

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ТОРГІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**Хорькової Міласлави Олексіївни**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Ковальська Кристина Валентинівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, д.е.н., проф. **Ситницький М.В.**  
«13» жовтня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**ХОРЬКОВОЇ МІЛАСЛАВИ ОЛЕКСІВНИ**

**1. Тема роботи: «Інноваційні методи навчання персоналу торгівельної організації»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи: 07.05.2022**

**3. Попередній захист роботи: 22.04.2022**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні основи і прикладні аспекти навчання персоналу у торговельній організації на інноваційній основі та заходи з його удосконалення на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

**5. Об'єкт дослідження:** процеси навчання персоналу торговельної організації із застосуванням інноваційних методів.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета** - поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних методів навчання персоналу торговельної організації на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Завдання:**

6.1 розкрити сутність і роль навчання персоналу в ефективному управлінні торговельною організацією.

6.2 охарактеризувати традиційні та інноваційні методи навчання персоналу організації.

6.3 провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд».

6.4 охарактеризувати систему навчання персоналу організації.

6.5 внести пропозиції щодо вдосконалення навчання персоналу організації.

6.6 розробити заходи з удосконалення навчання персоналу організації.

### Календарний план виконання завдання

| №   | Зміст виконаної роботи   | Строки виконання          |
|-----|--|---------------------------|
| 1.  | Вибір теми магістерської роботи  | вересень 2021             |
| 2.  | Затвердження теми магістерської роботи   | жовтень 2021              |
| 3.  | Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником  | жовтень 2021              |
| 4.  | Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом                           | жовтень – листопад 2021   |
| 5.  | Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові  | листопад 2021             |
| 6.  | Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом  | грудень 2021 – лютий 2022 |
| 7.  | Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові  | лютий 2022                |
| 8.  | Підготовка третього (конструктивного) розділу  | березень-квітень 2022     |
| 9.  | Консультація з приводу оформлення роботи   | квітень 2022              |
| 10. | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника | квітень 2022              |
| 11. | Подача роботи на відзив науковому керівнику  | 20.04.2022                |
| 12. | Передзахист роботи   | 22.04.2022                |
| 13. | Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи   | 25.04.2022-7.05.2022      |
| 14. | Завершення написання роботи  | 07.05.2022                |
| 15. | Перевірка роботи на плагіат  | 08.05.2022                |
| 16. | Зовнішнє рецензування магістерської роботи   | травень 2022              |
| 17. | Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності     | травень 2022              |

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ<br>МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....             | 8  |
| 1.1. Сутність і роль навчання персоналу в ефективному управлінні<br>торгівельною організацією .....             | 8  |
| 1.2. Традиційні та інноваційні методи навчання персоналу організації .....                                      | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ<br>МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....    | 27 |
| 2.1. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд» .....   | 27 |
| 2.2. Характеристика системи навчання персоналу організації.....   | 38 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ<br>МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»<br>..... | 49 |
| 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення навчання персоналу організації.....  | 49 |
| 3.2. Розробка заходів з удосконалення навчання персоналу організації .....                                      | 55 |
| ВИСНОВКИ.....   | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 63 |
| ДОДАТКИ.....  | 71 |
| АНОТАЦІЇ  |    |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Успішна діяльність підприємства та досягнення ним стратегічних цілей в першу чергу визначається ступенем розвитку його персоналу. Адже результативність господарської діяльності підприємства залежить від рівня освіченості його персоналу, досвіду, володіння професійними якостями, кваліфікації, внутрішньої мотивації. Бурливий розвиток науково-технічного прогресу характеризується швидким старінням теоретичних знань, умінь і практичних навичок, тому здатність підприємства постійно покращувати фаховий рівень своїх співробітників є одним з найважливіших чинників зростання обсягів виробництва продукції чи надання послуг, збереження лідерських позицій на ринку та покращення конкурентоспроможності.

Швидкий розвиток нових технологій вимагає від менеджменту підприємства постійного перегляду і підвищення освітніх та кваліфікаційних вимог до персоналу. Першочерговим завданням для служб управління персоналом стає складний і надзвичайно важливий напрям роботи – розвиток персоналу, основними цілями якого є: підвищення потенціалу працівників для виконання задач в інтересах підприємства, а також підвищення продуктивності й ефективності праці. Більш детальну інформацію з цього питання, можна знайти у тезах, у додатку А.

Вітчизняним підприємствам необхідно брати до уваги передовий світовий досвід щодо навчання персоналу і запроваджувати нові інноваційні технології навчання персоналу задля забезпечення економічної стабільності і розвитку підприємства.

