

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Виконавець: здобувач другого рівня вищої освіти, групи м2МН

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент»

БАЙОВ Сергій Олександрович

Керівник: к.е.н., доц. ТОКАРЕНКО Олена Іванівна

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ	
1.1. Методологічні основи організації процесу навчання персоналу	8
1.2. Класифікація методів, форм і етапів навчання персоналу у сфері торгівлі	11
1.3. Оптимізація методів навчання персоналу як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства	17
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ОПТИМІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНИХ МЕТОДІВ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
2.1. Комплексна характеристика досліджуваного підприємства	22
2.2. Дослідження практики застосування та збалансування навчальних методів у ТОВ «Сільпо-Фуд»	24
2.3. Оцінка результативності впровадження оптимізованих методів навчання на основі аналітичних показників	29
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
3.1. Розробка інноваційних підходів до оптимізації методів навчання персоналу підприємства	38
3.2. Економічне обґрунтування впровадження вдосконалених методів навчання персоналу	51
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	63
ДОДАТКИ	67

## ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасного ринкового середовища, де високі вимоги до якості продукції, послуг та швидкості адаптації до змін стають критеріями успішного функціонування, рівень конкурентоспроможності організації прямо залежить від професійної підготовки та кваліфікації її працівників. Професійний розвиток співробітників набуває особливого значення, оскільки формує основу для впровадження інноваційних підходів у роботу підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей. Для підприємств торгівлі, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», які працюють у сфері високої динаміки ринку, актуальність постійного розвитку та вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників є критичною. Така необхідність обумовлена не лише жорсткою конкуренцією, а й розвитком євроінтеграційних процесів, що передбачають орієнтацію на високі європейські стандарти якості обслуговування, а також науково-технічним прогресом, який вимагає нових підходів до управління людським капіталом.

Сучасні підприємства, розуміючи потребу в адаптації до швидкозмінного середовища, все більше інвестують у підвищення кваліфікації працівників. Розвиток персоналу та побудова ефективної системи навчання на підприємствах створюють міцний фундамент для зростання інноваційного потенціалу компанії та її конкурентоспроможності. У торговельній сфері це має особливе значення, оскільки якісно підготовлений персонал забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів та сприяє лояльності споживачів, що в підсумку відображається на фінансових показниках підприємства. Збалансовані методи навчання є ефективним інструментом підтримки такого рівня якості, а також підвищення продуктивності праці.

Питання розробки та оптимізації методів навчання персоналу

досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. До видатних дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики професійного навчання, відносяться Л.В. Балабанова, М. Дауні, В. Дериховська, Г. Десслер, О.Я. Гугул, Т.В. Лазоренко, Н.А. Пархоменко, О.М. Ткаченко та В.А. Савченко. Їхні праці розглядають різні аспекти навчання, від методологічних підходів до організації процесу навчання до розробки конкретних методів і форм підвищення кваліфікації. Це включає як традиційні підходи, так і інноваційні методи навчання, що базуються на сучасних досягненнях у сфері менеджменту та технологій. Досвід цих авторів є важливим підґрунтям для формування комплексного підходу до оптимізації методів навчання персоналу, спрямованого на розвиток знань і навичок працівників у контексті підвищення ефективності підприємства.

Метою роботи є розробка та обґрунтування напрямів оптимізації підходів до навчання персоналу, що базуються на практичному досвіді ТОВ «Сільпо-Фуд» і спрямовані на підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства у сфері торгівлі.

Завдання дослідження:

- провести аналіз наукових теоретичних підходів до збалансування та оптимізації методів навчання персоналу у сучасному управлінні;
- дослідити діючі методи навчання персоналу на підприємстві та можливості їх адаптації до потреб ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити показники ефективності навчання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» та обґрунтувати доцільність використання цих методів у сфері торгівлі;
- розробити та запропонувати практичні напрями вдосконалення процесу навчання та оптимізації методів, враховуючи економічну доцільність їх реалізації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з провідних підприємств у сфері торгівлі, що працює в умовах конкурентного ринку України.

Предметом дослідження є методи навчання персоналу, що використовуються на підприємстві, зокрема у торговельній сфері, та можливості їх оптимізації для забезпечення максимальної ефективності.

Методологічна основа дослідження включає як вітчизняні, так і зарубіжні наукові дослідження, що розглядають питання ефективного управління персоналом. Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи, як спостереження (для оцінки діяльності підприємства та динаміки його розвитку), порівняльний аналіз (для зіставлення традиційних та інноваційних підходів до навчання, вивчення практик провідних країн світу), економічний аналіз (для оцінки показників ефективності запропонованих методів) та синтез (для розробки практичних рекомендацій з удосконалення процесу навчання на основі проведеного аналізу).

