

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Збалансування методів навчання персоналу підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ)

Студента 4 курсу 10 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Максименко Артема  
Юрійовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Беляєва Наталія  
Сергіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

Державний торговельно-економічний університет

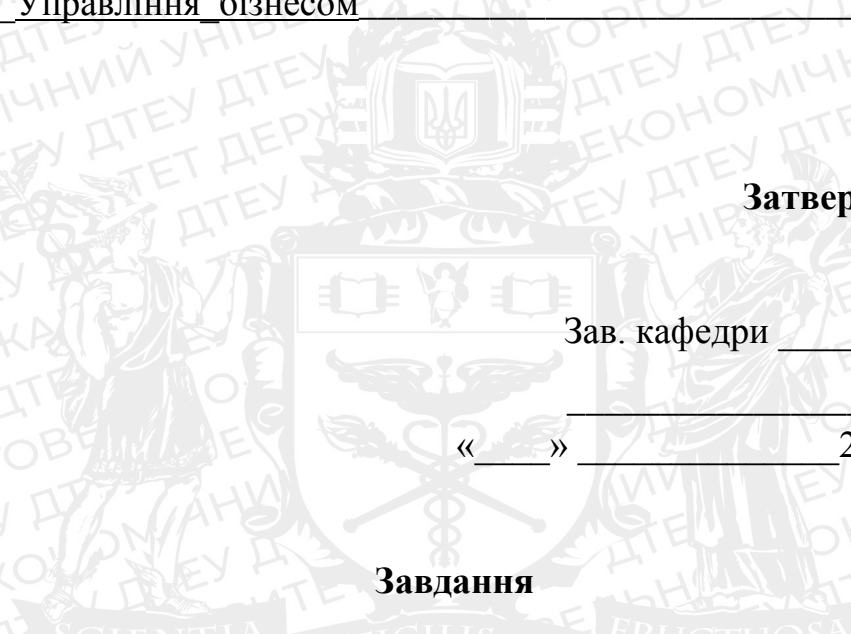
Факультет ФЕМП

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність Менеджмент

Спеціалізація Управління бізнесом



**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання**

**на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Максименко Артем Юрійович

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи  
«Збалансування методів навчання персоналу підприємства»

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_



*Метою роботи є розробка пропозицій щодо покращення збалансування методів навчання персоналу у сфері торгівлі.*

*Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».*

*Предметом дослідження є методи навчання персоналу та аспекти їх збалансування в сфері торгівлі на базі ТОВ «Сільпо-Фуд» та шляхи їх вдосконалення.*

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

## ВСТУП

### Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1. Теоретичні основи побудови процесу навчання персоналу : види, форми та етапи навчання персоналу

1.2. Збалансування методів навчання персоналу підприємства в сфері торгівлі

### Розділ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»





## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.22 р.	
2.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.12.21 р.	
3.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 21.12.21 р	
4.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22р.	
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.22 р.	
7.	Захист звіту з практики	згідно графіка навч. процесу	
8.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	до 30.04.23 р	
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (аналітично-дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22р.	
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження)	до 30.04.23 р.	

	та її реєстрація		
11.	Підготовка відгуку наукового керівника	до 14.05.23 р	
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
14.	Проходження зовнішнього рецензування	За графіком	
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.06.23 р.)	
16.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «      »      20     р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Беляєва Н. С.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Завдання прийняв до виконання студент Максименко А. Ю.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)



## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Випускна кваліфікаційна робота Максименко А.Ю. містить всі необхідні змістовні елементи відповідно до вимог написання бакалаврських робіт.*

*У першому розділі студентом досліджено підходи щодо збалансування методів навчання персоналу підприємства. В той же час, для аналізу була використана недостатня кількість актуальних джерел, відсутні актуальні посилання на використані джерела, відсутні власні узагальнення.*

*Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено оцінці рівня збалансованості методів навчання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд». В той же час, розділ містить теоретичну інформацію, відсутній аналіз реального стану у досліджуваному підприємстві.*

*В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблено напрями вдосконалення шляхів збалансування методів навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».*

*В цілому, за обсягом і оформленням випускна кваліфікаційна робота студента Максименко А.Ю. відповідає вимогам і може бути рекомендована до захисту.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_

(ПІБ, підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бай С.І. \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТОРГІВЛІ.....	5
1.1. Теоретичні основи побудови процесу навчання персоналу: види, форми та етапи навчання персоналу .....	5
1.2. Збалансування методів навчання персоналу підприємства в сфері торгівлі.....	12
Розділ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTI МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	14
2.1. Коротка характеристика досліджуваного підприємства.....	14
2.2. Шляхи збалансування методів навчання персоналу підприємства.....	15
Розділ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	18
3.1. Розрахунок показників ефективності від застосування шляхів збалансування методів навчання персоналу підприємства.....	18
3.2. Удосконалення шляхів збалансування методів навчання персоналу підприємства.....	23
3.3. Економічна оцінка витрат на реалізацію шляхів удосконалення збалансування методів навчання персоналу підприємства.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	41



## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:  
**«Збалансування методів навчання персоналу підприємства»**

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 31 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 14 таблиць та 2 рисунків. Список використаних джерел містить 32 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладених на 1 сторінці.

*Метою дослідження* є розробка пропозицій щодо покращення збалансування методів навчання персоналу у сфері торгівлі.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- досліджено теоретичні аспекти збалансування методів навчання персоналу;
- досліджено шляхи збалансування методів навчання персоналу на підприємстві;
- визначено показники ефективності методів навчання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розроблено напрями вдосконалення збалансування методів навчання персоналу та оцінити їх економічну доцільність.

*Об'єктом дослідження* є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ.

*Предметом дослідження* є методи навчання персоналу та аспекти їх збалансування в сфері торгівлі на базі ТОВ «Сільпо-Фуд» та шляхи їх вдосконалення.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рік виконання роботи 2022- 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.

### Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

#### **«Збалансування методів навчання персоналу підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу збалансування методів навчання персоналу на підприємстві торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій збалансування методів навчання персоналу підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства з метою розробки напрямів вдосконалення збалансування методів навчання персоналу та оцінення їх економічної доцільності.

*Ключові слова:* збалансування методів навчання персоналу, теоретичні аспекти збалансування методів навчання, показники ефективності методів навчання, збалансування методів навчання персоналу.

### Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

#### **«Balancing methods of training the company's personnel»**

(based on materials LLC "Silpo-Food", Kyiv)

The bachelor's final qualifying paper is devoted to the study of the process of balancing the methods of personnel training at a trade enterprise. The work solves an important scientific and practical task of further developing the theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for balancing the methods of training the personnel of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise's activity was studied in order to develop directions for improving the balance of staff training methods and assess their economic feasibility.

*Keywords:* balancing staff training methods, theoretical aspects of balancing training methods, indicators of effectiveness of training methods, balancing staff training methods.



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах ринкових відносин рівень конкурентоспроможності будь-якої організації, в першу чергу, визначається рівнем професійної кваліфікації її персоналу.

У зв'язку з розвитком євроінтеграційних процесів, жорсткою конкуренцією, прискоренням науково-технічного прогресу, потребою підприємств у постійному розвитку та створенні конкурентних переваг важливу роль відіграють необхідні знання, уміння та навички працівників. Проте підтримання цього потенціалу на належному рівні є складним завданням, яке виконується завдяки ефективній системі професійного навчання. В останні роки все більше і більше організацій почали зосереджуватись і інвестувати в розвиток співробітників і збалансовані методи навчання.

Питання професійного навчання персоналу у різний час досліджували такі видатні вітчизняні і зарубіжні науковці, як Балабанова Л.В., Дауні М., Дериховська В., Десслер Г., Гугул О.Я., Лазоренко Т.В., Пархоменко Н.А., Ткаченко О.М, Савченко В.А. та ін.

