям діяльності. Положення про діяльність формуються в узагальненому вигляді, щоб при розробці стратегічного плану підрозділи могли виявити відповідну гнучкість. Комбінований підхід дозволяє, окрім цього, втягувати у спільну роботу всіх лінійних керівників, і, відповідно дозволяє їм усвідомлювати своє місце й роль у стратегічному управлінні компанією. Особливо дієво такий підхід спрацьовує при впровадженні Збалансованої Системи Показників, тому що декомпозиція 4-х складових – фінансової, клієнтської, бізнес-процесів і розвитку – відбувається абсолютно органічно. Логічні взаємозв'язки, що існують між ними, дозволяють кожному лінійному керівникові відчутти результати своєї роботи і їхню значимість у рамках всієї організації. Проте, такий підхід також має свої недоліки, а саме: затягування строків під час обговорення цілей і прийняття стратегічних рішень через плюралізм поглядів на ту саму проблему в представників різних рівнів управління. Тож під час роботи згідно цієї концепції необхідно ставити чіткі терміни для прийняття управлінських рішень.

Станом на 1 квітня 2020 року чисельність співробітників ГК «Автомир» становить 258 осіб (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Якісно-кількісний склад персоналу ГК «Автомир» станом на 1 квітня 2020 року [30]

| Показник                        | Абсолютне значення, осіб | Відносне значення, % |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>1. Чисельність персоналу</b> | 258                      | 100,00               |
| у т.ч. промислового персоналу:  | 251                      | 97,29                |
| робітники                       | 80                       | 31,01                |
| керівники, фахівці та службовці | 150                      | 58,14                |
| обслуговуючий персонал          | 28                       | 10,85                |



Продовження Табл. 2.3

|  |     |       |
|--|-----|-------|
| <b>2. За відділами:</b>                                    |     |       |
| Адміністрація  | 41  | 15,89 |
| Відділ сервісного обслуговування                           | 43  | 16,67 |
| Відділ продажу   | 25  | 9,69  |
| Ремонтний цех  | 72  | 27,91 |
| Бухгалтерія  | 20  | 7,75  |
| Господарський відділ                                       | 34  | 13,18 |
| Загальні відділи   | 22  | 8,53  |
| <b>3. Склад промислового персоналу за статтю</b>           |     |       |
| чоловіки   | 170 | 65,89 |
| жінки  | 88  | 34,11 |
| <b>4. Склад персоналу за стажем роботи на підприємстві</b> |     |       |
| менше 1 року   | 87  | 33,72 |
| 1-3 роки   | 99  | 38,37 |
| 3-5 років  | 37  | 14,34 |
| понад 5 років  | 35  | 13,57 |
| <b>5. Склад персоналу за віком</b>                         |     |       |
| 18-25 років  | 75  | 29,07 |
| 26-35 років  | 87  | 33,72 |
| 36 років і більше  | 96  | 37,21 |

Аналізуючи дані таблиці – робимо висновки, що найбільшу частку становить категорія персоналу «керівники, фахівці та службовці» – 58,14%. Найбільше у штаті чоловіків – 65,89 % від загальної кількості, що пов’язано зі специфікою галузі та співробітників у віковій категорії старше 36 років. Якщо розглядати структуру персоналу за відділами – спостерігаємо найбільшу кількість співробітників ремонтних цехів. Обчислимо, скільки співробітників припадає на 1 працівника адміністративного відділу:

$$(258 - 41) / 41 = 5,3 \text{ (підлеглого на 1 керівника)} \quad (2.1)$$

При цьому, загальноприйнята норма керованості становить 7-10 осіб на 1 керівника [31], тож можемо зробити висновок про завищену кількість співробітників адміністративного відділу в ГК «Автомир», що підтверджує високий рівень централізації підприємств.

Проведемо аналіз трудових показників (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз трудових показників ГК «Автомир» [30]

| Показник                           | I кв.<br>2019 | II кв.<br>2019 | III кв.<br>2019 | IV кв.<br>2019 | 2019<br>рік | I кв.<br>2020 | II кв.<br>2020 |
|------------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|-------------|---------------|----------------|
| Середньоспискова чисельність, осіб | 237,5         | 247            | 251             | 255            | 251         | 260,0         | 211            |
| Прийнято, осіб                     | 33            | 16             | 21              | 17             | 87          | 23            | 7              |
| Звільнено, осіб                    | 18            | 12             | 17              | 13             | 55          | 22            | 28             |
| Оборот кадрів, осіб                | 51            | 28             | 38              | 30             | 142         | 45            | 35             |
| Коефіцієнт інтенсивності обігу, %  | 21,5          | 11,3           | 15,1            | 11,8           | 56,6        | 17,3          | 16,6           |
| Коефіцієнт за прийняттям, %        | 13,9          | 6,5            | 8,4             | 6,7            | 34,7        | 8,8           | 3,3            |
| Коефіцієнт за вибуттям, %          | 7,6           | 4,9            | 6,8             | 5,1            | 21,9        | 8,5           | 13,3           |
| Коефіцієнт сталості кадрів, %      | -             | -              | -               | -              | 28,7        | 27,7          | 34,1           |
| Коефіцієнт плинності, %            | -             | -              | -               | -              | -           | 6,5           | 10,9           |

У Групі Компаній «Автомир» до 2020 року систематичного аналізу трудових показників не здійснювалося. Спостерігаємо різке зменшення кількості новоприйнятих співробітників (на 5,5%) та невеличке зростання кількості звільнених (на 4,8%) у II кварталі 2020 року, що пов'язано з пандемією Covid. Досліджуючи відомі нам дані – спостерігаємо занадто високий рівень плинності персоналу 10,9% у II та III кварталах 2020 році при достатньо оптимальному коефіцієнті сталості кадрів – 34,1%. Дані показники свідчать про високий показник звільнення співробітників з малим стажем роботи в компанії. Тож розглянемо показники успішності адаптації персоналу:

IV квартал 2019 року – 50%, I квартал 2020 року – 50%, II квартал 2020 року – 46,7%, III квартал – 62,2%.

З огляду на наведені дані можна зробити висновок щодо недосконалості системи онбордингу на підприємствах, що зумовлює необхідність перегляду процедури входження новачків в посаду та системи первинного навчання на підприємствах. Дані операції регулюється Положенням про підбір, адаптацію, переведення та звільнення працівників. Підбір персоналу на вакантні посади знаходиться в компетенції Відділу управління персоналом і здійснюється на основі відповідного Положення, штатного розпису, посадових інструкцій і заявок на підбір персоналу.

Підбір кандидатів на заміщення вакантних посад проводиться за Заявкою (Додаток А) на підбір персоналу встановленого зразка. Термін підбору персоналу визначається індивідуально виходячи з рівня позиції вакантної посади. Оформлення Заявки здійснюється Керівником структурного підрозділу, в якому відкрита вакансія. Працівник Відділу управління персоналом вивчає Заявку, проводить оцінку можливостей її виконання (співвідношення вмісту роботи і вимог до фахівця; співвідношення вимог до кандидата і умов оплати праці). Пошук кандидатів на вакантні посади здійснюється як за рахунок внутрішніх ресурсів Компанії, так і за рахунок зовнішніх ресурсів, які обирають відповідно до рівня вакантної посади. Етапи проходження процедури підбору персоналу, які організовує, проводить і контролює Відділ управління персоналом:

- аналіз отриманих резюме і відбір кандидатів, перевірка рекомендацій, в разі необхідності;
- первинний - співбесіда по телефону;
- професійне тестування (виконання тестових завдань);
- співбесіда з кандидатом;
- співбесіда з безпосереднім керівником і / або керівником структурного підрозділу;



– рішення про прийом кандидата приймає Директор товариства. Підставою для прийняття рішення є: документи і резюме, представлені кандидатом, виконані тестові завдання, результати співбесід.

Остаточною закритою вакансія вважається після проходження співробітником випробувального терміну. Стажування на посаду відбувається у відповідності до єдиних, затверджених Генеральним директором Групи Компаній, індивідуальних планів Стажування. Якість стажування контролюється створеним на платформі Telegram чат-ботом. Тривалість стажування не повинна перевищувати 14 календарних днів. По закінченню стажування кандидат заповнює анкету «Оцінки якості роботи Керівника». В компанії існує 2 Welcome-box для новачків: для стажера і для співробітника. Вони містять персоналізоване привітання, бейдж, брендовані пакет паперовий, блокнот, ручку, кружку, за необхідності – брендований одяг. Орієнтовна вартість такого набору – 300 грн (розраховано станом на березень 2020 року по оптовим цінам) [32]. Такий подарунок підкреслює важливість нового працівника в компанії та надає відчуття турботи, в глобальному розумінні – сприяє формуванню сприятливого HR-бренду компанії. Також це сприяє підвищенню рівня лояльності працівників до компанії.

Якщо проаналізувати звільнення за причинами, отримаємо наступне (дані за III квартал 2020): 1 – за порушення трудової дисципліни, 2 – через невідповідність займаній посаді, 18 – за власним бажання, 1 – у зв'язку зі скороченням штату.