Практичне значення роботи полягає у впровадженні запропонованих підходів до оптимізації методів навчання персоналу, які сприятимуть підвищенню рівня професійної підготовки співробітників та відповідності їх кваліфікації сучасним вимогам ринку. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління персоналом, а також як орієнтири для впровадження інноваційних навчальних технологій.

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, і додатків. Основна частина включає 57 сторінок тексту, що містить 4 рисунки та 14 таблиць, список використаної літератури включає \_\_ найменування.

## ВИСНОВКИ

Основна мета навчання персоналу полягає у поєднанні цілей організації з індивідуальними прагненнями співробітників, що сприяє їх мотивації та продуктивності.

Якісний підбір кадрів і професійне навчання сприяють підвищенню продуктивності праці, реалізації особистих цілей працівників та підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Виділяють три концепції навчання:

Спеціалізоване навчання — відповідає потребам робочого місця, але має короткостроковий ефект.

Багатопрофільне навчання — забезпечує гнучкість і мобільність працівників.

Особистісно-орієнтоване навчання — спрямоване на розвиток особистих якостей працівників.

Сучасна економічна нестабільність вимагає від працівників гнучкості, компетенцій та постійного навчання.

Навчальний процес є результатом взаємодії всіх зацікавлених сторін — керівників, структурних підрозділів, HR-служби, виконавців та учнів, що забезпечує ефективну організацію та досягнення навчальних цілей.

Встановлення існування різноманітних методів навчання персоналу у сфері торгівлі: Навчання персоналу можна класифікувати за:

учасниками процесу (внутрішнє, зовнішнє, самонавчання);

форматом (з відривом від виробництва, без відриву);

цільовим призначенням (первинна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, адаптаційне навчання);

тривалістю (короткострокове, середньострокове, довгострокове);

кількістю учасників (індивідуальне, групове).

Оптимальний підхід до навчання залежить від цілей, потреб персоналу,

бюджету, часу та наявних ресурсів.

Форми навчання включають лекції, семінари, тренінги, ділові ігри, стажування, програми MBA, дистанційне навчання та змішане навчання.

Процес навчання охоплює визначення потреб, розподіл ресурсів, складання програм, реалізацію навчальних заходів та оцінку ефективності результатів.

Система навчання усуває розрив у навичках, сприяє формуванню корпоративної культури, підвищує ефективність роботи працівників та конкурентоспроможність підприємства.

Оптимізація навчальних методів забезпечує поєднання традиційних та сучасних підходів для максимального ефекту навчання.

Основні цілі - забезпечення різноманітності, індивідуального підходу, підтримки навчального процесу та підвищення загального рівня компетенцій працівників.

Способи збалансування:

використання різних методів (тренінги, семінари, онлайн-курси тощо);

підгонка методів до потреб працівників;

комбінація традиційних і сучасних підходів;

підтримка процесу навчання через доступ до додаткових ресурсів.

переваги:

підвищення ефективності навчання;

різноманітність методів та їх адаптація до особливостей персоналу;

використання новітніх технологій для прискореного засвоєння знань і навичок.

Ефективна організація процесу навчання персоналу є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, професійного розвитку співробітників та конкурентоспроможності підприємства. Поєднання сучасних і традиційних методів навчання, орієнтація на потреби персоналу та адаптивність до змін сприяють досягненню стратегічних цілей організації в умовах динамічного ринку.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є провідною українською роздрібною мережею, яка забезпечує якісний сервіс, широкий асортимент продукції та доступні ціни.

Основні цілі компанії включають забезпечення високої якості продукції та послуг, розширення мережі магазинів та розвиток системи лояльності.

Принципи діяльності компанії базуються на якості, доступності, інноваційності, відповідальності перед суспільством та орієнтації на клієнта.

Система навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» включає в себе методи навчання, які поділяються на традиційні (лекції, семінари, інструктажі), активні (тренінги, ділові ігри, групові бесіди) та навчання без відриву від виробництва (наставництво, стажування).

Компанія активно використовує інноваційні методи, такі як онлайн-курси, вебінари та електронне навчання, що дозволяє підвищити ефективність навчання.

Система оцінки навчання включає тестування, аналіз продуктивності та зворотний зв'язок від клієнтів для подальшого вдосконалення методів навчання.

Оптимізаційні заходи, що стосуються методів навчання персоналу, включають наступне:

Збалансоване використання методів навчання дозволяє ефективно поєднувати різні формати (тренінги, онлайн-навчання, наставництво), підвищуючи мотивацію працівників та адаптуючись до їхніх потреб.

Компанія активно аналізує потреби персоналу та планує навчальні заходи, що дозволяє покращити продуктивність роботи та задовольнити стратегічні потреби організації.