**Метою даної роботи** є розробка пропозицій щодо покращення збалансування методів навчання персоналу у сфері торгівлі.

### **Завдання дослідження:**

- дослідити теоретичні аспекти збалансування методів навчання персоналу;
- дослідити шляхи збалансування методів навчання персоналу на підприємстві;
- визначити показники ефективності методів навчання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити напрями вдосконалення збалансування методів навчання персоналу та оцінити їх економічну доцільність;

**Об'єктом дослідження** виступає діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Предметом роботи** є методи навчання персоналу та аспекти їх збалансування в сфері торгівлі на базі ТОВ «Сільпо-Фуд» та шляхи їх вдосконалення.

**Методологічною основою** дослідження є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних економістів. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: спостереження (аналіз діяльності та динаміки функціонування підприємства за останні роки), порівняльний аналіз (було порівняно традиційні методи навчання персоналу, інноваційні методи з виокремленими перевагами, досвід навчання персоналу провідних країн світу), методи економічного аналізу (для розрахунку ефективності пропонованого проекту збалансування навчання персоналу підприємства), синтез (формулювання пропозицій щодо покращення діяльності підприємства на основі проаналізованої інформації та доступних технологій).

**Практичне значення** роботи полягає у впровадженні нових шляхів збалансування методів навчання персоналу та підготовці рекомендацій щодо підвищення ефективності професійного розвитку працівників.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, розділів, висновків та списку використаних джерел, містить 46 сторінок тексту, 2 рисунки, 14 таблиць. Список використаної літератури включає 32 найменування.



## Розділ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Теоретичні основи побудови процесу навчання персоналу

Особливість цілей менеджменту, насамперед управління і навчання персоналу, у тому, щоб враховувати і організаційні, і індивідуальні цілі співробітників. Останні не мають знаходитись поза кадровою політикою. Одним з головних принципів кадрового менеджменту є те, що у разі виникнення конфліктів потрібно шукати компроміси між цілями організації та співробітників, але ніяк не акцентувати увагу на перших. Вдале розуміння динаміки розвитку у цілях менеджменту кадрових ресурсів уможлиблюється тільки враховуючи цей принцип [2, с. 78].

Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці завдяки своїм навичкам та вмінням. Внутрішньофірмове навчання (ВНФ) постає одним з сукупності інструментів професійного розвитку співробітників. Послідовність посад, які займає співробітник в одній організації, називається його кар'єрою. Кар'єра – це успішне просування співробітника вперед у тій чи іншій галузі діяльності.

Необхідність навчання персоналу, як одної зі складових частин системи управління кадрових потенціалом та людськими ресурсами, полягає в отриманні навичок, знань чи досвіду для нових та діючих співробітників для ефективного виконання покладеної на них роботи [8, с. 85].

Існує три підходи до концепції навчання кваліфікованих кадрів, які побудовані на основі теоретичних підходів вітчизняних та зарубіжних вчених з питання навчання персоналу.

Вироблено стратегію спеціалізованого навчання, яка орієнтована на найближче майбутнє, у якій буде потреба застосування відповідного робочого місця. Такий підхід допомагає працівникові знайти впевненість у збереженні свого робочого місця, зміцнюючи почуття власної гідності, але має ефект на дуже короткий час.

Вироблена концепція багатопрофільного навчання, яка найбільш ефективна з погляду економічного підходу, припускаючи внутрішньовиробниче використання працівника найбільш мобільно та раціонально. При цьому слід враховувати, що працівник, маючи можливості вибору менш прив'язаний до відповідного робочого місця.

Концепція, орієнтована на навчання персоналу з погляду особистості, спрямована на розвиток людських якостей, які були або закладені природою, або придбані протягом життя, у тому числі й у професійній сфері. Такий підхід найбільш застосовний для персоналу, який має здатність до наукової, педагогічної, керівної роботи.

Розвиток економіки в сучасних умовах нестабільного ринку диктує необхідність швидкого реагування на зміни навколишнього середовища, тому актуальним залишається володіння вміннями, знаннями, навичками, які дозволять ефективно вирішувати питання діяльності у всіх сферах людського життя, що, у свою чергу, диктує необхідність отримання безперервної освіти та навчання для ефективної трудової діяльності [3, с. 8].

Важливим аспектом у процесі навчання персоналу є визначення основних учасників. Для побудови конкретної системи навчання персоналу було прийнято наступне визначення.

Учасником процесу навчання персоналу є особа чи організована група осіб, які безпосередньо впливають на процес навчання персоналу та відсутність яких унеможлиблює його проведення. З урахуванням ступеня відповідальності та



функціональних обов'язків, залежно від їхньої участі в етапах навчання, учасники розділені за нижче вказаними категоріями [20, с. 84]:

- керівник підприємства – це людина з адміністрації підприємства, яка наділена повноваженнями затверджувати плани та бюджет навчання, має інформацію про фінансовий стан підприємства, цілі, завдання, плани розвитку організації в цілому;

- керівник структурного підрозділу – це безпосередній начальник співробітника, який насамперед визначає потребу у навчанні та організовує для цього необхідні заходи;

- служба управління персоналом – група співробітників, в обов'язки яких входить складання програми та плану навчання персоналу, створення нових та підбір вже існуючих видів, форм і методів навчання персоналу, визначення безпосередніх виконавців, форм та виду надання результатів. Після узгодження всіх питань, що виникають, служба управління персоналом делегує безпосереднім виконавцям частину повноважень та інформації для проведення та навчання персоналу;

- виконавець – особа (організована група осіб), яка безпосередньо здійснює процес навчання окремого працівника (або їхні групи);

- учень – співробітник (група співробітників) підприємства, на якого спрямовані організаційно-економічні заходи на галузі навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Для навчання персоналу для підприємства можуть використовуватися різні види та форми, навчання. Перш ніж приступати за навчання співробітників, потрібно визначитися, які форми та види навчання будуть використовуватись на конкретному підприємстві (табл. 1.1). При необхідності використання інших видів та форм навчання персоналу розглядається можливість та доцільність їх застосування [12, с. 65].

Таблиця 1.1

### Види навчання персоналу

Класифікаційна ознака	Види навчання згідно з класифікаційною ознакою
Залежно від учасників процесу навчання:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішнє – готується та проводиться працівниками підприємства;</li> <li>• зовнішнє – готується та проводиться із залученням зовнішніх спеціалістів;</li> <li>• самонавчання – готується та проводиться працівником самостійно.</li> </ul>
Залежно від суміщення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• з відривом від виробництва – під час процесу та роботи на підприємстві: під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків;</li> <li>• без відриву від виробництва – під час навчання працівник поєднує його з виконанням своїх основних обов'язків.</li> </ul>
Залежно від цільового призначення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первинна підготовка - навчання працівника без освіти вперше;</li> <li>• перепідготовка – навчання працівника, який має освіту, нова спеціальність (професії);</li> <li>• підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь та формування у нього нових навичок у рамках своєї професії, спеціальності;</li> <li>• адаптаційне навчання – навчання працівника з метою професійної, соціальної адаптації на підприємстві.</li> </ul>
Залежно від часу навчання:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокове – навчання не більше 5 днів, час активного сприйняття інформації до 40 годин;</li> <li>• середньострокове – навчання не більше 6 місяців;</li> <li>• довгострокове – навчання понад 6 місяців.</li> </ul>
Залежно від кількості учнів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальне;</li> <li>• групове.</li> </ul>

Джерело : складено автором на основі опрацювання джерела [11, с.84]

Вибір виду навчання персоналу залежить від багатьох факторів, зокрема:

1. **Мети навчання** - необхідно чітко визначити, які цілі мають на меті досягнути через навчання персоналу, та який вид навчання найбільш підходить для їх досягнення.
2. **Потреби персоналу** - варто враховувати, які знання, навички та компетенції потрібні конкретним працівникам, а також їх рівень підготовки та досвіду.