Розглянемо аналіз трудових показників у розрізі компаній (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз трудових показників Товариств ГК «Автомир», II квартал 2020 року [30]

| Показник                           | Автомир М | Автомир-Вінниця | Медікор | Буг Авто | ТД Автоцентр Поділля | Автомир Колор | АвтоВінн |
|------------------------------------|-----------|-----------------|---------|----------|----------------------|---------------|----------|
| Середньоспискова чисельність, осіб | 21        | 38              | 41      | 20       | 25                   | 18            | 38       |
| Прийнято, осіб                     | 3         | 2               | 0       | 0        | 0                    | 0             | 2        |

Продовження Табл. 2.5

|                                   |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Звільнено, осіб                   | 4    | 4    | 2    | 3    | 7    | 3    | 5    |
| Оборот кадрів, осіб               | 7    | 6    | 2    | 3    | 7    | 3    | 7    |
| Коефіцієнт інтенсивності обігу, % | 33,3 | 15,8 | 4,9  | 15,0 | 28,0 | 16,7 | 18,4 |
| Коефіцієнт за прийняттям, %       | 14,3 | 5,3  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 5,3  |
| Коефіцієнт за вибуттям, %         | 19,0 | 10,5 | 4,9  | 15,0 | 28,0 | 16,7 | 13,2 |
| Коефіцієнт сталості кадрів, %     | 0,0  | 47,4 | 39,0 | 25,0 | 64,0 | 0,0  | 44,7 |
| Коефіцієнт плинності, %           | 14,3 | 10,5 | 4,9  | 15,0 | 16,0 | 16,7 | 10,5 |

Згідно даних таблиці – найменші показники плинності кадрів спостерігаємо у ТОВ «Медікор» – 2,7%, найбільш високі у ТОВ «Автомир Колор» – 19,4%. Найвищий показник сталості кадрів у ТОВ «ТД Автоцентр Поділля» – 89,9%.

Втрати через високу плинність персоналу в ГК «Автомир» є вагомими. Проведемо розрахунок [33] по одній з найбільш затребуваних посад: приймальник замовлень.

1. Втрати через перерви в робочому процесі:

$$B = D * T * Ч, \quad (2.2)$$

де  $D$  – середньоденний дохід від роботи однієї людини;

$T$  – кількість днів відсутності працівника на робочому місці через пошук та найм нового;

$Ч$  – загальне число звільнених співробітників в цей період.

$$B = 8000 * 15 = 120\,000 \text{ (грн)} \quad (2.3)$$

2. Втрати через низьку продуктивність співробітника перед звільненням:

$$B = D * КЗП * Ч_d, \quad (2.4)$$

де  $D$  – середньоденний дохід від роботи однієї людини;

КЗП – коефіцієнт, що визначає зменшення продуктивності щодо звичайної;

Чд – кількість днів, коли спостерігалася знижена продуктивність.

$$B = 8000 * 0,75 * 5 = 30\,000 \text{ (грн)} \quad (2.5)$$

3. Витрати на пошук персоналу: (витрати за розрахунковий період \* звільнених за причинами плинності / всього звільнених) / кількість звільнених за причинами плинності:

$$I \text{ кв } 2020 = (10624 * 0,77) / 17 = 481,2 \text{ (грн)} \quad (2.6)$$

4. Витрати на адаптацію (вартість Welcome box + вартість витраченого робочого часу HR та керівника):

$$A = 350,4 + 1784 = 2134,4 \text{ (грн)} \quad (2.7)$$

5. Втрати через низьку продуктивність нового співробітника:

$$B = D * KЗП * Ча, \quad (2.8)$$

де D – середньоденний дохід від роботи однієї людини;

КЗП – коефіцієнт, що визначає зменшення продуктивності щодо звичайної;

Ча – кількість днів до повного завершення адаптаційного періоду (беремо 2 місяці).

$$B = 8000 * 0,5 * 50 = 200\,000 \text{ (грн)} \quad (2.9)$$

6. Всього:

$$B = 120000 + 30000 + 481,2 + 2134,4 + 200000 = 352615,6 \text{ (грн)} \quad (2.10)$$

Розрахунки 2.3, 2.5 та 2.9 узагальнюють недоотриманий компанією прибуток внаслідок звільнення 1 Приймальника замовлень. Розрахунки 2.6 і 2.7 визначають розмір витрат на пошук та адаптацію 1 нового співробітника на вакантну посаду Приймальника замовлень (середній період пошуку – 15 днів). Дані взято за період I кварталу 2020 року.

Отже, на основі проведених розрахунків можна стверджувати, скорочення коефіцієнту плинності дозволить не тільки заощадити бюджет компаній, але й підвищити продуктивність персоналу, що, в свою чергу, призведе до зростання прибутку. Підвищення кваліфікації персоналу є одним



з методів непрямой матеріальної мотивації співробітників, який дозволить повпливати на зменшення рівня плинності.

### **2.3 Аналіз системи професійного навчання в Групі Компаній «Автомир»**

Навчання персоналу Групи Компаній «Автомир» проводиться відповідно до розробленої стратегії та затвердженого бізнес-плану підприємства, Положення «Про професійне навчання та розвиток». Мета навчання персоналу:

- підвищення продуктивності та якості праці персоналу;
- підвищення рівня професійної кваліфікації працівників;
- систематичне оновлення знань працівників;
- підвищення рівня трудової мотивації персоналу;
- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- оптимізація корпоративної культури.

Принципи навчання та оцінки персоналу: диференціація за окремими категоріями працівників (топ-менеджмент, керівники середньої ланки, персонал різних підрозділів); комплексний та системний підхід; безперервність навчання [36]. Роботу з навчання персоналу організовує та проводить Відділ персоналу за сприянням Керівників структурних підрозділів. Відповідальність за проведення роботи з навчання персоналу несе Менеджер з персоналу [37].

Робота з організації навчання персоналу починається з оцінки потреби у навчанні. Джерелами визначення потреби у навчанні є:

- навчання новоприйнятих працівників;
- стратегічні цілі та бізнес-план підприємства;

- заявлені потреби у навчанні з боку керівників структурних підрозділів;
- навчання задля розвитку професійних навичок та підвищення у посаді або горизонтального переміщення.

Навчання співробітників ГК «Автомир» проходить у трьох формах:

1. Навчання, що організовує Компанія Імпортер.
2. E-learning [38] на платформі Avtomir Academy – формується та контролюється Менеджером з персоналу.
3. Оффлайн навчання (тренінги, бізнес ігри, обговорення вузьких місць роботи тощо) – проводиться Менеджером з персоналу за участі Керівників відповідних структурних підрозділів.

Щоквартально Менеджер з персоналу збирає загальну нараду із Керівниками структурних підрозділів, метою якої є обговорення поточної потреби у навчанні персоналу. Менеджер з персоналу на підставі аналізу потреби у навчанні формує план навчання персоналу, де вказуються цільові групи, теми навчальних програм, терміни їх проведення. Відповідно до плану навчання Менеджер з персоналу формує бюджет. Розроблений план навчання та бюджет затверджуються безпосередньо Генеральним директором Групи Компаній «Автомир».

Відділ персоналу організовує документальне та методичне забезпечення, координацію і контроль навчального процесу. На підставі безперервного моніторингу ринку освітніх і консультаційних послуг Відділ персоналу визначає завдання, основні форми та методи навчання, зміст навчальних програм, за необхідності – погоджуючи їх з Керівниками структурних підрозділів, здійснює добір викладачів. Наприкінці календарного року Відділ персоналу надає Генеральному директору ГК «Автомир» звіт про проведене навчання, в якому зазначаються теми навчальних програм, терміни їх проведення, кількість навчених працівників, витрати та результати навчання.

Розглянемо детальніше структуру навчання від компаній імпортерів. Навчання проходить у двох формах: онлайн тестування на сайті імпортера; відрядження та оффлайн навчання. Кожен новоприйнятий працівник зобов'язується, одразу ж після оформлення, проходити онлайн навчання на сайті імпортера. Компанія імпортер самостійно визначає терміни і методи навчання співробітників. Працівники, на яких було сформовано запит на навчання від Компанії імпортера – в обов'язковому порядку повинні його проходити, дотримуючись встановлених термінів та форм. Контроль за проходженням співробітниками навчання здійснюють Керівники відповідних структурних підрозділів, CR-менеджери на місцях та Менеджер з персоналу. Оплата навчання співробітників здійснюється за рахунок підприємства. Працівники, які пройшли навчання за рахунок підприємства, зобов'язані після закінчення навчання пропрацювати на підприємстві не менше, ніж рік. В іншому випадку – вони зобов'язуються відшкодувати витрачені на їх навчання кошти.

Мета оцінки професійних знань та навичок персоналу полягає у визначенні рівня професійної компетентності окремого співробітника та загального рівня якості трудового потенціалу Групи Компаній «Автомир». Завдання оцінки персоналу:

- визначити рівень знань працівників ГК «Автомир»;
- сформувати внутрішній кадровий резерв та відповідно до нього здійснювати вертикальне і горизонтальне переміщення співробітників;
- здійснити матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу за результатами навчання.

Види оцінки персоналу, яка проводиться у ГК «Автомир»:

- вхідна (передбачає зріз знань, який дозволяє виявити вузькі сторони та спланувати подальше навчання персоналу);
- проміжна (за необхідності або за запитом Директора компанії);



– вихідна (проводиться після проведеного навчання і виявляє наявний рівень знань).

За результатами річної оцінки персоналу підбиваються підсумки: визначається загальний рівень якості людських ресурсів; нагороджуються працівники із найвищими показниками результатів оцінки; планується навчання на наступний рік. Організовує проведення оцінки професійних знань та навичок співробітників Відділ персоналу. Відділ персоналу обирає форми та методи оцінки (тести, опитувальники, іспити на платформі Avtomir Academy, усна оцінка під час бесіди, Assessment Centre та ін.), погоджуючи це питання з Генеральним директором Групи Компаній «Автомир» [39].