Економчна ефективність від впровадження навчання персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визначається такими положеннями:

Впровадження системи навчання дозволяє збільшити виручку на 12%, знизити фонд оплати праці на 10% та підвищити продуктивність праці

на 12%.

Рентабельність продажів зросте на 32,14%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) показав позитивний ефект у розмірі 27 840 154 грн., що робить систему навчання економічно вигідною для компанії.

Соціальний ефект впровадження навчальної системи полягає в досягненні таких результатів:

Зниження плинності кадрів та покращення адаптації працівників до змін.

Підвищення мотивації та задоволеності від роботи, що сприяє створенню професійної команди.

Підтримка організаційної стратегії розвитку та формування корпоративної культури.

За допомогою методу простої екстраполяції очікується стабільне зростання прибутку, що підтверджує доцільність інвестицій у навчання персоналу.

Регулярна оцінка та вдосконалення методів навчання дозволить компанії підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективність на ринку.

Впровадження системи навчання персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є економічно та соціально доцільним. Оптимізація методів навчання дозволяє не лише підвищити ефективність роботи працівників, але й зміцнити позиції компанії на ринку за рахунок покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення продуктивності праці.

Навчання персоналу є ключовим інструментом для підвищення продуктивності, якості обслуговування та конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Сучасний підхід до організації навчання вимагає інтеграції технологічних, мотиваційних та інноваційних компонентів для адаптації до

змін і потреб ринку.

Розроблено конкретний план заходів, який передбачає створення структурованої системи навчання з використанням сучасних підходів: storytelling, action-learning, shadowing, buddying та інші.

Запроваджено дистанційні професійні курси та системи сертифікації для підвищення кваліфікації працівників.

Для оцінки ефективності навчання пропонується впровадження сучасної системи оцінювання персоналу.

Економічна доцільність запропонованих заходів полягає в наступному:

Витрати на організацію заходів становитимуть 68,4 млн. грн. щорічно, одноразові витрати — 1,8 млн грн.

Запроваджена система навчання дозволяє отримати чистий прибуток у розмірі 34,437 млн. грн. за перший рік із перспективою зростання до 550,992 млн грн до 2028 року.

Чистий дисконтований дохід (NPV) за період 2024–2028 років становить 598,099 млн. грн., що підтверджує економічну ефективність інвестицій у навчання.

Соціальні переваги пропозицій визначено наступні:

Підвищення рівня задоволеності працівників, їхньої кваліфікації та мотивації сприятиме зниженню плинності кадрів.

Створення позитивного іміджу компанії як відповідального роботодавця, що сприятиме залученню нових талановитих працівників.

Аналіз досвіду країн, таких як США, Японія, Франція, Німеччина та Нідерланди, свідчить про ефективність комплексних систем навчання, інтегрованих у загальну стратегію розвитку компаній.

Вдосконалення системи навчання у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає адаптацію кращих практик світового досвіду до реалій українського ринку.

Стратегічний ефект від запровадження формульованих пропозицій полягає в наступному:

Удосконалена система навчання сприятиме зміцненню позицій

компанії на ринку, підвищенню її репутації та збільшенню конкурентоспроможності.

Інноваційні методи навчання дозволяють швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, що забезпечує гнучкість і стійкість бізнесу.

Впровадження вдосконаленої системи навчання персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є не лише економічно доцільним, але й стратегічно важливим для розвитку компанії, підвищення продуктивності праці, задоволення клієнтів та посилення її конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА 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. Київ : 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. Любимова К.О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К.О. Любимова. *Економічний часопис ХХІ*. 2011. № 3-4. С. 58–61.
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. URL: [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. Остапюк 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. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.

21. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68.
22. Радкевич В. Проблеми професійного навчання на виробництві / В. Радкевич. *Професійне навчання на виробництві* : зб. наук. праць. Київ : Науковий світ, 2003. Вип. 1. С. 36–46.
23. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ*. 2010. Вип.17. С. 210–218.
24. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2012. 351 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. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32)
26. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 31-34.
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, 2012. 462 с.
29. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273-280.
30. Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік. URL : [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». URL: <https://silpo.ua/work>

32. Принципи та характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

URL: <https://silpo.ua/politiki-zi-stalogo-rozvitku>

33. Drucker P. ThePracticeofManagement. Oxford : Elsevier, 2005. 416 p

34. Blanchard K., Jonson S. Der 01 MinutenManager. Zurich, 1985.

35. Molloy J.T. DressforSuccess. N.Y., 1975.

36. Jung M. Kommunikationstraining. Munchen, 1984.

37. Schwalbe H. PR undImadagepflege. Zurich, 1977. 169.

38. Schwalbe H., Zander.E. Vertrauenistbesser. Zurich, 1984.