3. Бюджет - необхідно визначити, скільки коштів можна виділити на навчання персоналу, та які види навчання входять у бюджет.

4. Час - варто враховувати, які види навчання можуть бути проведені в короткі терміни, а які потребують більш тривалого часу.

5. Ресурси - необхідно визначити, які ресурси (матеріальні, технічні, людські) доступні для проведення навчання та які види навчання можуть бути виконані з використанням цих ресурсів.

Зазвичай, оптимальним варіантом є поєднання різних видів навчання, залежно від потреб, можливостей та цілей компанії.

У таблиці 1.2. наведено форми навчання персоналу для підприємства.

Таблиця 1.2

### Форми навчання персоналу для підприємства

Назва форми навчання персоналу	Коротка розшифровка
Лекція (презентація)	пасивна форма навчання, яка використовується для викладу теоретичних, методичних знань та навчання застосуванню отриманої інформації у практичній діяльності. У цьому процесі як лектори виступають керівники та кваліфіковані фахівці підприємства чи зовнішні лектори
Семінари, конференції	активні форми навчання, участь у яких розвиває логічне мислення та виробляє способи поведінки в різних ситуаціях
Тренінг	це активна форма навчання, метою якої є формування у працівника певних навичок
Ділові ігри	навчання манері вести себе в різних виробничих ситуаціях, у яких володарі ролей повинні виробляти альтернативні точки зору. Ця форма найбільш близька до реальної професійної діяльності учнів співробітників
Самонавчання	індивідуальна, самостійна форма навчання
Стажування	це форма навчання, за якої співробітник підприємства направляють для обміну досвідом в іншу організацію. Планування та застосування стажувань як форми розвитку персоналу та формування кадрового резерву, що передбачається в роботі з кадровим резервом
Програми навчання MBA (Master of Business Administration)	спеціалізовані довгострокові програми підготовки спеціалістів. Основною метою MBA є підготовка професійних керівників з глибокими знаннями в галузі менеджменту та бізнесу для практичної діяльності на підприємстві
Навчання для отримання кваліфікації бакалавра,	Навчання з довгострокових академічних програм вищих навчальних закладів

спеціаліста, магістра	
Навчальні курси	навчання за спеціальними багаторівневими програмами навчальних центрів
Інтерактивне навчання	це навчання, засноване на використанні сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, що дозволяють здійснювати навчання без безпосереднього лектора (наставника)
Дистанційне навчання	це навчання на відстані без безпосереднього контакту наставника, індивідуальна допомога новим співробітникам в ознайомленні з традиціями, загальними правилами, професійними особливостями роботи на підприємстві
Адаптаційне навчання	навчання в період випробувального терміну, докладно розглянуто у положенні про адаптацію персоналу
Змішане навчання	навчання, яке поєднує в собі кілька видів, розглянутих вище

Джерело : складено автором на основі опрацювання джерела [11, с. 92]

Управління навчанням підлеглих є одним із напрямків діяльності керівників-менеджерів. Організація процесу навчання ґрунтується на моделі навчання, що складається з періодів, схожих на проектні роботи, але змінений до процесу навчання, що застосовується як базисна платформа для роботи як працівників сфери освіти загалом, так і управлінцями-менеджерами.

Модель навчання персоналу організації передбачає виконання робіт з наступних основних етапів [19, с. 74]. Охарактеризуємо кожен з етапів за допомогою побудування таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Етапи моделі навчання персоналу

Етап	Характеристика
Визначення потреби у навчанні	Визначення потреб у навчанні продиктоване необхідністю досягнення загальних виробничих цілей та завдань та проведеною політикою організації у плануванні управління кадрами.
Проведення аналізу потреб у навчанні працівників відділів та підрозділів	Аналіз поточної ситуації у тому числі й критичні ситуації у роботі відділу чи підрозділу дозволяє визначити необхідність проведення навчання з конкретних напрямів роботи. Без сумніву, доцільно враховувати також і думку, безпосередньо самих працівників з питання передбачуваного навчання. Проте слід ухвалювати рішення з урахуванням оцінки потенційних здібностей працівників не за першими враженнями, а на основі аналізу ефективності виконання працівником поставлених цілей та завдань.



Розподіл ресурсів	<p>Реалізація процесу навчання передбачає наявність достатніх ресурсів на вирішення поставленої задачі. Розмір фінансових ресурсів, що виділяються на навчання в залежності від вибору методів та видів навчання, позначається сумами, які необхідні для покриття витрат на навчання, маючи тимчасові рамки.</p> <p>Важливість часу як фактора ефективності навчання, відіграє значну роль в організації всього процесу навчання кадрового потенціалу. Необхідно планувати проведення заходів з метою ефективного використання робочого часу, складаючи робочий розклад із зазначенням часу складової процесу навчання.</p> <p>Вкладення фінансових коштів у навчання персоналу вигідно для організації з погляду вкладення капіталів, а не з погляду втрати безповоротних витрат. Вкладення у людський капітал, на думку Г.С. Беккер, є інвестиційним проектом, поряд з іншими інвестиційними проектами [16, с.7].</p>
Складання навчальної програми	<p>Складанням програм навчання займається кваліфіковані спеціалісти з навчання на основі вивчення потреб навчання окремих працівників чи груп співробітників. Загальне керівництво процесом навчання покладено на керівника напряду з персоналу. Вимоги до працівника, який складає програму навчання персоналу, включають наявність певних знань, навичок та досвіду для відбору та прийому на роботу. Важливими факторами відбору та прийому на роботу є дані, отримані при співбесіді, звітах та інших джерелах інформації, за допомогою яких можливий аналіз потреб співробітника у навчанні.</p>
Реалізація навчальної програми	<p>Проведення заходів щодо реалізації навчальної програми та контроль за ефективним його впровадженням.</p>
Обґрунтування навчання	<p>Висвітлення ключових цілей, задач та переваг проведення навчання для персоналу.</p>
Оцінка ефективності процесу навчання	<p>Оцінка ефективності процесу навчання допомагає визначити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі навчання та який внесок вносить навчання у підвищення якості та ефективності роботи працівників.</p>

Джерело : складено автором на основі опрацювання джерела [13, с.158]

Таким чином, основними функціями системи навчання персоналу є:

- подолання розриву між поточними навичками співробітників та необхідними кваліфікаційними вимогами;
- побудова корпоративної культури;
- вирішення цілей та завдань підприємства на основі застосування методу навчання персоналу;
- мотивація виробничої діяльності персоналу методом навчання.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінські рішення.

Навчання персоналу, як зазначає М.І. Магура, являє собою сукупність дій, що розробляються у вигляді єдиної концепції навчання організації та спрямовані на систематичне навчання персоналу.

У рамках сучасного підходу до навчання та розвитку персоналу сформувалося кілька концепцій та підходів, що отримали широке поширення: теорія організаційного навчання, концепція організації, що навчається, концепція навчання через корпоративну культуру, «війна за таланти».

### **1.2.Збалансування методів навчання персоналу підприємства в сфері торгівлі**

Сутність збалансування методів навчання персоналу полягає в тому, щоб використовувати різноманітні методи та підходи для навчання працівників, забезпечуючи максимальну ефективність процесу навчання. Це може включати в себе використання різних форматів, таких як тренінги, відео-лекції, семінари, онлайн-курси та інші методи, щоб допомогти працівникам засвоїти матеріал з різних точок зору та на різних етапах навчання.

Метою збалансування методів навчання персоналу є підвищення якості та ефективності навчання працівників, забезпечення їхнього професійного розвитку та збільшення загального рівня компетенцій працівників.

Основні цілі збалансування методів навчання персоналу:

1. Забезпечення різноманітності та допомога працівникам засвоїти матеріал з різних точок зору та на різних етапах навчання.