Внутрішньої системи навчання співробітників Групи Компаній «Автомир» до 2020 року не існувало, з початку 2020 року було проведено 5 процедур оцінювання співробітників та реалізовано 11 програм навчання (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Перелік проведених оцінок та навчання у ГК «Автомир», 2020 рік

| № | Дата        | ППП                 | ТОВ                  | Тематика                                   | Результат  |
|---|-------------|---------------------|----------------------|--|--|
| 1 | 17.01-03.02 | Тарасенко Володимир | Автомир-Вінниця      | Підвищення кваліфікації Майстер цеху       | 52%  |
| 2 | 21.01-29.01 | Коваль Андрій       | Медікор              | Підвищення кваліфікації Майстер цеху       | 98,5%  |
| 3 | 13.01-07.03 | Орлов Андрій        | Автомир-Вінниця      | Розвиток навичок стратегічного менеджменту | 90%  |
| 4 | 15.01       | Димитрюк Іван       | Буг Авто             | Професійна оцінка                          | Незадовільно   |
| 5 | 03.02-15.02 | Лещенко Володимир   | Автомир М            | Конкуренція і стратегія                    | 58%  |
| 6 | 03.02-15.03 | Швець Артем         | ТД Автоцентр Поділля | Конкуренція і стратегія                    | 62%  |
| 7 | 13.02       | Димитрюк Іван       | Буг Авто             | Професійна оцінка                          | Задовільно   |
| 8 | 24.02-26.02 | Іванюк Олексій      | Автомир М            | Професійна оцінка                          | Високі результати. Кадровий резерв на керівну посаду |

Продовження Табл. 2.6

|    |             |                        |                            |  |                          |
|----|-------------|------------------------|----------------------------|--|--------------------------|
| 9  | 24.02-26.02 | Ковальов<br>Давид      | Автомир М                  | Професійна оцінка                          | Задовільні<br>результати |
| 10 | 24.02-26.02 | Кеба Роман             | Автомир М                  | Професійна оцінка                          | Незадовільно             |
| 11 | 24.02-15.03 | Нізіцька<br>Олександра | Медікор                    | Системний<br>рекрутинг                     | 87,25%                   |
| 12 | 26.02-14.03 | Очеретний<br>Андрій    | Автомир<br>Вінниця         | Підвищення<br>кваліфікації<br>Майстер цеху | 65%                      |
| 13 | 02.03-17.03 | Щерба<br>Владислав     | ТД<br>Автоцентр<br>Поділля | Підвищення<br>кваліфікації<br>Майстер цеху | 65%                      |
| 14 | 23.03-27.03 | Дачевська<br>Світлана  | Автомир<br>Вінниця         | Конкуренція і<br>стратегія                 | 70%                      |
| 15 | 06.03-17.04 | Іванюк<br>Олексій      | Автомир М                  | Стажування на<br>Керівника сервісу         | 95%                      |
| 16 | 12.05-27.05 | Присяжнюк<br>Микола    | Буг Авто                   | Стажування на<br>Приймальника<br>замовлень | 23%                      |

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що прохідний бал навчання складас 70 %, з результатів таблиці спостерігаємо успішність навчання персоналу на рівні 45,5 % від загальної кількості студентів. Успішність проходження процедури оцінки склала 60%. Дані показники свідчать про низький рівень ефективності існуючої системи навчання, що і зумовлює актуальність впровадження проекту.

Розглянемо суму витрат на персонал за 2020 рік: I квартал – 88921,36 грн, II квартал – 27956,2 грн, III квартал – 471,02 грн. Спостерігаємо щоквартальне зменшення видатків на розвиток персоналу, що негативно вплинуло на вмотивованість співробітників і підтверджується цифрами щоквартального збільшення плинності персоналу. Якщо розглянути у розрізі структури витрат: на внутрішнє навчання персоналу коштів не виділялося (без врахування заробітної плати менеджера з персоналу, який впроваджував систему професійного навчання), на навчання від імпортерів – цифри невідомі і не структуровані. Дані показники свідчать про низький рівень ефективності

існуючої системи навчання, що і зумовлює актуальність впровадження проекту.

## **Висновки за розділом 2**

ГК «Автомир» – займає лідируючі позиції на Вінницькому ринку автотранспорту. Група Компаній є офіційними дилерами 9-ти світових автомобільних брендів: Nissan, Hyundai, Ford, Citroen, Kia, Mitsubishi, Fiat, Mazda, Peugeot. ГК «Автомир» знаходиться на стадії «зрілість» життєвого циклу організації. Компанії набули великих масштабів і на сьогоднішній день є монополістами на Вінницькому ринку.

В структурі персоналу найбільшу частку становить категорія персоналу «керівники, фахівці та службовці» – 58,14%. Найбільше у штаті чоловіків – 65,89 % від загальної кількості, що пов'язано зі специфікою галузі та співробітників у віковій категорії старше 36 років. Якщо розглядати структуру персоналу за відділами – спостерігаємо найбільшу кількість співробітників ремонтних цехів.

Аналіз трудових показників ГК «Автомир» відображає високий рівень плинності персоналу 10,9% у II та III кварталах 2020 році при достатньо оптимальному коефіцієнті сталості кадрів – 34,1%. Дані показники свідчать про високий показник звільнення співробітників з малим стажем роботи в компанії. Втрати через плинність із розрахунку на посаду Приймальника замовлень становлять 352615,6 грн. Підвищення кваліфікації персоналу є одним з методів матеріальної мотивації співробітників, який дозволить повпливати на зменшення рівня плинності.

Внутрішньої системи навчання співробітників Групи Компаній «Автомир» до 2020 року не існувало, з початку 2020 році було проведено 5 процедур оцінки співробітників та 11 програм навчання. Успішність навчання персоналу на рівні 45,5 % від загальної кількості студентів. Успішність проходження процедури оцінки склала 60 %.



## РОЗДІЛ 3

### ВПРОВАДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ «ЩОРІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГК «АВТОМИР»

#### 3.1 Організаційна структура проекту. SWOT-аналіз

Професійне навчання працівників на підприємстві спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивної праці та ефективної зайнятості.

В даний період розвитку компанія зіштовхнулась з наступною проблемою у сфері управління персоналом – відсутні карти оцінок співробітників, що зумовлює неможливість планування розвитку персоналу.

Метою проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир» є отримання карт оцінки особистих та професійних компетенцій співробітників Відділів продажу та Відділів післяпродажного обслуговування. На основі отриманих від оцінки даних – оптимізувати штат персоналу та підвищити рівень вмотивованості співробітників до роботи; розробити карти розвитку персоналу. Для досягнення цілей проекту буде використано наступні платформи: корпоративний сайт професійного навчання Avtomir Academy.

В рамках проекту буде відбуватися навчання та оцінка співробітників Відділів продажу та Відділів сервісного обслуговування в онлайн та оффлайн форматі. Оцінка буде проводитися за допомогою методу 360 градусів. Оцінка персоналу за методом 360 градусів (або кругова оцінка) – це метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності даного співробітника займаній посаді. Сутність методу 360 градусів полягає в тому, що співробітника оцінюють декілька людей із його робочого оточення: керівник, колега, наставник, колега по проекту тощо. Як правило, кількість оцінювачів становить не менше чотирьох осіб, що дозволяє уникнути суб'єктивного фактору в оцінці співробітника однією

людиною. При використанні цього методу оцінюються професійні та особистісні компетенції, необхідні для ефективної роботи співробітника на займаній посаді. Часто подібній оцінці передуює етап з розробки Карти компетенцій, яка містить в собі ряд ключових компетенцій співробітника і описує їх прояв в роботі. Подібний метод оцінки дозволяє не тільки оцінити співробітників на відповідність вимогам компанії, але і визначити їхні слабкі сторони. Дана інформація є відправною точкою для розробки як загальної стратегії навчання і розвитку в компанії, так і індивідуальних планів розвитку для кожного окремого співробітника. Часто метод 360 градусів, крім кругової оцінки ділового оточення, включає також самооцінку, що дозволяє оцінити ступінь відповідності думки співробітника про себе з думкою інших оцінювачів і, тим самим, дати більш повний і корисний зворотний зв'язок [40], що було використано під час оцінки співробітників.

Одним з основних завдань методу є визначення ступеня відповідності співробітника висунутим вимогам і виявлення як сильних сторін, так і компетенцій, які розвинені не достатньо, з метою їх подальшого розвитку.

1. Вимоги. Даний проект має підтримувати вказані нижче можливості:

- Доступ внутрішніх користувачів.
- Можливість знайти необхідну інформацію.
- Навчання.
- Тестування та оцінка.
- Спілкування з керівництвом.
- Залученість працівника в компанію.
- Надання зворотного зв'язку.

2. Структуризація проекту.

Перелік робіт:

- розробка узагальнених анкет для кожної посади, які складатимуться з 2х блоків: оцінка особистісних якостей та оцінка професійних навичок (Додаток Б);

- розміщення анкет на сайті Avtomir Academy;
- оцінка співробітниками самих себе за прописаними пунктами по шкалі від 1 до 10, а також оцінка колег;
- оцінка співробітників їхніми Керівниками (Табл. 3.1);

Таблиця 3.1 – Розподіл посад – суб’єктів та об’єктів оцінювання персоналу

| Об’єкт оцінювання             | Суб’єкт оцінювання                         |
|-------------------------------|--|
| Керівник Відділу сервісу      | Директор, HR                               |
| Співробітник відділу сервісу  | Керівник відділу сервісу, Майстер цеху, HR |
| Майстер цеху                  | Керівник відділу сервісу, HR               |
| Співробітники цеху            | Майстер цеху, HR                           |
| Керівник відділу продажу      | Директор, HR                               |
| Співробітники відділу продажу | Керівник відділу продажу, HR               |
| CR                            | Директор, HR                               |

Джерело: побудовано автором

- співбесіди з кожним співробітником: обговорення результатів оцінки, виявлення сильних та вузьких місць;
- обробка результатів оцінки;
- розробка програм навчання, інформаційних матеріалів та тестувань;
- розміщення навчальних матеріалів на сайті Avtomir Academy;
- навчання на платформі Avtomir Academy у форматі відпрацювання професійних знань та навичок: тестування для механіків, завдання для саморозвитку співробітникам відділу сервісу та відділу продажу;
- обробка та оприлюднення результатів.