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що традиційні технології навчання персоналу у нових умовах господарювання підприємства є недостатньо ефективними.

Дослідженню питань професійний розвиток персоналу в тому числі щодо застосування інноваційних методів навчання присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників.

*Метою* магістерської роботи поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних методів навчання персоналу торговельної організації на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

*Завдання* магістерської роботи є:

- розкрити сутність і роль навчання персоналу в ефективному управлінні торговельною організацією;

- охарактеризувати традиційні та інноваційні методи навчання персоналу організації;

- провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- охарактеризувати систему навчання персоналу організації;

- внести пропозиції щодо вдосконалення навчання персоналу організації;

- розробити заходи з удосконалення навчання персоналу організації.

*Об'єктом* дослідження є процеси навчання персоналу торговельної організації із застосуванням інноваційних методів.

*Предметом* є теоретико-методичні основи і прикладні аспекти навчання персоналу у торговельній організації на інноваційній основі та заходи його удосконалення на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

*Методи* дослідження. Задля досягнення поставленої в магістерській роботі мети використовувалися наступні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу, метод узагальнення, метод формалізації – використовувались при дослідженні теоретичних питань інноваційних методів навчання персоналу; системний метод, структурний метод – при оцінці кадрового забезпечення торговельної організації; статистичний, порівняльний, графічний методи – при аналізі основних показників системи управління персоналом; метод моделювання, метод прогнозування та планування використовувались при розробці напрямів удосконалення навчання на підприємстві.

*Інформаційною базою* дослідження послужили наукові праці українських та зарубіжних науковців з теми дослідження, нормативні акти

України, статті періодичного друку, навчальні підручники і посібники, а також звітність та інші матеріали досліджуваного підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність і роль навчання персоналу в ефективному управлінні торгівельною організацією

Розвиток персоналу підприємства здебільшого передбачає професійне зростання, тобто набуття працівниками нових знань, компетенцій, вмінь та навичок, які вони зможуть використовувати у своїй професійній діяльності. Розвиток персоналу є системно організованим процесом безперервного професійного навчання працівників підприємства з метою їх підготовки до кваліфікаційного просування, виконання нових виробничих функцій, формування кадрового резерву, удосконалення соціальної структури на підприємстві. Система навчання персоналу підвищує професійну майстерність, формує у працівників сучасне економічне мислення і вміння працювати в команді.

У найширшому розумінні розвиток персоналу підприємства – це «спроможність інтегрувати навчання у поведінку» [66]. Розвиток персоналу має бути складовою стратегії розвитку підприємства й тісно пов'язуватись із управлінням корпоративною культурою – розвиток може використовуватись для її формування, але, з іншого боку, напрямки розвитку мають визначатись корпоративною культурою підприємства.

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників», організація професійного навчання працівників повинна здійснюватися роботодавцем з урахуванням власних потреб господарської та іншої діяльності відповідно до вимог чинного законодавства, тобто процесом організації навчання персоналу займається безпосередньо менеджмент підприємства [39]. Законом передбачено, що фінансування професійного

навчання персоналу здійснюється роботодавцем за власні кошти чи за рахунок інших не заборонених законодавством джерел.

У вітчизняній економічній літературі для трактування зміни якісних характеристик трудових ресурсів підприємства на індивідуальному, мікро- і макроекономічному рівнях використовуються різні поняття – «розвиток персоналу», «професійне навчання», «професійне навчання персоналу», «професійний розвиток персоналу», «професійна підготовка персоналу». В зарубіжній літературі і останніх наукових дослідженнях також використовуються поняття «професійний розвиток» і «професійне навчання», проте в якості найбільш загальних понять якісної зміни людських ресурсів в організації закріпилися «стандартні» назви – «навчання і розвиток» («learning and development» і «training and development»). Цей термін вживається без слова «професійний», що пояснюється більшою «гуманізованістю» розвинутих країн та важливістю нарощування не лише професійно важливих якостей, але й загального розвитку людини, що також позитивно впливає на соціально-економічний розвиток підприємства.