2. Врахування потреб працівників та їхніх особливостей у виборі методів навчання.
3. Використання традиційних та сучасних методів навчання у поєднанні між собою для забезпечення ефективності навчання.
4. Підтримка навчального процесу та забезпечення доступу до додаткових ресурсів для працівників.
5. Підвищення загального рівня компетенцій та професійного розвитку працівників, що позитивно впливає на роботу компанії в цілому.

Збалансування методів навчання персоналу передбачає використання різних методів та підходів для забезпечення максимальної ефективності процесу навчання. Ось кілька способів збалансування методів навчання на торговельному підприємстві :

1. Різноманітність методів навчання. Варто використовувати різні методи навчання, такі як тренінги, семінари, відео-лекції, онлайн-курси та інші, щоб забезпечити різноманітність та допомогти працівникам засвоїти матеріал з різних точок зору.
2. Підгонка до потреб працівників. Варто враховувати, які методи навчання підходять для різних типів працівників та їхніх потреб. Наприклад, для людей, які віддають перевагу візуальному навчанню, краще підійдуть відео-лекції, а для тих, хто краще засвоює матеріал через практичну роботу, більш ефективним буде тренінг.
3. Комбінація традиційних та сучасних методів, що можуть забезпечити більш ефективне засвоєння матеріалу.
4. Підтримка навчального процесу. Для забезпечення ефективності навчання важливо підтримувати працівників у процесі навчання та забезпечити доступ до додаткових ресурсів, таких як консультації викладачів, навчальні матеріали та інші.

## Розділ 2

# ОЦІНКА РІВНЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 2.1. Коротка характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" - це одна з провідних українських роздрібних мереж, яка займається продажем продуктів харчування та предметів повсякденного вжитку.

Місія ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" полягає у тому, щоб забезпечувати якісний сервіс та доступні ціни на продукти харчування та товари для дому для всіх клієнтів мережі.

Основні цілі діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД":

1. Забезпечення якості продукції та послуг: мережа магазинів СІЛЬПО-ФУД дотримується високих стандартів якості продукції та послуг, що дає змогу забезпечити задоволення потреб споживачів та зберегти позиції на ринку.
2. Розширення мережі магазинів: компанія ставить перед собою завдання постійного розширення мережі магазинів, щоб забезпечити максимальний комфорт та доступність продуктів для всіх клієнтів.
3. Розвиток системи лояльності: мережа СІЛЬПО-ФУД активно розвиває систему лояльності, що дає змогу накопичувати бонусні бали та отримувати знижки та подарунки.

Основні характеристики діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД":

1. Асортимент продукції: широкий асортимент продуктів харчування, включаючи свіжі продукти, консерви, крупи, макаронні вироби, м'ясо, рибу, молочні продукти, а також товари для дому, засоби гігієни та косметику.
2. Мережа магазинів: мережа магазинів по всій Україні, що дає змогу забезпечити зручний доступ до продуктів для широкого кола споживачів.



3. Концепція "одного вікна": в магазинах можна придбати не тільки продукти харчування, але й товари для дому, косметику та інші товари.

4. Система лояльності: Мережа СІЛЬПО-ФУД запровадила систему лояльності, яка дозволяє споживачам збирати бонусні бали та обмінювати їх на знижки та подарунки.

5. Відповідальність: СІЛЬПО-ФУД прагне до відповідальної та сталої діяльності. Мережа активно впроваджує програми з екологічної та соціальної відповідальності [32].

## **2.2. Шляхи збалансування методів навчання персоналу підприємства**

Політика управління розвитком персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить активно знаходить своє відображення в діяльності цієї компанії. Кадрова політика ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" зорієнтована на створення команди професіоналів, здатної ефективно вирішувати поставлені завдання та досягати стратегічних цілей компанії

Як відомо, методи навчання персоналу можна умовно поділити на три великі групи: традиційні, активні та методи навчання без відриву від виробництва.

При передачі інформації переважають традиційні методи навчання для закріплення широкого кола знань, що свідчить про їх досить високу ефективність. Це лекції, семінари, навчальні фільми та відео. Проте зростаючий потік інформації вимагає нових форм навчання, які дозволяють не тільки передати значний обсяг знань за досить короткий час, а й закріпити їх на практиці.

Під час використання активних методів навчання (комп'ютерне навчання, групові бесіди, ділові та рольові ігри, розбір практичних ситуацій) велика увага приділяється практичному відпрацюванню знань, умінь і навичок.

Методи навчання без відриву від виробництва (наставництво, стажування) характеризуються тим, що навчання здійснюється в процесі професійної діяльності, а не в аудиторіях.

Методи навчання за категоріями персоналу представлені у таблиці 2.1.

Наразі, в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» система навчання персоналу містить велику кількість традиційних методів навчання, що включає самостійне навчання трудових ресурсів. Звісно для збалансування на підприємстві існують активні (групове комп'ютерне навчання, ділові бесіди) та методи навчання на робочому місці (інструктажі та вирішення навчальних ситуацій).

Таблиця 2.1

### Методи навчання за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Традиційні методи			Інноваційні методи			
Керівники	Семінари, конференції	Тренінги	Ділові ігри	Самонавчання	Мозковий штурм	Basket-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти	Ротація				Модульне навчання, shadowing, budding		
Службовці	Лекції, курси, інструктажі						
Робітники							

Джерело: розробка автора на основі літературних джерел

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" використовує різноманітні методи навчання персоналу, серед яких можна виділити наступні: онлайн-курси та вебінари, тренінги та семінари, індивідуальне навчання, оцінка навчання, контроль навчання, корпоративне навчання [31].

Один з найбільш ефективних методів навчання, який застосовує ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" - це тренінг. Вони включають у себе не лише теоретичний матеріал, але й практичні вправи, що дозволяють перевірити знання та навички на практиці. Крім того, такі тренінги дозволяють підвищувати комунікативні навички співробітників, їхню ефективність в роботі з клієнтами та партнерами.



Оцінка ефективності методів навчання проводиться регулярно з метою виявлення найбільш ефективних інструментів та їхнього подальшого вдосконалення. Крім того, з врахуванням потреб компанії та співробітників, розробляються нові методи навчання та розвитку персоналу.

Шляхи збалансування методів навчання персоналу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" можуть включати такі кроки: аналіз потреб персоналу в навчанні; визначення методів навчання; планування навчання; виконання навчання та оцінка ефективності; постійне вдосконалення методів навчання;

Наведемо деякі конкретні заходи, які можна вжити для збалансування методів навчання персоналу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД": використання різноманітних методів навчання: проведення тренінгів, семінарів, воркшопів, електронного навчання, менторингу, коучингу та інших форм навчання; визначення індивідуальних потреб кожного працівника в навчанні; розроблення індивідуальних планів навчання для кожного працівника з урахуванням його потреб та специфіки робочого місця; підвищення ролі менторства та коучингу у процесі навчання персоналу; підопічними, відкриті форуми для обговорення питань та викликів на робочому місці, а також розроблення індивідуальних планів розвитку для підопічних; використання технологій інтерактивного навчання, таких як симуляції та віртуальні тренажери; регулярна оцінка ефективності навчання персоналу і внесення коректив в методи навчання в залежності від результатів.

### Розділ 3

## РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 3.1. Розрахунок показників ефективності від застосування шляхів збалансування методів навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

На організацію системи навчання персоналу торгової організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендується витратити 14260 грн. Результати, очікувані від додаткового навчання персоналу, повинні сприяти збільшенню кількості покупців у магазині даної мережі після проведення даного виду діяльності, тим самим вплинути на максимізацію прибутку підприємства, розширення зони впливу в даній сфері, задоволення і збільшення попиту клієнтури [22, с. 64].

Проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. При цьому передбачається, що виручка від реалізації послуг збільшиться на 12% у порівнянні з 2022 роком, а загальний фонд оплати праці працівників зменшиться на 10 % за рахунок введення системи оцінювання та навчання персоналу (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1*

#### Оцінка ефективності запропонованої до впровадження системи організації навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показники	2022 факт	2023 р. план	2022/2023, %
Виручка від реалізації послуг, грн.	2718000	3044160	12,00
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	16	16	-
Фонд оплати праці працівників, грн. на рік	1315000	1183500	-10,00
Продуктивність праці, грн. / чол.	169875	190260	12,00
Витрати, грн.	78972	77021	-2,47
Приріст обсягів прибутку, грн.	1324028	1783638	34,71
Рентабельність продажів	0,28	0,37	32,14

Джерело : складено автором на основі опрацювання фінансової звітності [30]

та власних розрахунків



Таким чином, в результаті впровадження заходів по організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається збільшення обсягів прибутку з 1324028 грн. до 1783638 грн., темп становив 34,71 %. Продуктивність праці збільшиться на 12% і становить 190260 грн. / чол. Витрати знизяться на 2,47% і становлять 77021 грн., рентабельність продажу в результаті впровадження збільшиться на 32,14% і становить 37%.

Для планування показників загального прибутку організації на наступні роки використовуємо метод простої екстраполяції, який визначається за формулою (2.1):

$$y_{i+1} = D_y + y_n \quad (2.1)$$

де  $y_{i+1}$  – запланована величина;

$D_y$  -- середній абсолютний приріст;

$y_n$  - останнє значення фактора в ряді.

Прогнозування середнього абсолютного приросту прибутку наведено в табл..

3.2.

Таблиця 3.2.

### Прогнозування середнього абсолютного приросту прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» методом простої екстраполяції

Рік	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Прибуток, грн.	564405	864458	1324028	1783638	2402739	3236730	4360199	5873624

Джерело : складено автором на основі опрацювання таблиці 2.2.

Для того аби визначити ефективність організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можемо скористатись показником - чистий дисконтований дохід; відповідно – визначити можемо за формулою (2.2):

$$\text{ЧДД (NVP)} = P - K = (P_t - K_t) \times \sigma_t \quad (2.2)$$

де P - економічні результати за період, грн.;

$K$  - витрати на впровадження заходів за період, грн.;

$P_t$  - економічні результати, які досягаються на  $t$ -кроці, грн.;

$K_t$  - витрати, що досягаються на  $t$ -кроці, грн.;

$\sigma_t$  – коефіцієнт дисконтування (приймаємо в розмірі 21%, виходячи з інфляції 8%, 10% ставки рефінансування Центрального Банку України і 3% - ризику).

Для проведення оцінки чистої приведеної вартості (NPV) від впровадження системи навчання персоналу у ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", необхідно проаналізувати всі поточні та майбутні витрати та переваги, пов'язані з цією ініціативою. Серед поточних витрат можуть бути витрати на найм нового персоналу, розробку та впровадження навчальних програм і матеріалів, технічну підтримку системи та інші адміністративні витрати. Майбутні вигоди можуть включати поліпшення ефективності роботи персоналу, зменшення витрат на підготовку нових працівників, покращення якості продукції та послуг, підвищення задоволення клієнтів та інші позитивні наслідки. Результати розрахунків зведемо в табл. 3.3..

Таблиця 3.3

**Розрахунок NPV від організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2022-2027 роки**

Рік	Ставка дисконту, %	Дохід, грн.	Витрати, грн.	Чистий дохід, грн.	Дисконт	NPV, грн.
2022	21	3044160	1260522	1783638	1	1783638
2023	21	4827798	1260522	3567276	0,826	2946570
2024	21	7230537	1260522	5970015	0,683	4077520
2025	21	10467267	1260522	9206745	0,564	5192604
2026	21	14827466	1260522	13566944	0,467	6335763
2027	21	20701090	1260522	19440568	0,386	7504059
Підсумок		61098318	7563132	53535186		27840154

Джерело : складено автором на основі розрахунків

Результуючі позитивні NPV від впровадження системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчать про економічну вигідність такого заходу для



компанії. Окрім того, ці заходи мають і соціальний ефект. Характеристики соціальної ефективності запропонованих заходів представлені тільки за результуючими показниками, які наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Соціальний ефект від організації системи навчання персоналу ТОВ  
«СІЛЬПО-ФУД»**

Критерій	Характеристика
Зниження рівня плинності кадрів	Персоналу, що приділяє увагу розвитку своїх навичок та вмій і має бажання покращити їх, можуть бути запропоновані додаткові обов'язки. Такі співробітники мають більшу кількість можливостей для подальшого просування по службовим сходам
Підвищення рівня лояльності персоналу	Покращення іміджу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як бізнес-партнера та компанії-роботодавця
Зростання рівня пристосування персоналу до мінливих соціально-економічних умов	Цінність співробітників зростає завдяки компанії
Організаційна стратегія розвитку	Забезпечує підтримання та поширення серед співробітників основних цінностей та пріоритетів корпоративної культури, пропагування нових підходів та норм поведінки, що покликані забезпечити підтримку організаційної стратегії
Гарантія зайнятості	Співробітники, яким притаманні численні навички виявляються більш затребуваними, тому що мають рису – пристосування до мінливих умов роботи. Покращення універсальних навичок співробітників підвищує їх цінність, завдяки чому такий працівник може виконувати роботу різного характеру
Зниження рівня стресу стресу	Забезпечується завдяки адекватній підготовці, яка відповідає нормам та вимогам; завдяки цьому підвищується здатність працівника пристосовуватись до змін та в складних умовах робочого процесу
Мотивованість та отримання задоволення від праці	Під час підвищення кваліфікації, працівниками відчувається турбота з боку керівництва; це сприяє підвищенню рівню мотивації та стимулює робочий процес

Джерело : складено автором на основі опрацювання джерела [16, с. 419]

Оскільки ефект дисконту підтверджує ефективність запропонованої системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то її впровадження можна вважати

доцільним з економічної точки зору. Чистий дохід від організації системи навчання персоналу становить 53 535 186 грн., дискontований чистий дохід – 27 840 154 грн.

Не можна точно передбачити, як система навчання персоналу вплине на працівників, оскільки їхні дії залежать від багатьох факторів, включаючи внутрішні та зовнішні впливи.

Рекомендовано виділити 14 260 грн на впровадження системи навчання персоналу у торговій організації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

При цьому передбачається, що виручка від реалізації послуг збільшиться на 12% у порівнянні з 2022 роком, а загальний фонд оплати праці працівників зменшиться на 10% за рахунок введення системи оцінювання та навчання персоналу.

Для визначення ефективності організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовують показник чистого дискontованого доходу.

Так як ефект дискontу залишається позитивним, то запропонована до впровадження система навчання персоналу торговій організації можна вважати економічно доцільною.

### **3.2. Удосконалення шляхів збалансування методів навчання персоналу підприємства**

Для організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та подальшого їх збалансування пропонуємо заходи, які представлено в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

#### **План заходів щодо організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Проблема	Захід	Відповідальн	Терміни	Витрати,
----------	-------	--------------	---------	----------



		ий		грн.
У даній організації присутній формально-технічний підхід до роботи, оскільки відсутній співробітник кадрової служби, який би відповідав за організацію процесу навчання, визначення пріоритетів у змісті та напрямку цього процесу.	Найняти працівників в зоні відповідальності персоналу організації	Директор	3 місяці	Оклад 37500 за рік 450000 За 3 місяця 112500
В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» процес навчання персоналу характеризується ситуативністю та несистематичністю, що не дозволяє забезпечити стабільний професійний розвиток для молодого покоління співробітників.	Сформувавши план процесу навчання персоналу	Директор, працівник кадрової служби	2 дні	3000
Не розроблена методика об'єктивної оцінки ефективності навчання персоналу	Розробити методик системи навчання персоналу	Директор, працівник кадрової служби	21 день	31500
Разом				147000

Джерело : складено автором

Практично кожна організація стикається з питанням навчання свого персоналу. Проте, недостатньо просто проводити навчання, також необхідно контролювати результати та стежити за ефективністю використаних методів. Важливо, щоб навчальні курси були не лише корисними, але й захоплюючими, оскільки без цього результати можуть бути незадовільними. Крім того, необхідно знайти баланс між ефективністю та вартістю навчання, оскільки надмірні витрати на цю процедуру можуть негативно вплинути на бюджет компанії [6, с. 19].