Перелік виконавців: Генеральний директор, HRM, Керівники структурних підрозділів, співробітники (Табл. 3.2).



Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир»

| Виконавці                           | Роботи         |   |  |                                    |                                       |                     |   |   |                                       |                                     |
|-------------------------------------|----------------|---|--|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|---|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
|                                     | Розробка анкет | Розміщення анкет на сайті Avtomir Academy | Оцінка співробітниками самих себе та колег | Оцінка Керівниками своїх підлеглих | Співбесіди HR з кожним співробітником | Обробка результатів | Розробка програми навчання, інформаційних матеріалів та тестувань | Розміщення навчальних матеріалів на сайті | Навчання на платформі Avtomir Academy | Обробка та оприлюднення результатів |
| Генеральний директор                |                |   |  |                                    |                                       |                     |   |   |                                       | P                                   |
| HRM                                 | P+             | P+  | S  | S                                  | P+                                    | P+                  | P+  | P+  | S                                     | P+                                  |
| Керівники відділів                  | S              |   |  | P+                                 | S                                     |                     | S   |   | S                                     |                                     |
| Співробітники, що підлягають оцінці |                |   | P+   |                                    | S                                     |                     |   |   | P+                                    |                                     |

Умовні позначення: P – первинна відповідальність; S – вторинна відповідальність; + – особа, що виконує роботу.

Джерело: побудовано автором

Розглянемо організаційну структуру проекту в рамках підприємства (Рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Організаційна структура проекту в рамках ГК «Автомир»

Важливою ланкою планування впровадження проекту є визначення необхідних для його реалізації ресурсів (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Перелік ресурсів та таблиця їх розподілу по роботах

| Ресурси                           | Роботи         |   |  |                                    |                                       |                     |   |   |                                       |                                     |
|-----------------------------------|----------------|---|--|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|---|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
|                                   | Розробка анкет | Розміщення анкет на сайті Avtomir Academy | Оцінка співробітниками самих себе та колег | Оцінка Керівниками своїх підлеглих | Співбесіди HR з кожним співробітником | Обробка результатів | Розробка програми навчання, інформаційних матеріалів та тестувань | Розміщення навчальних матеріалів на сайті | Навчання на платформі Avtomir Academy | Обробка та оприлюднення результатів |
| Інформація по посадах             | +              |   |  |                                    |                                       |                     | +   |   |                                       |                                     |
| Посадові інструкції, ПВТР         | +              |   |  |                                    |                                       |                     | +   |   |                                       |                                     |
| Інформаційні матеріали імпортерів | +              |   |  |                                    |                                       |                     | +   |   |                                       |                                     |
| Платформа Avtomir Academy         |                | +   | +  | +                                  | +                                     | +                   |   | +   | +                                     |                                     |
| Microsoft Office                  | +              | +   |  | +                                  |                                       | +                   | +   | +   | +                                     |                                     |
| Ноутбук та електронна пошта       | +              | +   | +  | +                                  | +                                     | +                   | +   | +   | +                                     | +                                   |
| Папір                             |                |   |  |                                    | +                                     |                     |   |   |                                       |                                     |

Джерело: побудовано автором

3. Управління часовими параметрами проекту полягає у побудові діаграми Ганта та сіткової моделі, які використовуються для ілюстрації графіку робіт в рамках проекту. Для їх конструювання пропишемо терміни виконання етапів проекту (Табл. 3.4). Діаграма Ганта наочно відображає часові рамки завдань в тій послідовності, в якій вони повинні проходити на протязі проекту і дозволяє керувати виконанням етапів проекту. Сіткова модель – графічна інформаційна модель комплексу взаємопов'язаних робіт, що відображає з певною мірою достовірності часткову упорядкованість робіт у часі.

Таблиця 3.4 – Часові параметри проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир»

| Етап проекту   | Початок  | Тривалість | Затримка | Кінець   |
|--|----------|------------|----------|----------|
| Змістовне наповнення керівниками структурних підрозділів блоку «професійні компетенції» для анкет оцінки                           | 14.05.20 | 5          | 0        | 18.05.20 |
| Змістовне наповнення HR-менеджером блоку «особистісні компетенції» для анкет оцінки  | 14.05.20 | 5          | -5       | 18.05.20 |
| Узагальнення інформації та розробка анкет оцінки для кожної посади (18)  | 19.05.20 | 4          | 0        | 22.05.20 |
| Розміщення анкет на сайті Avtomir Academy  | 25.05.20 | 2          | 2        | 26.05.20 |
| Підготовка для кожного співробітника конвертів з інструкціями та паролями  | 27.05.20 | 2          | 0        | 28.05.20 |
| Проінформувати співробітників про процедуру та мету оцінки, роздати конверти з інструкціями  | 29.05.20 | 4          | 0        | 01.06.20 |
| Оцінка співробітниками самих себе та колег   | 02.06.20 | 8          | 0        | 09.06.20 |
| Оцінка Керівниками своїх підлеглих   | 02.06.20 | 8          | -8       | 09.06.20 |
| Розробка сценарію співбесід та оціночних питань  | 02.06.20 | 8          | -8       | 09.06.20 |
| Обробка результатів I етапу оцінки   | 10.06.20 | 10         | 0        | 19.06.20 |
| Співбесіди HR з кожним співробітником  | 22.06.20 | 19         | 2        | 10.07.20 |
| Підготовка до етапу навчання співробітників, корегування та доопрацювання навчальних планів, інформаційних матеріалів та тестувань | 13.07.20 | 5          | 2        | 17.07.20 |



Продовження Табл. 3.4

|                                       |          |    |     |          |
|---------------------------------------|----------|----|-----|----------|
| Навчання на платформі Avtomir Academy | 20.07.20 | 19 | 2   | 07.08.20 |
| Обробка та оприлюднення результатів   | 23.07.20 | 23 | -16 | 14.08.20 |

Джерело: побудовано автором

Сіткова модель проекту охоплює наступні ланки (Рис. 3.3):

- 1 – Прописано блок професійних компетенцій.
- 2 – Прописано блок особистісних компетенцій.
- 3 – Розроблено анкети – 18 штук.
- 4 – Анкети розміщено на Avtomir Academy.
- 5 – Підготовлено конверти з інструкціями для співробітників.
- 6 – Роздано інструкції співробітникам.
- 7 – Отримано профілі оцінок співробітників.
- 8 – Отримано результати оцінки співробітників їхніми керівниками.
- 9 – Розроблено сценарій співбесід.
- 10 – Оброблено результати.
- 11 – Проведено співбесіди HR зі співробітниками.
- 12 – Підготовлено програми навчання.
- 13 – Проведено навчання співробітників.
- 14 – Оброблено та оприлюднено результати оцінки і навчання.

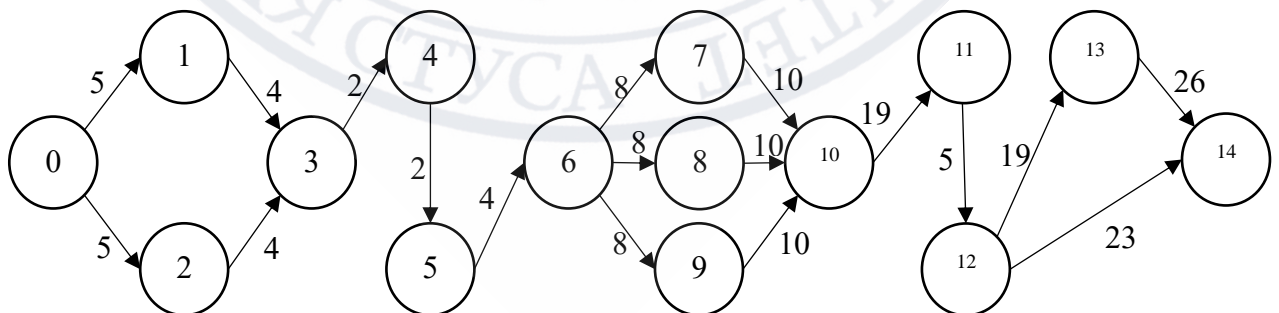


Рисунок 3.3 – Сітковий графік проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир»

З графіку бачимо суміщення робіт 1 та 2 етапів, 7, 8 та 9 етапів, 13 та 14 етапів, що зумовлює конфлікт ресурсів. Побудуємо діаграму Ганта проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир» для наочності термінів виконання кожного етапу (Рис. 3.2).