Терміни «розвиток персоналу» та «навчання персоналу» мають свої особливі риси, що відображають відмінності між ними (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Риси понять «розвиток персоналу» та «навчання персоналу» [12, с. 65]

| Розвиток персоналу  | Навчання персоналу  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| має переважно довгостроковий характер   | має переважно короткостроковий характер                     |
| цілі розвитку персоналу є довготривалими та не мають чіткого «дедлайну»       | має конкретні і вимірні цілі                                |
| фокусується на особистості  | фокусується на ролі працівника на підприємстві, його посаді |
| є здебільшого концептуальним і фокусується на загальному прогресі індивідуума | націлене на конкретну роботу чи професійне обладнання       |

## Продовження табл. 1.1.1

|  |   |
|--|---|
| заходи із розвитку персоналу носять переважно стратегічний   | задовольняє переважно поточні і нагальні потреби у покращення знань, умінь і навичок  |
| фокусується на розвитку кар'єри і прогресі   | направлене на розширення знань, умінь і навичок щодо конкретної роботи  |
| заходи із розвитку персоналу підприємства більше відносяться до індивідуального досвіду і засновані на плані індивідуального розвитку працівника | програми навчання фокусуються на групах, заходи навчання персоналу доволі часто проводяться у груповій формі (семінари, тренінги, воркшопи) |
| розвиток персоналу є процедурою самооцінки, при якій кожен працівник несе персональну відповідальність   | за навчання персоналу відповідає підприємство   |

Навчання персоналу – це процес формування його компетенцій як сукупностей знань, навичок і способів комунікації, які визначають здатність працівника виконувати трудові дії в конкретній сфері діяльності. Своєю чергою знання поділяються на:

- фахові, в межах власної посади;
- управлінські, які належать до компетентності відносно місця в організаційній структурі підприємства;
- ті, що стосуються корпоративної культури, властивої підприємству загалом.

Навчання персоналу є одним з головних чинників зростання конкурентоспроможності підприємства, а організація та зміст навчання мають відповідати сучасним тенденціям на внутрішньому та зовнішньому ринку освіти.

За визначенням Дж. Джой-Меттьюза, навчання – це систематичні зусилля, спрямовані на опанування тим, хто навчається, необхідних знань та навичок шляхом інструктування та практичних вправ [18, с. 20]. Американський економіст, один з авторів сучасної економічної теорії суспільного вибору Й. Барцель визначає навчання персоналу як сукупність

дій, що розробляються в рамках єдиної концепції навчання персоналу, орієнтованих на систематичне навчання персоналу. При цьому такі дії підвищують кваліфікацію працівників та продуктивність їх праці на всіх ієрархічних рівнях, задовольняючи індивідуальні потреби у навчанні та попит підприємства у кваліфікованих співробітниках [64].

На думку О. Хамайдюк, професійне навчання являє собою процес оволодіння певним рівнем знань, умінь і навичок по конкретних професіях з одержанням результату [55, с. 22].

В. А. Савченко визначає професійне навчання як «..один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття серед зайнятих, забезпечує збереження й розвиток трудового потенціалу суспільства..» [45, с. 128].

Натомість В. В. Красношарпа дає більш вузьке визначення: «професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації...» [25, с. 29]. Своєю чергою Л. В. Балабанова визначає професійне навчання як «...систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи...» [3, с. 87].

Дещо схоже визначення дає М. А. Стернійчук: «...професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Він включає процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників задля виконання нових виробничих функцій, завдань і службових обов'язків нових посад» [51, с. 156].

На думку В. М. Колпакова, професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навиків й умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності. Сучасні умови вимагають, щоб навчання і розвиток

співробітників було систематичним і пов'язаним із стратегічною метою розвитку і потребами фірми [30, с. 92].

Відмінності у трактуванні свідчать про те, що в економічній літературі не існує єдиної думки стосовно поняття «професійне навчання». Так, В. А. Савченко розглядає поняття «професійне навчання» з точки зору підготовки кадрів для потреб підприємства, що забезпечує відповідність між матеріальним і особистісним фактором виробництва, та як економічну категорію, тобто відносини, що виникають між державою і громадянином, між громадянином і роботодавцем, закладами освіти, між самими працівниками з приводу професійного навчання [45]. Водночас В. В. Красношапка, і Л. В. Балабанова розглядають це поняття лише з точки зору засвоєння нових теоретичних чи практичних знань потрібних для виконання функціональних обов'язків [3; 25].

Навчання впливає на мотивацію персоналу як безпосередньо шляхом задоволення потреб працівників у самовдосконаленні, або опосередковано – через створення умов для збільшення доходів або службового зростання після навчання.

Навчання персоналу проводиться у формі навчання через досвід роботи, наставництва, формального навчання, електронних навчальних курсів, навчання за межами підприємства, одержання професійних кваліфікацій [65, с. 246].