Схема запропонованого навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рис. 3.1.

Основними принципами є: забезпечення компанії кваліфікованими кадрами; можливість співробітництва між організацією та працівником відносно ініціативи навчання; здійснення рішень про фінансову підтримку навчання з урахуванням типу та досвіду роботи працівника; встановлення гарантій для компанії на відшкодування витрат на навчання з урахуванням умов договору з працівником;

належне оформлення документів для фінансової підтримки, а також компенсації та гарантій у випадку порушення працівником учнівського договору [18, с. 96].



Рис. 3.1. Схема запропонованої системи організації навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело : складено автором на основі опрацювання джерела [18, с. 101]

Основним завданням проекту було вирішення бізнес-проблеми, зокрема забезпечення технологічності нової системи, з огляду на те, що основні користувачі - це представники поколінь Y та Z, які схильні до диджиталізації. Головними принципами нової системи є комплексність, змістовність та зручність для користувачів. Для проекту розробляються унікальні курси, що включають відеоуроки, підручники та тести, що забезпечує повноцінне середовище для розвитку кожного співробітника.

В результаті нашого проекту була створена система дистанційного навчання, яка повністю задовольняє потреби та вимоги організації. Це хмарне рішення, яке містить окремі розділи для різних груп користувачів. Система включає декілька елементів, зокрема професійні курси, курси для розширення кругозору та майстер-



класи з лідерства. Навчальний курс розроблено таким чином, щоб кожен співробітник міг мати повноцінне середовище для свого всебічного розвитку.

Більш детально опишемо кожен з запропонованих варіантів дистанційного навчання персоналу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

#### 1.Професійні курси [29, с. 46]:

1) Програми сертифікації призначені для фахівців у галузі торгівлі і складаються з двох рівнів - Зеленого пояса (1 рівень) та Чорного пояса (2 рівень). Кожен рівень складається з трьох модулів різної складності, завершуючи які співробітник отримує сертифікат. Кожен курс містить відео від провідних експертів, підручник та тест.

2) Створені модульні програми призначені для працівників, які хочуть отримати знання про конкретні інструменти для покращення продажів та особистої ефективності. Після успішного проходження курсів та здачі тестів, співробітник отримує відповідний сертифікат.

3) Відкриті курси адресовані широкому загалу та направлені на підвищення знань у сфері діяльності організації та містять багато іншої корисної інформації, яка якісно розширить кругозір.

#### 2.Курси для розширення кругозору [4, с. 67]:

1) Лекторій "Пряма мова" містить аудіолекції, які перенесуть слухачів у захоплюючу подорож у світ торгівлі, історії та мистецтва, провідними в цих галузях є вчені. Лекції можна зручно слухати через навушники під час занять спортом, прогулянки або в дорозі на роботу. Модуль складається з 24 курсів, які дозволяють кожному співробітнику розширити свої знання та поглибити розуміння багатогранності світу навколо. Кожен успішно пройдений курс супроводжується відповідним сертифікатом.

2) майстер-класи світових гуру з Ted.com торкаються таких тем як особиста ефективність, мотивація, формування пріоритетів та стратегії життя. Тепер у

кожного співробітника є можливість вивчати кращі світові практики з ефективності зі свого мобільного.

3. Майстер-класи з лідерства будуть доступні користувачам системи дистанційного навчання в організації. Вони включають три відеозвернення від Алесандро Дзанеллі, Головного керуючого фірми "Нестле" - лідера з продажу продуктів харчування в Україні. У кожному з них Алесандро ділиться своїм особистим досвідом лідерства та надає корисні рекомендації щодо досягнення успіху. В результаті використання системи кожен співробітник отримує три прості переваги: безперервний всебічний розвиток, простоту та доступність в навчанні, а також можливість стати експертом з продажу і отримати сертифікат. Далі передбачається сучасне введення системи оцінювання персоналу.

Кожен керівник організації повинен мати розуміння про свій персонал: як вони працюють, як вони впливають на економічні показники та репутацію компанії. З іншої сторони, кожен працівник бажає знати, як його роботу оцінює керівництво та чи задоволені вони його продуктивністю. Оцінка персоналу включає ряд функцій, без яких неможливо проводити деякі дії з персоналом. Основні завдання оцінки персоналу полягають у розпізнанні рівня продуктивності працівників, виявленні їх сильних та слабких сторін, створенні системи оцінювання та винагород, мотивації, визначенні потреб у подальшому розвитку та створенні основи для подальшого систематизування організації праці. Оцінка персоналу також допомагає визначити майбутні робочі цілі підприємства, розпізнати потреби в робітниках та оцінювати ефективність дійсності та освітньої програми підготовки працівників.

В даний момент в організації не проводилася подібна діяльність, тому для створення системи оцінювання персоналу запропоновано використання системи оцінювання на основі одиничної шкали. Ця система включає в себе наступні обов'язкові пункти: визначення норм або очікуваного рівня продуктивності,



результативності та робочої поведінки від працівника; ознайомлення працівників з цими нормами; порівняння ККД кожного працівника з установленими нормами.

В Додатку А представлена складена система оцінювання робіт, яка може бути застосована для кожного працівника ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Метою даної системи оцінювання є: визначення того, як працівник виконує свою роботу, як виконує завдання та вимоги свого робочого місця, яка у нього робоча поведінка та ставлення до колег і клієнтів; повідомлення про результати оцінки певного працівника та можливість обговорення цих результатів з ним; надання допомоги в пошуку можливих варіантів для поліпшення показників продуктивності працівника і реалізація заходів, які допоможуть йому досягти цих показників.

Після успішного запуску системи, буде автоматично створена база даних для подальшої систематизації організації роботи підлеглих, оцінки ефективності конкретної методики роботи на конкретному робочому місці для конкретного працівника, і встановлення подальших цілей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». На основі отриманих результатів можна стверджувати, що така діяльність, як додаткове навчання, освіта і розвиток персоналу, є необхідним для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Для реалізації цієї мети необхідно скласти план навчання та розвитку персоналу, який буде заснований на наступних факторах:

- план розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінка робочої поведінки та продуктивності працівника;
- дискусія з керівництвом щодо необхідності додаткового навчання та підвищення кваліфікації конкретних працівників;
- розмова з працівником щодо можливості додаткового навчання.

Для розробки проекту дослідження проблеми необхідно скласти «дерево цілей» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Дерево цілей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело : складено автором

У табл. 3.6. подано календарний графік реалізації розглянутих вище заходів щодо організації системи навчання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.6.

### Календарний графік заходів щодо організації системи навчання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2023 рік

Захід	Місяць											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Складання плану оцінки персоналу									■			
Складання кошторису витрат									■			
Затвердження Положення про навчання									■	■		
Розробка плану та програми навчання										■		
Навчання за допомогою дистанційних курсів										■	■	■
Складання кваліфікаційних іспитів												■

Джерело : складено автором

Директор організації відповідає за організацію системи навчання персоналу, оскільки компанія має обмежені ресурси та відсутність фахівців з кадрової роботи.