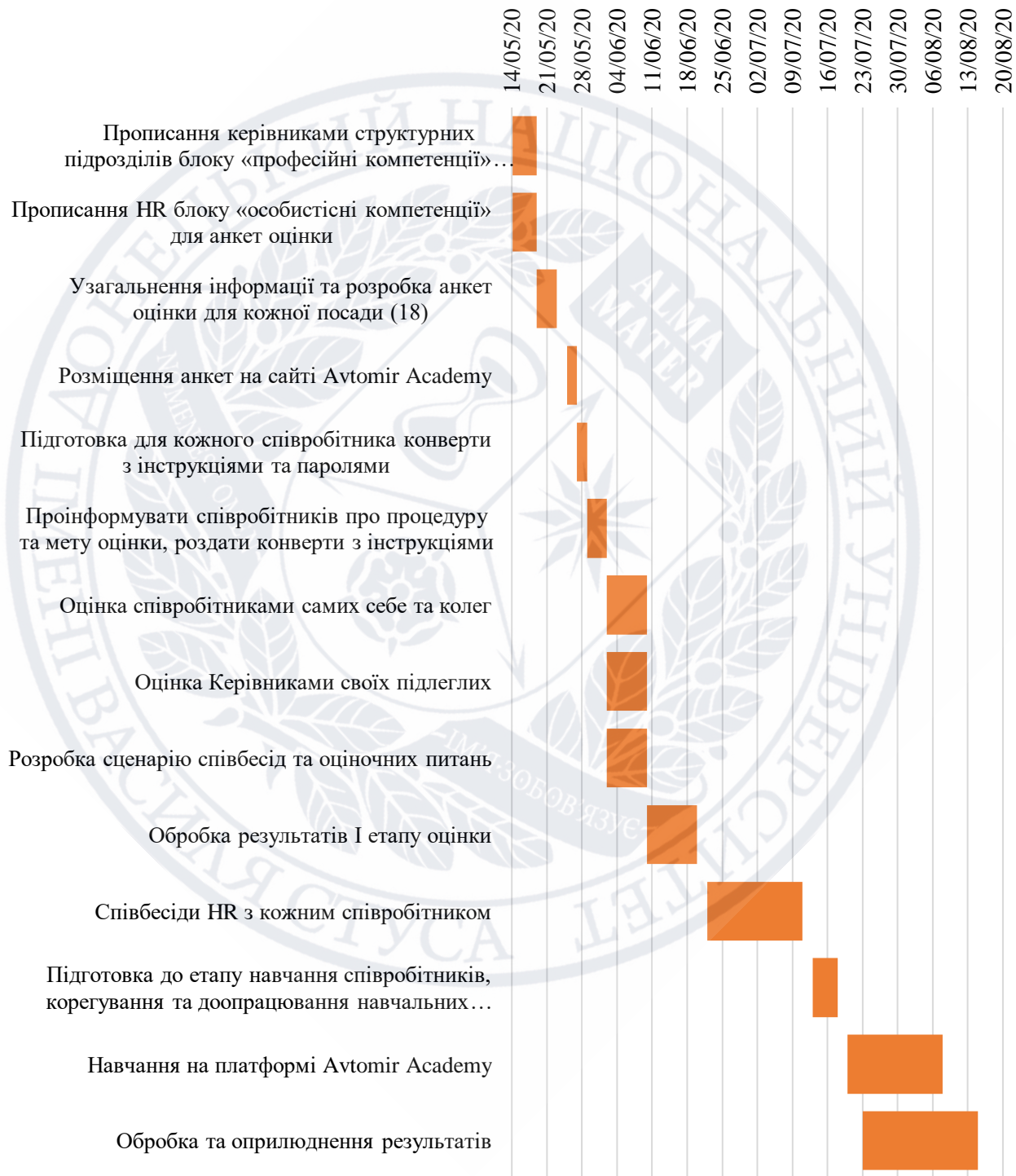


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир»

#### 4. Управління командою.

Розподіл ролей та функцій: HRM – керівник проекту та основний виконавець; Керівники структурних підрозділів – надають допомогу у розробці навчальних та оціночних матеріалів для HR згідно посад відповідних відділів, інформують своїх підлеглих про важливість процедури оцінки, здійснюють оцінку своїх підлеглих; співробітники – проходять оцінку та навчання; директор – затверджує проект та робить висновки по результатах проекту.

Формат та частота комунікацій керівника проекту з його учасниками:

з Директором: на початковому етапі – затвердження деталей проекту, на кінцевому етапі – обговорення результатів співробітників.

з Керівниками структурних підрозділів: на початковому етапі – розробка анкет, на проміжних етапах – обговорення результатів оцінки та навчання їхніх підлеглих.

з співробітниками: на етапі співбесід – обговорення результатів оцінки; під час навчання – супроводжуюча допомога.

5. SWOT-аналіз проекту полягає у прогнозуванні усіх перспектив та ризиків (Табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир»

| Сильні сторони   | Слабкі сторони   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизація процесу</li> <li>– Міцна інформаційна база</li> <li>– Структуризація процесу</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Мала кількість залучених спеціалістів</li> <li>– Неготовність керівників структурних підрозділів брати на себе відповідальність за впровадження проекту</li> <li>– Проект – перша повноцінна процедура оцінки в ГК</li> <li>– Суттєві відмінності якісної структури персоналу: існує частка співробітників, які не розбираються у сучасних технологіях і не готові до онлайн формату</li> </ul> |



Продовження Табл. 3.5

| Можливості (перспективи)   | Загрози (ризики)   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидке та достовірне опрацювання результатів</li> <li>– Якісні карти необхідних компетенцій</li> <li>– Зрозуміла картина рівня професійних навичок персоналу</li> <li>– Підвищення вмотивованості та продуктивності персоналу за рахунок отримання нових знань і навичок</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Мала участь керівників у реалізації проекту і, як наслідок, відсутність у персоналу відчуття важливості, погіршення якості організації та комунікації</li> <li>– Несприйняття персоналом нововведень і, як наслідок, зниження вмотивованості</li> </ul> |

Джерело: побудовано автором

#### 6. Завершення проекту, що включає:

- завершення робіт зі створення продукту проекту;
- передачу результатів проекту Генеральному директору;
- розформування команди проекту;
- аналіз досвіду проекту, документування.

Завершення проекту відбудеться після того, як будуть складені карти компетенцій кожного співробітника Відділів продажу, Відділів сервісного обслуговування та Ремонтних цехів, а результати оцінки будуть підсумовані та оприлюднені. Після чого команді необхідно буде порахувати економічний ефект від дії проекту. За умови, що кількість співробітників, які успішно пройшли оцінку, складе більше 80 % – система щорічного оцінювання вважатиметься успішною. За результатами проекту – відбуватиметься матеріальна мотивація команди.

### 3.2 Впровадження проекту та аналіз його ефективності

Під час реалізації проекту було дотримано усі заплановані терміни. В цілому, заплановані етапи було відпрацьовано на високому рівні, проте, як і передбачалось у ризиках, мали місце відсутність у персоналу відчуття важливості проекту, низька вмотивованість до успішного проходження оцінки, невисока якість організації керівниками щодо проходження оцінки співробітниками їх структурних підрозділів.

У 2020 році під процедуру оцінки потрапило 142 співробітника. Розглянемо показники успішності оцінки по кожній Компанії, виходячи з кількості співробітників, які склали оцінювання на прохідний бал:

- ТОВ «АвтоВінн» – 8 з 33 осіб;
- ТОВ «Буг Авто» – 3 з 15 осіб;
- ТОВ «Медікор» – 11 з 22 осіб;
- ТОВ «ТД Автоцентр Поділля» – 2 з 13 осіб;
- ТОВ «Автомир-Вінниця» – 11 з 28 осіб;
- ТОВ «Автомир М» – 3 з 15 осіб
- ТОВ «Автомир Колор» – 0 з 16 осіб.

За результатами оцінки матеріальну мотивацію було застосовано до тих співробітників, які зайняли найвищі позиції в розрізі посад (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Найкращі показники в ГК «Автомир» за результатами оцінки 2020 року

| ППП              | Посада                   | Оцінка оточення | Власна оцінка | Оцінка технічних знань, % | Оцінка навчання |
|------------------|--------------------------|-----------------|---------------|---------------------------|-----------------|
| Відділ продажу   |                          |                 |               |                           |                 |
| Степанець Максим | Керівник відділу продажу | 8,34            | 7,45          | -                         | 60,0            |
| Романюк Ярослав  | Керівник відділу продажу | 8,32            | 8,68          | -                         | 0,0             |
| Герман Олег      | Продавець-консультант    | 9,08            | 9,41          | -                         | 29,0            |

Продовження Табл. 3.6

|                         |   |      |       |      |      |
|-------------------------|---|------|-------|------|------|
| Середа<br>Олександр     | Продавець-<br>консультант                     | 8,91 | 9,86  | -    | 22,0 |
| Онофрійчук<br>Валентина | Фахівець зі<br>страхування та<br>кредитування | 9,13 | 9,40  | -    | 0,0  |
| Заверуха<br>Ольга       | Фахівець зі<br>страхування та<br>кредитування | 9,09 | 9,44  | -    | 55,0 |
| Дячук<br>Світлана       | Адміністратор                                 | 8,99 | 9,63  | -    | 50,0 |
| Свинобой<br>Юлія        | Адміністратор                                 | 8,72 | 9,52  | -    | 88,0 |
| Відділ сервісу          |   |      |       |      |      |
| Козаченко<br>Назар      | Керівник<br>відділу сервісу                   | 8,59 | 10,00 | -    | 2    |
| Нагорний<br>Єгор        | Керівник<br>відділу сервісу                   | 8,59 | 7,94  | -    | 0    |
| Ваколюк<br>Віталій      | Приймальник<br>замовлень                      | 9,36 | 9,00  | 90,0 | 0,0  |
| Нечипорук<br>Віктор     | Приймальник<br>замовлень                      | 9,31 | 9,50  | 45,0 | 0,0  |
| Логінов<br>Олександр    | Фахівець з<br>продажу<br>запчастин            | 9,49 | 9,78  | 95,7 | 0,0  |
| Дачевський<br>Андрій    | Фахівець з<br>продажу<br>запчастин            | 9,16 | 9,34  | 63,8 | 73,0 |
| Пічкур<br>Віталій       | Фахівець по<br>гарантії                       | 9,13 | 8,30  | 56,4 | 0,0  |
| Дмитришен<br>Богдан     | Фахівець по<br>гарантії                       | 8,97 | 10,00 | 0,0  | 0,0  |
| Гурський<br>Євген       | Комірник                                      | 9,53 | 9,05  | -    | -    |
| Вовк Сергій             | Комірник                                      | 9,25 | 7,90  | -    | -    |
| Козачко<br>Юлія         | Фахівець з<br>якості<br>обслуговування        | 8,50 | 8,68  | -    | 71,0 |
| Свіргун<br>Оксана       | Фахівець з<br>якості<br>обслуговування        | 8,48 | 9,45  | -    | 71,7 |
| Тарасенко<br>Володимир  | Майстер цеху                                  | 8,63 | 9,41  | 0,0  | -    |
| Коваль<br>Андрій        | Майстер цеху                                  | 8,49 | 8,82  | 80,8 | -    |
| Ремонтний цех           |   |      |       |      |      |
| Кифоренко<br>Віталій    | Слюсар  | 9,67 | 9,15  | 86,7 | -    |
| Костюк<br>Денис         | Слюсар  | 9,67 | 9,65  | 0,0  | -    |