В Україні процес професійного навчання кадрів на підприємствах регулюється Законами України «Про освіту» [40], «Про професійно-технічну освіту» [41], «Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві» [42]. Відповідно до Положення, професійне навчання персоналу направлене на підвищення якості професійного складу працівників підприємства, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечення на цій основі високої продуктивної праці і ефективної зайнятості [42].

Професійне навчання персоналу підприємства повинне мати безперервний характер та проводитись протягом усієї трудової діяльності задля поступового розширення і поглиблення знань, умінь та навичок згідно з вимогами виробництва. Професійне навчання персоналу здійснюється у таких видах [42]:

– первинна професійна підготовка – це навчання працівників, які раніше не мали професії, воно забезпечує необхідний рівень професійної кваліфікації, для продуктивної діяльності;

– підвищення кваліфікації – це навчання персоналу, що дає можливість розширювати та поглиблювати раніше здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог підприємства;

– перепідготовка – це навчання працівників, що вже отримали певну первинну професійну підготовку чи освітньо-кваліфікаційний рівень, направлене на оволодіння ними іншої професії.

Види навчання обираються відповідно до категорій персоналу, кон'юнктури на ринку праці та потребі підприємства у кадрах, матеріально-технічного оснащення підприємства, фінансового стану підприємства, перспектив розвитку підприємства. Навчання працівників робітничих спеціальностей відбувається за всіма трьома видами, а для інших категорій персоналу: керівників, спеціалістів, службовців, як правило, проводиться у вигляді підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу звичайно проводиться в таких випадках [32, с. 582]:

- при прийнятті на роботу до підприємства;
- при призначенні на нову посаду або дорученні іншої роботи;
- після встановлення нестачі певних навичок для ефективного виконання роботи.

Широке розповсюдження навчання персоналу призвело до виникнення поняття «організації, що навчається», здатної до цілеспрямованого постійного розвитку. У 1982 році американські дослідники організаційної культури Т. Пітерс та Р. Уотерман запропонували ідею «організації, яка навчаються»

(learning organization), як найефективнішої серед інших, а сам термін було впроваджено Пітером Сенге [49]. Таке підприємство серед інших вирізняє те, що воно не лише отримує нові знання, але й вивчає сам процес їх отримання та дає можливість своїм співробітникам реалізувати ці знання на практиці. На підприємстві, яке навчається, співробітники свідомо навчаються, вивчають та вдосконалюють сам процес навчання, а також свідомо змінюють навколишню дійсність.

Центральна ідея концепції полягає в тому, що ефективність діяльності підприємства залежить не стільки від накопичення та використання вже знайдених рішень, скільки від розвитку власних навичок вирішення питань, від спроможності персоналу підприємства навчатись на власному досвіді. Навчання персоналу є також одним з чинників формування корпоративної культури, тобто: формування корпоративної етики; підвищення лояльності до підприємства; набуття навичок ефективної колективної роботи.

На думку шведських фахівців у галузі бізнесу К. Нордстрема і Й. Ріддерстрале, «...у світі, де пошук конкурентної переваги зміщується в нематеріальну сферу,.. освіта має стати безперервною і продовжуватись протягом всього життя. Освіта – це зброя в конкурентній боротьбі як для індивідуумів, так і для компаній... Освіта має стати персональною. Якщо ви бажаєте залучити та утримати кращих людей, ви маєте надати їм можливість навчатись...» [34, с. 222].

Поняття «професійна освіта» відрізняється від поняття «професійна підготовка». Розходження полягає в тому, що професійна підготовка здійснюється з метою підготовки до виконання певного виду роботи, а професійна освіта супроводжується підвищенням загальноосвітнього рівня індивідуума. Результатом професійного навчання є отримання професійних знань, умінь і навичок.

При цьому професійна освіта передбачає процес безпосередньої передачі професійних знань і вмінь персоналу підприємства через різні освітні системи і є важливим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства.

На думку Т. О. Григор'євої, професійна освіта – система підготовки кваліфікованих робочих кадрів у професійно-технічних училищах, а також шляхом навчання на виробництві [17, с. 107].

Професійна освітня програма спрямована на вирішення завдань послідовного підвищення професійного і загальноосвітнього рівнів, що готують фахівців відповідної кваліфікації.

О. Левченко наголошує на тому, що професійна освіта передбачає формування особистості, здатної до ефективної реалізації себе в сфері майбутньої професійної діяльності, до здійснення та виконання повного спектра професійних функцій [29, с. 31].

Професійна освіта – це соціально та педагогічно організований процес трудової соціалізації людини, який забезпечує її орієнтацію та адаптацію у світі професій, оволодіння конкретною спеціальністю та рівнем кваліфікації, безперервний ріст компетентності, майстерності і розвиток здатностей у різних областях діяльності.