Цей підхід допоможе збільшити кваліфікацію та залученість персоналу, що в свою чергу призведе до підвищення продуктивності та ефективності роботи компанії «СІЛЬПО-ФУД». З метою вдосконалення балансу методів навчання персоналу в компанії, пропонується впровадження інноваційних напрямів навчання на основі запропонованої системи навчання. А саме:

1. Одним з методів навчання є "Storytelling" або мотиваційна розповідь, який допомагає новим співробітникам організації ознайомитися з організаційною структурою, корпоративною культурою, місцевими адміністративними документами та іншими аспектами роботи.
2. Action-learning - це метод навчання, який полягає в розв'язанні реальних проблем під час роботи в організації. Для цього створюється робоча група, яка вирішує питання, що виникають у процесі діяльності.
3. "Basket" є методом моделювання ситуацій управлінської діяльності, коли працівник вступає в роль менеджера. Цей метод застосовується для працівників, які мають намір займати керівні посади в майбутньому.
4. Shadowing - це метод, що надає можливість претендентам на кар'єрне зростання, перепідготовку або ротацію, "відстежувати" працівника на певній посаді не менше двох днів. Це дає кандидатам можливість зануритися в специфіку роботи та визначити необхідні знання, навички та повноваження.
5. Secondment - це тимчасове переведення працівника на інше робоче місце чи в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до попередніх обов'язків.
6. Buddying - цей метод полягає в призначенні співробітнику партнера (друга), завдання якого полягає в постійному зворотному зв'язку щодо дій та рішень закріпленого співробітника з метою виявлення "вузьких місць" у його роботі. Учасники є рівноправними, що робить цей метод відмінним від наставництва [17].

Слід зауважити, що окремі методи та види навчання не можуть розглядатися ізольовано один від одного, адже вони повинні бути тісно пов'язані та координовані [29].

Зважаючи на наявність інтеграційних та глобалізаційних процесів, які мають переважачий вплив на місцеву робочу силу, доцільно проаналізувати та узагальнити світовий досвід професійної підготовки кадрів з метою передачі основних тенденцій та визначення головних пріоритетів розвитку домашньої робочої сили та підприємств.

Порівняння міжнародного досвіду професійної підготовки персоналу підприємства представлений у вигляді таблиці 3.7. з урахуванням досвіду провідних країн світу, а саме – США, Японії, Франції, Німеччини та Нідерландів [25; 26]:

Таблиця 3.7.

### Зарубіжний досвід професійної підготовки персоналу підприємства

Країна	Опис досвіду професійної підготовки персоналу підприємства даної країни
США	Бажано залучати фахівців з необхідною кваліфікацією на ринку праці США або в конкуруючих компаніях. Приділяється велика увага розвитку потенційних лідерів, відбору і утриманню ключових талантів, формування і залучення робочої сили на фоні постійного скорочення витрат.
Японія	Система підготовки персоналу створюється в рамках існуючої структурної та гнучкої групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і системи стимулювання і діє в певних організаційних рамках. Основою японської системи професійного навчання в компаніях є концепція «гнучкого працівника»: відбір і навчання працівника не за однією, а за двома-трьома спеціальностями з наступним професійним розвитком протягом усього життя.
Франція	Функція людських ресурсів розподіляється між лінійним і вищим керівництвом, приділяючи значну увагу ключовим позиціям в організації та потенціалу співробітників. Французьке законодавство чітко регулює практику навчання працівників підприємства, надаючи їм тимчасовий перепочинок, щоб скористатися можливістю навчання та підвищення кваліфікації.
Німеччина	У Німеччині існує три основних типи професійної підготовки: професійна підготовка, підвищення кваліфікації або підвищення кваліфікації в установах; перепідготовка. Професійне навчання, організоване на основі



	так званої дуальної системи. Термін «дуальна система» передбачає, що навчання здійснюється як у закладі, так і в ПТУ. Після закінчення навчання учень проходить перевірку з боку органів влади.
Нідерланди	Професійно-технічна освіта в Нідерландах базується на кваліфікаційно-сертифікаційній структурі, заснованій на компетенціях. Методика навчання орієнтована на самостійну роботу. Позитивним був досвід об'єднання ПТНЗ різного профілю.

Джерело : складено автором на основі опрацювання джерел [25, 26]

Зарубіжний досвід показує, що система професійно-технічної освіти в розвинутих країнах світу стає надзвичайно важливою складовою освіти від середньої ланки, що підтверджується цілеспрямованою державною політикою, спрямованою на обґрунтування національних кваліфікаційних рамок і стандартів, вимог до професійної підготовки.

Проаналізувавши таблицю 3.3, можемо дійти висновку, що залучення досвіду провідних країн світу у систему навчання персоналу може бути дуже корисним для підприємства. Основні переваги такого залучення наступні: отримання нових ідей та підходів, освіченість та розвиток персоналу, зниження витрат на навчання, підвищення конкурентоспроможності. У цілому, залучення досвіду провідних країн світу є корисним інструментом для підвищення ефективності системи навчання персоналу та розвитку підприємства в цілому.

Для збалансування та подальшого розвитку професійного навчання персоналу на підприємствах можна включити такі напрямки [27; 28]:

- відновлення авторитету робітничих професій у суспільстві через проведення профорієнтаційної роботи з населенням;
- розроблення та застосування державних стандартів професійно-технічної освіти з професій широкого профілю;
- балансування ринку праці та ринку освітніх послуг, включаючи удосконалення механізму формування державного замовлення на підготовку робітничих кадрів з урахуванням реального попиту економіки, регіональних ринків праці та вимог суспільства;

- удосконалення організаційно-економічного механізму професійного навчання на виробництві;
- розроблення та перевірка ключових показників оцінювання якості освіти;
- врахування вітчизняного та міжнародного досвіду професійної підготовки кадрів на виробництві.

Отже, прискорення інтеграційних процесів ставить перед системою професійного навчання працівників підприємства певні завдання щодо вирішення існуючих проблем, а саме: система професійного навчання працівників має бути гнучкою, здатною швидко змінювати методи та організаційні форми відповідно до потреб виробництва та обслуговування. забезпечення та умови ринку.

### **3.3. Економічна оцінка витрат на реалізацію шляхів удосконалення збалансування методів навчання персоналу підприємства**

Впровадження інноваційних заходів дозволить досягти економічного ефекту, оскільки нова система не тільки мотивуватиме працівників до підвищення продуктивності, але й забезпечить якісне виконання ними службових обов'язків. Завдяки безкоштовному та якісному навчанню персоналу на підприємстві, удосконаленню системи оцінювання та підвищенню задоволеності працівників своїм робочим місцем, керівництво буде сприйматися співробітниками як більш лояльне.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів на підприємстві наведені в таблиці 3.8.

*Таблиця 3.8.*

#### **Витрати на реалізацію обраних заходів вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**



№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
1.	Впровадження мотиваційних розповідей (storytelling) для нових працівників	Керівник відділу управління персоналом	0
2.	Створення робочих груп для впровадження методу Action-learning	Керівник відділу управління персоналом	0
3.	Надання премій для персоналу-партнера при Buddying - методі	Керівник фінансового відділу	1 млн / місяць.
4.	Нарахування зарплати працівникам які беруть ведучу участь у запровадженні нових методів навчання	Керівник фінансового відділу	4,7 млн / місяць
5.	Розвиток ротаційних методів навчання: Shadowing та Secondment для управлінського та виробничого персоналу	Керівник відділу управління персоналом	0
6.	Удосконалення посадової інструкції щодо найму персоналу	Керівник відділу управління персоналом	0
7.	Інші витрати	Керівник організації	1,8 млн.

Джерело: складено автором

Отже, постійні витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом становитимуть 68,4 млн. гривень. на рік та одноразово – 1,8 млн. грн.

Для оцінки впливу від впровадження внутрішнього навчання необхідно застосувати показник рентабельності інвестицій (ROI), розраховується за такою формулою:

$$ROI = ((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Припустимо, що протягом року, в якому застосовуються інноваційні методи навчання, 30% співробітників компанії успішно пройдуть навчання.