Продовження Табл. 3.6

|                    |              |      |      |      |   |
|--------------------|--------------|------|------|------|---|
| Марценюк Віктор    | Електрик     | 9,24 | 9,00 | 85,0 | - |
| Мачака Сергій      | Електрик     | 9,19 | 9,00 | 79,0 | - |
| Чорний Олександр   | Автомийник   | 9,28 | 9,11 | -    | - |
| Пинчук Артем       | Автомийник   | 8,06 | 9,33 | -    | - |
| Кукавський Віталій | Маляр        | 9,20 | 9,36 | -    | - |
| Яницький Олександр | Маляр        | 8,77 | 9,41 | -    | - |
| Пінчук Богдан      | Рихтувальник | 8,89 | 7,32 | -    | - |
| Мартинюк Іван      | Рихтувальник | 8,63 | 7,57 | -    | - |

Джерело: побудовано автором

У наведеній вище таблиці спостерігаємо такі дані, як:

- «оцінка оточення» – середній бал між оцінками конкретного співробітника колегою, керівником та HR-менеджером (максимум 10,0);
- «власна оцінка» – середній бал того, як співробітник оцінив сам себе по усім, необхідним для його посади, компетенціям (максимум 10,0)
- «оцінка технічних знань» – лише для співробітників відділів сервісного обслуговування та ремонтних цехів, визначає рівень теоретичної обізнаності в агрегатах та системах автомобіля (максимум 100,0 %);
- «оцінка навчання» – лише для керівних посад, співробітників відділів сервісного обслуговування та відділів продажу, визначалась на основі проходження навчального курсу, що складався з теорії та зрізів знань щодо вивченого матеріалу (максимум 100,0 %).

Прорахуємо, чи став проект успішним, згідно запланованої норми 80% співробітників, які склали оцінку:

$$38 * 100 \% / 142 = 26,8 (\%) \quad (3.1)$$

Отже, ми спостерігаємо ситуацію, за якої проект не можна вважати успішним, а його цілі є досягнутими. Аналізуючи ситуацію, серед основних причин можна визначити наступні:

1. Відсутність наголошення важливості проекту директорами для керівників структурних підрозділів.
2. Неготовність брати відповідальність за виконання проекту та деяка халатність керівників, як наслідок – нерозуміння персоналом важливості проекту.

Проте, безсумнівно, проект має високе практичне значення для розвитку системи навчання персоналу на підприємствах, тож після опрацювання помилок та вдосконалення процедур необхідно повторити процедуру щорічної оцінки персоналу у 2021 році.

На основі проведеного аналізу системи навчання та розвитку персоналу ГК «Автомир» пропонуються наступні рекомендації:

1. Удосконалити систему первинного професійного навчання для нових співробітників: плани стажування новачків розраховані на 2 тижні, але за цей період неможливо засвоїти увесь об'єм необхідної для високопродуктивної роботи на цій посаді інформації. З огляду на це – пропонується розробити плани навчання на 1 місяць роботи і ввести обов'язкову оцінку по його завершенню. Таким чином ми зможемо отримати рівень знань та вмінь кожного нового співробітника та розробити карти розвитку для них, не очікуючи на щорічну процедуру оцінювання.

2. Ввести посаду технічного тренера [41] – співробітника, який займатиметься атестацією та навчанням співробітників цеху. Задачі, які необхідно поставити для людини на цій посаді:

- розробити правила розподілу механіків на кваліфікаційні категорії: прописати вміння, знання та навички, які мають бути притаманні співробітнику даної категорії;

- розробити оцінювальні анкети та провести оцінку співробітників цеху, яка має складатися з теоретичної та практичної частин;

- на основі оцінки визначити кваліфікаційну категорію кожного механіка;
- спільно з менеджером з персоналу розробити та внести пропозиції генеральному директору щодо зміни матеріальної мотивації співробітникам цехів у відповідності до їх категорій;
- розробити плану навчання для механіків задля підвищення їхніх категорій;
- весь час проводити навчання співробітників цеху в оффлайн та онлайн форматах.

3. Менеджеру з персоналу разом з головними бухгалтерами розробити та провести атестацію та поділ на 2 категорії співробітників бухгалтерії. Розробити інструкції для навчання бухгалтерів за напрямками: каса, прихід та реалізація.

4. З періодичністю в 1 квартал запрошувати сторонніх тренерів для проведення оффлайн тренінгів, що буде не тільки підвищувати рівень знань співробітників, але й мотивуватимуть їх, заряджатимуть енергією та ентузіазмом для подальшої роботи.

5. При визначенні потреб професійного навчання необхідно чітко усвідомлювати фактори, що впливають на потреби розвитку, а саме: динаміку зовнішнього середовища організації; розвиток техніки і технологій; зміну стратегій розвитку організації; освоєння нових видів діяльності [45].

6. Користуючись прикладом європейських та американських компаній, виділяти на навчання персоналу кошти у розмірі 10% від фонду заробітної плати [46].

7. Щодо проведення щорічного оцінювання усіх співробітників пропонується наступне:

- Провести нараду із керівниками структурних підрозділів і залучити їх до виконання проекту методами матеріальної та нематеріальної мотивації;



- розділити оцінку на 2 частини: відповідність співробітника займаній посаді та оцінка потенціалу з подальшим зарахуванням до кадрового резерву і складанням планів розвитку для кожного співробітника резерву;
- до розроблення оцінок та проведення фінальних співбесід долучити керівників структурних підрозділів, які безпосередньо і повинні займатися створенням опитувальників під затверджену структуру;
- підкріпити навчання міцною матеріальною мотивацією з обов’язковим інформуванням про це співробітників до початку оцінювання.

### **Висновки за розділом 3**

В даний період розвитку компанія зіштовхнулась з наступною проблемою у сфері управління персоналом – відсутні карти оцінок співробітників, що зумовлює неможливість планування розвитку персоналу.

Метою проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир» є отримання карт оцінки особистих та професійних компетенцій співробітників Відділів продажу та Відділів післяпродажного обслуговування. На основі отриманих від оцінки даних – оптимізувати штат персоналу та підвищити рівень вмотивованості співробітників до роботи; розробити карти розвитку персоналу. За умови, що кількість співробітників, які успішно пройшли оцінку, складе більше 80 % – система щорічного оцінювання вважатиметься успішною. За результатами проекту – відбудуватиметься матеріальна мотивація команди.

У 2020 році під процедуру оцінки потрапило 142 співробітника. Розглянемо показники успішності оцінки по кожній Компанії, виходячи з кількості співробітників, які склали на прохідний бал:

ТОВ «АвтоВінн» – 8 з 33 осіб;

ТОВ «Буг Авто» – 3 з 15 осіб;

ТОВ «Медікор» – 11 з 22 осіб;

ТОВ «ТД Автоцентр Поділля» – 2 з 13 осіб;

ТОВ «Автомир-Вінниця» – 11 з 28 осіб;

ТОВ «Автомир М» – 3 з 15 осіб

ТОВ «Автомир Колор» – 0 з 16 осіб.

За результатами проекту ми спостерігаємо ситуацію, за якої проект не можна вважати успішним, а його цілі досягнутими (26,8 % співробітників успішно пройшли процедури оцінки із запланованих 80%). Аналізуючи ситуацію, серед основних причин можна визначити наступні:

1. Відсутність наголошення важливості проекту директорами для керівників структурних підрозділів.
2. Неготовність брати відповідальність за виконання проекту та деяка халатність керівників, як наслідок – нерозуміння персоналом важливості проекту.

Проте, безсумнівно проект має високе практичне значення для розвитку системи навчання персоналу на підприємствах, тож після опрацювання помилок та вдосконалення процедур необхідно повторити процедуру щорічної оцінки персоналу у 2021 році.

## ВИСНОВКИ

Професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань. Система професійного навчання у ГК «Автомир» була слаборозвиненою, активні дії в цьому напрямку розпочалися у 2020 році і спочатку зводилися до ліквідації негативних подій, після чого було розроблено Положення ГК «Автомир» про професійне навчання та розвиток та запропоновано проект «Система щорічної оцінки персоналу ГК «Автомир».

ГК «Автомир» – займає лідируючі позиції на Вінницькому ринку автотранспорту. Група Компаній є офіційними дилерами 9-ти світових автомобільних брендів: Nissan, Hyundai, Ford, Citroen, Kia, Mitsubishi, Fiat, Mazda, Peugeot. ГК «Автомир» знаходиться на стадії «зрілість» життєвого циклу, організації. Компанії набули великих масштабів і на сьогоднішній день є монополістами на Вінницькому ринку. Тип кадрової політики: перехід від пасивної до реактивної. Кожне Товариство з обмеженою відповідальністю, що входить до складу ГК «Автомир» має лінійний тип організаційної структури управління Головним над всіма директорами є Генеральний директор Групи Компаній та Збори Власників.