Професійна освіта – це процес та результат професійного становлення та розвитку індивідуума, який супроводжується оволодінням наперед встановленими знаннями, уміннями та навичками з конкретних професій та спеціальностей.

Професійна освіта в Україні є невіддільною складовою частиною системи безперервної освіти. У навчальних закладах професійного навчання формується, по суті, той кадровий потенціал для соціально-економічних реформ в Україні, що у майбутньому визначатиме майбутнє країни.

На думку О. М. Нестеренко, наявність освітніх систем вимагає системного підходу до їхнього вивчення і управління освітнім процесом. Системний підхід є загальнонауковим, однак в управлінні освітніми системами його застосування має свою специфіку, зумовлену особливостями освіти як соціального явища і процесу формування особистості [33, с. 88].

Т. Ю. Базаров наголошує на існуванні низки чинників, які перешкоджають організації навчання персоналу. По-перше, керівники

підприємств досить часто неохоче вкладають кошти в навчання персоналу, що пов'язано зі складністю оцінки результативності таких інвестицій як з кількісної, так і з якісної точок зору. По-друге, необхідно так організувати процес навчання персоналу, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити соціально-економічні показники діяльності підприємства загалом [54, с. 65]. Програма навчання персоналу має бути пов'язана з потребами, які виникають у конкретних випадках.

У сучасних підприємствах професійне навчання є комплексним безперервним процесом, який містить у собі декілька етапів (рис. 1.1.1).

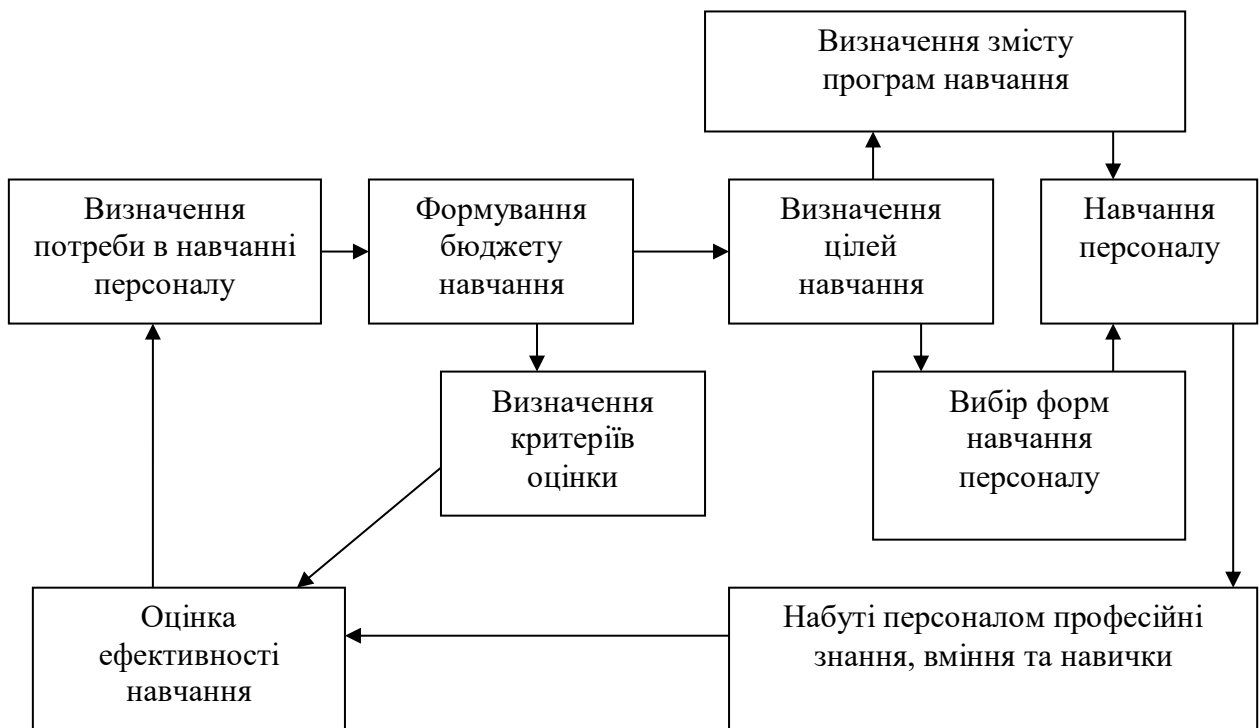


Рис. 1.1.1. Організація навчання персоналу підприємства [45, с. 47]

На підприємстві професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку працівників, перепідготовку або підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою.