Розрахунки ефекту представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

### Оцінка ефективності внутрішньофірмового навчання

Показник	Сума
----------	------

Вартість навчання одного робітника, грн.	5731,52
Кількість робітників, що пройшли навчання, осіб	11934
Очікуваний дохід від навчання одного робітника, грн.	8 617,18
ROI, %	23

Джерело: складено автором

Отже, запровадження внутрішньофірмового навчання дозволить підприємству отримати чистий прибуток у розмірі:  $(8\ 617,18 - 5731,52) \times 11934 = 34,437$  млн. грн за рік.

Для визначення ефективності організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використано показник чистого дисконтованого доходу, який визначається за формулою (2.2). Результати розрахунків зведемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

**Розрахунок NPV удосконаленої системи навчання персоналу  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2024-2028 роки**

Рік	Ставка дисконту, %	Дохід, грн.	Витрати, млн.грн.	Чистий дохід, грн.	Дисконт	NPV, грн.
2024	21	102,837	68,4	34,437	1	34,437
2025	21	137,274	68,4	68,874	0,826	56,889
2026	21	206,148	68,4	137,748	0,683	94,081
2027	21	343,896	68,4	275,496	0,564	155,379
2028	21	619,392	68,4	550,992	0,467	257,313
Підсумок		1409,547	342	1067,547		598,099

Джерело : складено автором

Вдосконалена система навчання персоналу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" дозволяє досягати наступних переваг: підвищення якості обслуговування, зниження витрат на підготовку персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу, підвищення конкурентоспроможності, швидка адаптація до змін.

У цілому, вдосконалена система навчання персоналу дозволяє підприємству підвищити ефективність своєї роботи, знизити витрати, підвищити якість обслуговування та підвищити конкурентоспроможність.



Так як ефект дисконту залишається позитивним, то наявну систему навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна вважати економічно ефективною. Чистий дохід від організації системи навчання персоналу становить 1067,547 млн.грн., дисконтований чистий дохід – 598,099 млн. грн.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило теоретично узагальнити та вирішити практичну задачу - покращення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки про ефективність системи розвитку персоналу на даному підприємстві.

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показав, що людські ресурси є одним з ключових факторів успішного розвитку компаній в глобальному масштабі. Використання новітнього обладнання для виробництва не є гарантом лідерства на конкурентному ринку, оскільки роль кадрового потенціалу кожної компанії в процесі безперебійного функціонування підприємства важлива. Також розглянуто основні поняття стосовно сутності управління розвитком персоналу на підприємстві. Виявлено, що розвиток персоналу є одним з ключових факторів в системі управління персоналом.

В ході роботи досліджено систему управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». За результатами можна відзначити, що для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідна додаткова діяльність з навчання/навчання/розвитку персоналу, для її реалізації план навчання та розвитку персоналу має базуватися на таких факторах:

- план розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінка поведінки та продуктивності праці працівників;
- бесіда з керівниками про необхідність додаткового навчання та підвищення кваліфікації спеціальних працівників;
- бесіда з працівником про можливу додаткову освіту.

Під час аналізу методики навчання на філії торгового підприємства встановлено, що у 2022 році на організацію системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було витрачено 14 260 грн. При цьому дохід від надання послуг зріс на 12% порівняно з 2021 роком, а загальний фонд оплати праці працівників зменшився на 10% за рахунок впровадження системи оцінки та навчання



персоналу. Для визначення ефективності організації системи навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовувався показник чистого дисконтованого доходу. Оскільки ефект від знижки залишається позитивним, систему підготовки персоналу торгової організації можна вважати економічно доцільною.

Проте, для вирішення проблем збалансування методів навчання та вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проаналізовано зарубіжний досвід та запропоновано впровадження нових методів навчання: Storytelling, Action-learning, Basket, Shadowing, Secondment, Buddying.

Ефективність реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визначено шляхом розрахунку витрат на реалізацію заходів та розрахунку економічної ефективності реалізації заходів із використанням чистого дисконтованого доходу.

За результатами аналізу запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволять покращити основні економічні показники підприємства, тобто чистий дохід від реалізації продукції підприємства становить 1 067 547 млн грн. у перші п'ять років реалізації заходів, з яких дисконтований чистий дохід – 598,099 млн. грн.

Окрім зростання економічних показників, запропоновані заходи матимуть позитивний соціально-психологічний ефект, а саме: підвищення лояльності працівників, підвищення рівня задоволеності працівників своїм робочим місцем, покращення відносин між керівниками та підлеглими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. К. : Знання, 2015. 232 с.
2. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*. 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник*. Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144- 146.
4. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 15. С. 17-27.
5. Воробйов Є.М. Економічна теорія. Харків; Київ, 2013. 704 с.
6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
7. Гемма М. Д. Проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві на сучасному етапі становлення України / М. Д. Гемма // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. – 2013. – № 2. – С. 176–180.
8. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
9. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
10. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
11. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. *Наука й економіка*. 2019. № 4 (16). Т. 2. С. 166-173.
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом. К.: Кондор, 2015. 304 с.



13. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. №1.
14. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155-163.
15. Левченко Р.М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. К : Знання, 2020. Вип. № 2 (30). С 63-67.
16. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту*. Кіровоград: КНТУ, 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 266-273.
17. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 4. С. 191-200.
18. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 4. – С. 418–422. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2013-4\\_0-pages-418\\_422.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf).
19. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.
20. Пархоменко Н. А. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2019. № 2. С. 116-118.
21. Пащенко О.І. Управління персоналом підприємства : оптимізація та шляхи підвищення. *Управління розвитком*. 2016. № 4 (18). С. 121-124.
22. Радкевич В. Проблеми професійного навчання на виробництві. *Ефективна економіка*. 2017. – №2. – С. 21-24.
23. Романюк Л. М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Наукові праці КНТУ*. 2015 Вип.14. С.119-121.

24. Савченко В. А. Розвиток персоналу промислового підприємства. К. : КНЕУ, 2016. 219 с.
25. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // *Економічний вісник Донбасу*. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32)
26. Ткаченко О. М. Соціальний пакет для українських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 36-39.
27. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів / А.О. Черняєва // *Економічна теорія та право*. – 2017. – № 3 (30). С. 34-44.
28. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика. Полтава : ПУЕТ, 2014. 462 с.
29. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. № 30. С. 273-280.
30. Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022)
31. Кадрова політика розвитку персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://silpo.ua/work>
32. Принципи та характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://silpo.ua/politiki-zi-stalogo-rozvitku>



# ДОДАТКИ



## Оцінка робіт

Ім'я та прізвище працівника: Посада:	
а) Результати роботи:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність проробленої роботи встановленої нормам</li> <li>- відповідність зробленої роботи встановленому рівню якості</li> <li>- задоволеність клієнтів</li> </ul>
б) Робоча поведінка:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідальне виконання роботи</li> <li>- дотримання робочих інструкцій</li> <li>- акуратне поводження з апаратами/ приладами</li> <li>- притримування правил та внутрішнього розпорядку</li> <li>- своєчасний прихід на робоче місце</li> </ul>
в) Соціальна поведінка:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ввічливе та поважне спілкування з клієнтами</li> <li>- ввічливе та поважне спілкування з колегами</li> <li>- ввічливе і шанобливе звернення до підлеглих / керівництва</li> </ul>
г) Наявність наступних необхідних знань і якостей:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння і знання своєї посади</li> </ul>
г) Наявність наступних необхідних знань і якостей:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння і знання своєї посади</li> <li>- відповідна освіта</li> <li>- відповідальність</li> <li>- честолюбство</li> <li>- упертість</li> <li>- самостійність</li> <li>- пристосованість</li> <li>- досвід роботи</li> <li>- знання іноземних мов</li> <li>- організаційні якості</li> <li>- лідерські якості</li> <li>- стрескостійкість</li> </ul>
Загальна кількість набраних балів:	
Коментар керівника:	
підпис керівника:	підпис працівника:
дата:	дата :