Що стосується структури персоналу: найбільшу частку становить категорія персоналу «керівники, фахівці та службовці» – 58,14%. Найбільше у штаті чоловіків – 65,89 % від загальної кількості, що пов'язано зі специфікою галузі та співробітників у віковій категорії старше 36 років. Якщо розглядати



структуру персоналу за відділами – спостерігаємо найбільшу кількість співробітників ремонтних цехів. На 1 керівника припадає 5,3 підлеглих при загальноприйнятій нормі керованості 7-10 осіб на 1 керівника, тож можемо зробити висновок про завищену кількість співробітників адміністративного відділу в ГК «Автомир», що підтверджує високий рівень централізації підприємств.

У Групі Компаній «Автомир» до 2020 року аналіз трудових показників не відбувався. Спостерігаємо різке зменшення кількості новоприйнятих співробітників (на 5,5%) та невеличке зростання кількості звільнених (на 4,8%) у II кварталі 2020 року, що пов'язано з пандемією Covid. Аналіз трудових показників відображає високий рівень плинності персоналу 10,9% у II та III кварталах 2020 році при достатньо оптимальному коефіцієнті сталості кадрів – 34,1%. Дані показники свідчать про високий показник звільнення співробітників з малим стажем роботи в компанії. Показники успішності адаптації персоналу наступні: IV квартал 2019 року – 50%, I квартал 2020 року – 50%, II квартал 2020 року – 46,7%, III квартал – 62,2%.

Втрати через плинність із розрахунку на посаду Приймальника замовлень становлять 360314,88 грн. Підвищення кваліфікації персоналу є одним з методів матеріальної мотивації співробітників, який дозволить повпливати на зменшення рівня плинності. До того ж спостерігається чіткий взаємозв'язок між зменшенням витрат на розвиток персоналу та збільшенням рівня плинності.

Метою проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ГК «Автомир» є отримання карт оцінки особистих та професійних компетенцій співробітників Відділів продажу та Відділів післяпродажного обслуговування. На основі отриманих від оцінки даних – оптимізувати штат персоналу та підвищити рівень вмотивованості співробітників до роботи; розробити карти розвитку персоналу.

У 2020 році під процедуру оцінки потрапило 142 співробітника. З них успішно пройшли оцінку 38 осіб. За результатами проекту ми спостерігаємо

ситуацію, за якої проект не можна вважати успішним, а його цілі досягнутими (26,8 % співробітників успішно пройшли процедури оцінки із запланованих 80%). Аналізуючи ситуацію, серед основних причин можна визначити наступні:

1. Відсутність наголошення важливості проекту директорами для керівників структурних підрозділів.
2. Неготовність брати відповідальність за виконання проекту та деяка халатність керівників, як наслідок – нерозуміння персоналом важливості проекту.

Проте, безсумнівно проект має високе практичне значення для розвитку системи навчання персоналу на підприємствах, тож після опрацювання помилок та вдосконалення процедур необхідно повторити процедуру щорічної оцінки персоналу у 2021 році.

На основі проведеного аналізу системи навчання та розвитку персоналу ГК «Автомир» пропонуються наступні рекомендації:

1. Ввести посаду технічного тренера – співробітника, який займатиметься атестацією та навчанням співробітників цеху.
2. Розробити та провести атестацію та поділ на 2 категорії співробітників бухгалтерії.
3. З періодичністю в 1 квартал запрошувати сторонніх тренерів для проведення оффлайн тренінгів.
4. Користуючись прикладом європейських та американських компаній, виділяти на навчання персоналу кошти у розмірі 10% від фонду заробітної плати.
5. Щодо проведення щорічного оцінювання усіх співробітників пропонується наступне:
  - Провести нараду із керівниками структурних підрозділів і залучити їх до виконання проекту методами матеріальної та нематеріальної мотивації;

- розділити оцінку на 2 частини: відповідність співробітника займаній посаді та оцінка потенціалу з подальшим зарахуванням до кадрового резерву і складанням планів розвитку для кожного співробітника резерву;
- до розроблення оцінок та проведення фінальних співбесід долучити керівників структурних підрозділів, які безпосередньо і повинні займатися створенням опитувальників під затверджену структуру;
- підкріпити навчання міцною матеріальною мотивацією з обов'язковим інформуванням про це співробітників до початку проведення оцінки.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – Вип. 3. – С. 150-159.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Професіонал, 2010. - 511 с.
3. Шаульська Л. В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку: дис... д-ра екон. наук: 08.09.01 / НАН України, Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2006. – 460 с
4. Богданова Т. І., Іванова Л. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання. – Одеса: ОДЕУ, 2010. 248 с.
5. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. – Київ, 2012. 323 с.
6. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2010. 403 с. URL: <http://buklib.net/>
7. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка. Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. 561 с.
8. Коротка історія управління проектами: Microsoft. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/office/коротка-історія-управління-проектами-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>
9. Управління проектами: Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_проектами#cite\\_note-Chat-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_проектами#cite_note-Chat-1)

10. Гонtareва І. В. Управління проектами : підручник. Харків: Харк. нац. екон. ун-т., 2011. 444 с
11. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник для студентів ВНЗ. К. : Каравела, 2012. 320 с.
12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК – 3-е изд. – РА (Пенсильвания): Project Management Institute, 2004. 401 с.
13. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А, Малик І.П. Управління проектами: навч. Посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
14. Школа класичного або адміністративно-функціонального управління. URL: [https://pidru4niki.com/1594102437380/meditsina/shkola\\_klasichnogo\\_abo\\_administrativno-funktsionalnogo\\_upravlinnya\\_fayol\\_veber](https://pidru4niki.com/1594102437380/meditsina/shkola_klasichnogo_abo_administrativno-funktsionalnogo_upravlinnya_fayol_veber)
15. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / за ред. В. А. Рача. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.
16. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. Посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
17. Цели по SMART. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/#:~:text=SMART%3A%20подробный%20обзор-.Цели%20по%20SMART%3A%20подробный%20обзор,подход%20к%20постановке%20работающих%20целей.&text=SMART%20является%20аббревиатурой%20С%20расшифровка%20которой,означает%20критерий%20эффективности%20поставленных%20целей>
18. Крайнік О.М., Тахтаджієва Н.І. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 80 с.
19. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432с.
20. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту: Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2010. № 2. С. 102–103.

21. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с.
22. YouControl: сервіс перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/13338516/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/13338516/)
23. Автомир, Група Компаній: офіційний сайт. URL: <https://avtomir.vn.ua/about-us/>
24. Посібник з філософії бренду ГК «Автомир». Вінниця, 2020. 15 с.
25. Кадрова політика: Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова\\_політика](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова_політика)
26. Організаційна структура ГК «Автомир»: Внутрішній сайт корпоративного навчання Avtomir Academy. URL: <http://www.avtomir-academy.com.ua/moodle/>
27. Положення ГК «Автомир» про відділ адміністрації. Вінниця, 2006. 10 с.
28. Положення ГК «Автомир» про відділ продажу. Вінниця, 2006. 9 с.
29. Положення ГК «Автомир» про відділ сервісного обслуговування. Вінниця, 2006. 16 с.
30. Аналіз трудових показників ГК «Автомир»: звіт. Вінниця, 2020. 15 с.
31. Норми керованості. Централізація та децентралізація. URL: <https://studme.com.ua/1943081312652/>
32. Положення ГК «Автомир» про підбір, адаптацію, переведення та звільнення працівників. Вінниця, 2019. 12 с.
33. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. URL: <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>
34. Шнайдер Б. В., Шмит Н. К. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Изд.: Экономическая школа, 2011. 560 с.
35. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг. Україна: аспекти праці. Київ, 2010. №7. С.36-43.



36. Мазурок Н. П. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 357 с.

37. Посадова інструкція «Менеджер з персоналу», ГК «Автомир». Вінниця, 2019. 7 с.

38. Электронное обучение. Википедия – свободная энциклопедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронное\\_обучение](https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронное_обучение)

39. Положення ГК «Автомир» про професійне навчання та розвиток. Вінниця, 2020. 6 с.

40. Оцінка персоналу за методом 360 градусів. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка\\_персоналу\\_за\\_методом\\_360\\_градусів#:~:text=Оцінка%20персоналу%20за%20методом%20360%20градусів%20\(або%20кругова%20оцінка\)%20-відповідності%20даного%20співробітника%20займаній%20посаді.](https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів#:~:text=Оцінка%20персоналу%20за%20методом%20360%20градусів%20(або%20кругова%20оцінка)%20-відповідності%20даного%20співробітника%20займаній%20посаді.)

41. Посадова інструкція тренера-викладача. URL: <http://trudovaohrana.ru/primery-dokumentov/zrazki-posadovih-nstrukcj/3812-posadova-nstrukcja-trenera-vikladacha.html>

42. Хрішнова, О.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2016. 356 с.

43. Хрішова О. М. Проблеми ринкової трансформації освіти і навчання. Україна: аспекти праці. Київ, 2018. № 1. С. 26-28.

44. Єсінова, О.Л. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2017. 332 с.

45. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства: конспект лекцій. Житомир: ДУЖП, 2019. 146 с. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/11048/mod\\_resource/content/3/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/11048/mod_resource/content/3/КОНСПЕКТ%20ЛЕКЦІЙ.pdf)

46. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. № 5.