Отже, навчання персоналу є фундаментальною основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, адже має безліч переваг як для робітників, так і для підприємства загалом. Працівник отримує безліч вигод,

основними серед яких є зростання компетентності, кваліфікації, розширення його кар'єрних перспектив як всередині підприємства, так і поза ним, зростання самоповаги, більш високу задоволеність своєю роботою. Підприємству ж навчання персоналу дозволяє більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності, підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, підвищувати прихильність персоналу, знизити плинність кадрів, підвищити здатність персоналу адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов та вимог ринку. Навчання персоналу дозволяє підтримувати і поширювати серед співробітників основні цінності та пріоритети організаційної культури, пропагувати нові підходи та норми поведінки, що покликані підтримувати організаційну стратегію.

Таким чином, навчання персоналу дозволяє працівникам отримати нові знання і навички, які вони зможуть використовувати у своїй професійній діяльності; це процес підготовки працівника до вирішення нових виробничих функцій, зайняття нових посад і усунення розбіжності між вимогами та реальністю. Навчання дає змогу працівникам займати нові посади, маючи нові знання, більшу компетентність, та більший практичний досвід. Це своєю чергою відображається у відчутті працівниками приналежності, важливості, що дає більший стимул до кращої праці, а отже підвищує економічні результати як кожного окремого працівника, так і підприємства загалом.

## **1.2. Традиційні та інноваційні методи навчання персоналу організації**

Сьогодні з'являються технології навчання, які інтегрують різні форми активної діяльності та дозволяють формувати систему сучасних компетенцій. Служби персоналу розробляють унікальний, цілісний спектр технологій. Навчання персоналу є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу

будь-якої організації. Основні методи навчання персоналу наведені в табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

## Класифікація методів навчання [10, с. 51]

| Методи                                     | Види навчання   | Переваги  | Недоліки  |
|--|---|---|---|
| внутрішнє навчання (всередині організації) | виробничий інструктаж; ротація; закріплення працівників за більш досвідченими працівниками; підготовка у проектних групах; ділові ігри; семінари; круглі столи з        | навчання здійснюється без відриву від виробництва; жорстка прив'язка до потреб організації  | відсутність нових ідей, думок ззовні організації  |
| зовнішнє навчання (за межами організації)  | тренінги; лекції; семінари; ділові ігри; курси підвищення кваліфікації; самонавчання; вебінари; інтернет-навчання; відвідування майстер- класів; стажування за кордоном | отримання знань, що виходять за межі посади та мотивують до навчання; процес навчання краще спланований, дидактично глибше опрацьований | значні фінансові витрати; залучення до проведення навчання фахівців, які мало знайомі з специфічними особливостями діяльності організації |

Навчання персоналу може проводитися як всередині підприємства – на власній учбово-виробничій базі та власними педагогічними кадрами, так і за його межами – за допомогою зовнішніх організацій. Форма навчання персоналу підприємства залежить від наявних у нього ресурсів, обмежувальних факторів і цілей підприємства. Вибір конкретних методів навчання персоналу чи їх комбінації необхідно задокументувати і розробити опис плану навчання, призначеного для формування чіткого розуміння потреб підприємства, вимог до навчання персоналу, а також цілей такого навчання.

До головних традиційних методів навчання персоналу на робочому місці належать: учнівство, наставництво, інструктаж, ротація, метод ускладнених завдань.

Навчання персоналу на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учнів (слухачів) з роботою у надзвичайній виробничій ситуації. Важливою ознакою цієї підготовки є те, що вона організовується спеціально для конкретного підприємства та орієнтована тільки на потреби його персоналу. Навчання у межах підприємства може здійснюватися викладачами навчальних закладів [28, с. 157].

Навчання персоналу на підприємстві більш ефективно для формування знань, умінь та навичок, необхідних для виконання працівником поточних виробничих завдань, коли сутність навчання пристосовано до господарських потреб підприємства.

Економічно виправданим таке навчання персоналу є у тому випадку, коли на підприємстві є достатня кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів або інструкторів виробничого навчання, спеціальні структурні підрозділи – навчальні центри або учбово-курсів комбінати. Проте навчання на робочому місці досить часто неефективно для розвитку принципово нових знань, через те, що воно не дає можливості працівникам абстрагуватися від поточної ситуації на підприємстві і вийти за межі трудової поведінки, що склалася на даний момент. Тому за таких умов більш прийнятним є використання методів навчання за межами підприємства. Навчання за межами підприємства може здійснюватися за допомогою навчально-методичного забезпечення, якого немає на підприємстві і висококваліфікованими викладачами, які є тільки у навчальному закладі [28, с. 158].

До основних традиційних методів навчання за межами підприємства відносять: лекція, ділові ігри, кейс-стаді, рольові ігри, тренінги, моделювання, самостійне навчання тощо.

Останнім часом все більшої популярності й актуальності набуває використання таких методів навчання персоналу, як-от дистанційне навчання, модульне навчання, аналіз професійних прийомів, метод відкриттів.

Найбільш динамічно розвинутим видом навчання персоналу є дистанційне навчання – метод навчання, при якому слухач та викладач (тьютор) розділені у часі і просторі, а двосторонні навчальні контакти відбуваються переважно за допомогою інформаційно-комунікаційних систем. Дистанційне навчання дають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою за допомогою самоосвіти, не дивлячись на вік, місця проживання, терміни й період навчання.

Дистанційне навчання персоналу орієнтоване на забезпечення максимальної доступності та зручності для слухачів та проводиться з урахуванням їх інтересів. Розвиток дистанційного навчання дає змогу слухачам отримувати доступ до міжнародних професійних і кваліфікаційних стандартів.

Модульне навчання – це очне навчання, яке складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (вирішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо).

Використання модульного навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації стосовно тривалості навчання та може розглядатися як заняття-блок, яке містить наступні етапи:

- 1) самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу за складеним індивідуальним планом;
- 2) самостійне відпрацювання слухачем професійних умінь і навичок відповідно до інструктивного матеріалу;
- 3) тестування, яке забезпечує перевірку рівня засвоєних слухачем теоретичних знань, умінь та оволодіння ним практичних навичок [28, с. 159].

Серед ефективних методів навчання персоналу необхідно відзначити аналіз професійних прийомів, який використовується для таких видів професійної діяльності, які вимагають високого ступеня вправності і координації. Дії висококваліфікованого працівника аналізуються з високим ступенем деталізації для виявлення і описання:

- дій, які виконує кожен палець, кожна нога та рука працівника;
- поєднання всіх цих дій;
- набору сигналів про початок та завершення дій, який розпізнає працівник у ході виконання операцій;
- почуттів, за допомогою яких працівник отримує ці сигнали;
- можливих дефектів, які можуть мати предмети праці, ці дефекти класифікуються, визначаються причини їх виникнення дефектів і методи їх усунення.

На основі отриманої інформації складається схематичний аналіз професійних прийомів та проводиться аналіз дефектів, розробляються серії вправ. Цей метод допомагає скоротити час навчання персоналу та збільшити його ефективність, але він досить дорогий та вимагає тривалої підготовки. Використання підприємством цього методу може бути виправдано лише тоді, коли вона збирається навчити велику кількість працівників чи якщо їх навчання більш простими методами займе багато часу.

Також для навчання персоналу в окремих випадках використовують метод відкриттів, який був розроблений в останні роки та використовується переважно для перепідготовки працівників більш старшого віку. Навчання за цим методом відбувається тоді, коли слухач самостійно визначає принципи роботи та правильні методи її виконання. Вважається, що це більш мотивуючий метод навчання, ніж інші, оскільки дає працівникові можливість самому розкрити принципи роботи, а його нагородою служить самостійно знайдене рішення.

Крім традиційних методів навчання, персоналу існують інноваційні. Інноваційне навчання персоналу – це діяльність, у якій персонал підприємства

самостійно за допомогою інноваційних менеджерів, виробляє засоби та методи рішення власних проблем, виявляє та вирішує ці проблеми, здобуваючи при цьому навички більше ефективного використання власних знань, розумових здібностей, досвід практичної діяльності та взаємодії у колективі [35, с. 57]. Інноваційне навчання персоналу формує вміння знаходити нестандартні ефективні рішення у складних ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

Інноваційні технології навчання класифікуються за рівнем абстрагування матеріалу, що викладається:

– теоретичний рівень складається з методик прискореного навчання, наприклад, 25-й кадр для вивчення іноземних мов; метод швидкого навчання навичкам машинопису і методик групового навчання з метою досягнення злагодженості, розвитку здатності групи досягати результатів, потрібних її членам;

– рівень моделей складається з навчальних ігор – виду ігрової взаємодії, змістом якого є теоретичні положення, запозичені з матеріалів певного навчального курсу та «модельного методу навчання» (заняття у вигляді ділових ігор), з яким пов'язаний завтрашній день навчання, оскільки цей метод надає найбільшу міру самостійності й творчого пошуку;

– рівень прикладів включає метод case study («розбір конкретних ситуацій»), який дає змогу демонструвати академічну теорію з погляду реальних подій, зацікавлювати тих, хто навчається у вивченні предмета, сприяє активному засвоєнню знань і навичок збору, обробки й аналізу інформації, яка характеризує різні ситуації та метод проектів, який стимулює інтерес тих, хто навчається, до певних проблем шляхом залучення їх до проектної діяльності, яка вимагає володіння певною сумою знань і передбачає рішення цих проблем з набуттям уміння практично застосовувати отримані знання.