47. The Definitive Guide to Project Management. Nokes, Sebastian. 2nd Ed.n. London (Financial Times / Prentice Hall): 2007. ISBN 978-0-273-71097-4
48. Lewis R. Ireland (2006) Project Management. McGraw-Hill Professional, 2006. ISBN 0-07-147160-X. p.110.
49. Dennis Lock (2007) Project management (9e ed.) Gower Publishing, Ltd., 2007. ISBN 0-566-08772-3
50. Sardak, S.E. (2018), "Funding for management and personnel development", *Ekonomika i suspilstvo*, vol.19, pp.927-935.
51. Tiukhphenko, N. A. (2018), "Organizational-methodical aspects of professional orientation", Ph.D. Thesis, Odesa, Ukraine.
52. Teriukhanova, I. M. (2017), "Socio-economic aspects of vocational education of the unemployed population", Ph.D. Thesis, Kyiv, Ukraine

## ДОДАТКИ

Додаток А. Заявка на підбір персоналу

Додаток Б. Зразок листа оцінки співробітника





## ЗАЯВКА НА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

| 1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВІДДІЛ  |  |
|---|--|
| ТОВ   |  |
| Відділ  |  |
| Назва посади  |  |
| П.І.Б. керівника відділу  |  |
| Дата відкриття вакансії   |  |
| 2. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОСАДУ  |  |
| Безпосередній керівник  |  |
| Основні посадові обов'язки:   |  |
| Постійні<br>(виконуються кожен день)  |  |
| Періодичні  |  |
| Розмір заробітної плати та система нарахування                                      |  |
| Ключові показники ефективності (KPI)  |  |
| 3. УМОВИ ПРАЦІ  |  |
| Графік роботи (повний робочий день;<br>неповний робочий день; вільний графік)       | <input type="checkbox"/> повний робочий день <input type="checkbox"/> неповний робочий день<br><input type="checkbox"/> вільний графік     |
| Режим роботи:   | початок і закінчення робочого дня _____ - _____<br>обідня перерва _____ - _____<br>вихідні дні _____ - _____                               |
| Випробувальний термін   | <input type="checkbox"/> так, терміном <b>1 місяць</b> <input type="checkbox"/> ні   |
| 3. ВИМОГИ ДО КАНДИДАТА  |  |
| Вік   | від _____ до _____ років   |
| Стать   | <input type="checkbox"/> жіноча <input type="checkbox"/> чоловіча <input type="checkbox"/> не має значення                                 |
| Освіта  | <input type="checkbox"/> вища <input type="checkbox"/> н/вища <input type="checkbox"/> сер. спец. <input type="checkbox"/> не має значення |
| Бажана спеціальність (по диплому)   |  |
| Можливість суміщення роботи із навчанням  | <input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні   |
| Бажаний досвід роботи   | на аналогічній посаді - _____ років<br>у галузі - _____ років  |
| Досвід управління колективом  | <input type="checkbox"/> так _____ чоловік <input type="checkbox"/> ні   |
| Досвід роботи:<br>(В яких посадах, скільки років, з яких компаній цікавий фахівець) |  |
| Професійні компетенції (якості, навички)  |  |

|   |  |
|---|--|
| На що повинен бути мотивований фахівець   |  |
| Особистісні компетенції (особисті якості, характеристики)   |  |
| Чим може зацікавити кандидата пропозиція Вашої компанії   |  |
| Цільові питання (ключові терміни, поняття, які повинен знати кандидат)  |  |
| Причини виникнення вакансії:<br>звільнення попереднього працівника (за невідповідність посади, конфлікти у колективі, конфлікти з керівництвом),<br>підвищення попереднього працівника,<br>розширення відділу, розвиток бізнесу, інше |  |
| Слабкі сторони попереднього працівника  |  |
| Сильні сторони попереднього працівника  |  |
| Примітки, та інша важлива інформація  |  |

## ЗРАЗОК ЛИСТА ОЦІНКИ СПІВРОБІТНИКА

**Бланк оцінки співробітника на посаді Приймальника замовлень**

Оцініть себе за наступними пунктами. Не поспішайте при відповіді, порозмірковуйте, у яких напрямках роботи ви дійсно сильний, а які сторони треба розвинути. Згадайте робочі ситуації та, з огляду на вашу поведінку у них, оцініть ступінь розвитку ваших знань, вмінь, навичок та рис характеру

Оцініть ступінь виконання вами професійних задач (у I блоці) та ступінь розвитку у вас особистих компетенцій (у II блоці), використовуючи шкалу від 1 до 10, де:

- 1 – найнижчий ступінь виконання
- 2 – низький ступінь виконання
- 3 – ступінь виконання значно нижче середнього
- 4 – ступінь виконання нижче середнього
- 5 – середній ступінь виконання
- 6 – ступінь виконання вище середнього
- 7 – ступінь виконання значно вище середнього
- 8 – задовільний ступінь виконання
- 9 – високий ступінь виконання
- 10 – найвищий ступінь виконання

**ІІІ співробітника, якого оцінюють:**

| <b>I. Оцінка професійних компетенцій</b> |  | <b>Бал</b> |
|--|--|------------|
| 1  | Розуміння циклу сервісного обслуговування від Проактивного контакту з клієнтом до Післясервісного супроводу  |            |
| 2  | Дотримання стандартів Відділу сервісу: послідовне пропрацювання усіх етапів сервісного обслуговування з кожним клієнтом                                  |            |
| 3  | Дотримання стандартів і процедур власного бренду та ГК Автомир   |            |
| 4  | Знання законодавчої бази: ДСТУ-2322-93, наказ Міністерства Інфраструктури України №615 від 28.11.2014 та додаток №4, а також - в області прав споживачів |            |
| 5  | Розуміння функцій та відповідальності усіх учасників процесу надання послуг по ремонту та обслуговуванню автомобілів                                     |            |
| 6  | Знання продукту: бренд, історія, місія та цінності, модельний ряд, технічні характеристики тощо  |            |
| 7  | Знання основних конкурентів, орієнтування в автомобільному ринку України, регіону  |            |



|  |   |            |
|--|---|------------|
| 8  | Знання будови автомобіля: вузли, агрегати та системи, типи ДВЗ, КПП (принципові відмінності в обслуговуванні), трансмісій і принципів їх роботи, відмінностей тощо                    |            |
| 9  | Знання регламентів обслуговування автомобілів та нормо-годин  |            |
| 10   | Персоналізований підхід до клієнтів: акцент саме на тих характеристиках, які є найважливішими для клієнта при здійсненні остаточного вибору; винахідливість                           |            |
| 11   | Дотримання скриптів спілкування з клієнтами   |            |
| 12   | Телемаркетинг – знання та володіння   |            |
| 13   | Ведення клієнтської бази, угод на сервісне обслуговування, розподіл клієнтів згідно завантаженості цеху   |            |
| 14   | Вміння виявити потреби; підготовка та презентація комерційної пропозиції по ремонту чи обслуговуванню автомобілів   |            |
| 15   | Ведення переговорів: компетенція у консультації, робота із запереченнями  |            |
| 16   | Вміння обґрунтувати клієнту необхідність придбання додаткового обладнання, знання переліку та сфери застосування оригінальних / неоригінальних запчастин                              |            |
| 17   | Знання гарантійної політики та правил власного бренду, процедури заміни чи ремонту деталей по гарантії  |            |
| 18   | Інтерактивна прийомка: правила проведення та якісний огляд  |            |
| 19   | Контроль якості виконаних робіт   |            |
| 20   | Вміння знаходити підхід / спільну мову з «важкими» клієнтами  |            |
| 21   | Вміння працювати із стресовими та конфліктними ситуаціями: враховувати інтереси 2х сторін та знаходити компроміс між ними   |            |
| 22   | Навички створення довірливих стосунків з клієнтами як основу до довготривалої співпраці та стабільного розвитку   |            |
| 23   | Робота в 1С-Дизель, АРМ механіка, на офіційному порталі імпортера, з програмами підбору автозапчастин тощо  |            |
| 24   | Уважність у роботі з документацією: мінімум помилок, системна робота та вчасна налагоджена подача звітності   |            |
| 25   | Знання пакету документів для оформлення автомобіля клієнта на сервісне обслуговування; відмінностей у оформленні юридичних та фізичних осіб   |            |
| 26   | Знання переліку всіх типів звітності і акційних програм від виробника, "відзивних" компаній   |            |
| 27   | Відповідальність за результат   |            |
| 28   | Виконання плану продажу   |            |
| 29   | Уміння швидко реагувати на поставлені завдання  |            |
| 30   | Робота в команді: на умовах взаємодопомоги на взаємовиручки   |            |
| 31   | Взаємодія з іншими відділами  |            |
| 32   | Взаємодія з вищим керівництвом  |            |
| <b>II. Оцінка особистісних компетенцій</b> |   | <b>Бал</b> |
| 1  | Ефективна комунікація: вміння швидко встановлювати контакт із незнайомими людьми, ввічливе спілкування, вміння переконувати, грамотна вимова, вміння перелаштовуватися у ході розмови |            |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 2  | Багатий словниковий запас: використовує професійну термінологію, але, водночас, здатен пояснити доступними для клієнта словами                                      |  |
| 3  | Розвинута емпатія: вміння контролювати свої емоції, відчувати емоції оточуючих  |  |
| 4  | Вміння слухати та чути  |  |
| 5  | Невербальна комунікація: міміка, жести  |  |
| 6  | Уважність до деталей  |  |
| 7  | Самоорганізація: вміння поставити правильну мету у роботі, ефективно встановлення пріоритетів у цілях, ефективний розподіл робочого часу, порядок на робочому місці |  |
| 8  | Саморозвиток та самонавчання  |  |
| 9  | Ефективність у багатозадачному режимі, вміння працювати у швидкому ритмі  |  |
| 10 | Висока працездатність   |  |
| 11 | Стресостійкість: ефективність праці не змінюється під дією стресу або тиску   |  |
| 12 | Висока вмотивованість   |  |
| 13 | Системність у виконанні роботи  |  |
| 14 | Ініціативність, залученість у справу  |  |
| 15 | Цілеспрямованість та наполегливість   |  |
| 16 | Клієнтоорієнтованість   |  |
| 17 | Лідерство   |  |
| 18 | Легка та впевнена адаптація до нових умов   |  |
| 19 | Швидке навчання та опановування нового матеріалу, гнучкість   |  |