В інноваційному навчанні персоналу можна виділити наступні підходи та принципи (рис. 1.2.2).

До сучасних інноваційних методів навчання персоналу можна віднести наступні.

Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій використовуючи досвід діяльності різних підприємств, який передбачає аналіз та групове обговорення реальних ситуацій. Кейс-навчання дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики і прийняття обґрунтованих рішень [10 с. 50].

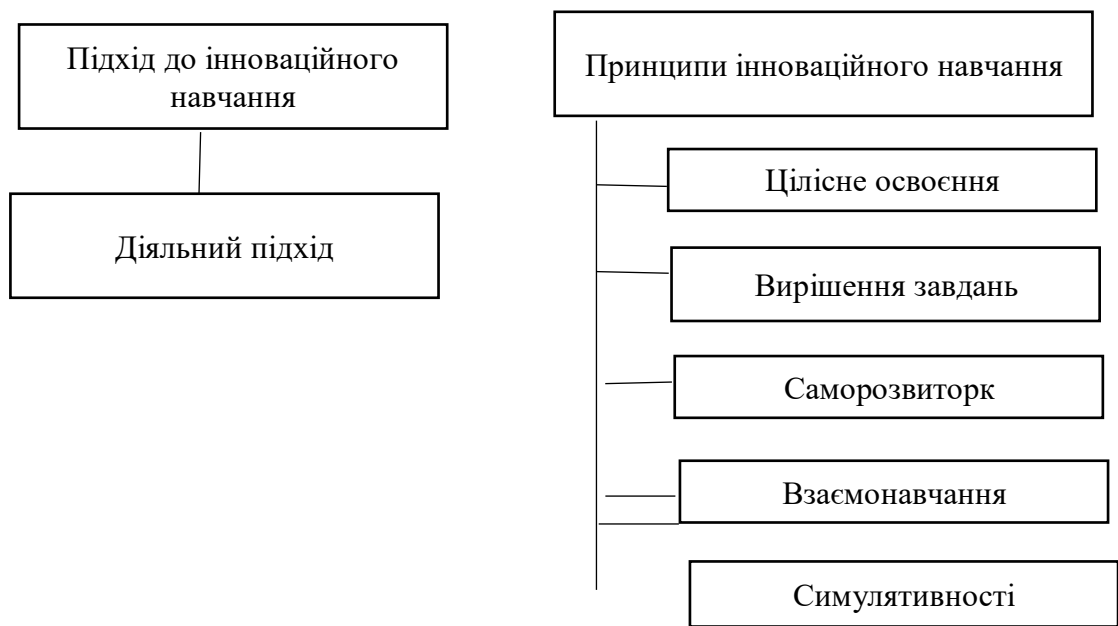


Рис. 1.2.2. Підхід і принципи в інноваційному навчанні персоналу

[35, с. 57]

Тренінг – це набуття передусім практичних компетентностей. Метою тренінгів є моделювання ситуацій наближених до реальності задля розвитку у слухача певних практичних навичок, освоєння ним нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань. Тренінги можуть проводитися у вигляді: ділових, рольових та імітаційних ігор, дискусій, дебатів тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі певних ситуацій і матеріалу, які моделюють конкретні аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра направлена на вироблення у слухачів нових компетентностей, установок у поведінці, на формування у них підходів до вирішення нестандартних ситуацій. Імітаційна гра передбачає пошук

ефективних рішень та подальше їх перенесення у реальну практику. Рольова гра моделює реальні або типові ситуації з визначенням ролей її учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Рольова гра ефективна під час набуття навичок міжособистісного спілкування, наприклад, для персоналу, що обіймає керівні посади.

Мозковий штурм – метод, який дає можливість генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений відрізок часу з подальшим аналізом та вибором найбільш оптимального варіанту рішення.

Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у працівників певну модель поведінки в стандартних та нестандартних ситуаціях. Метод поведінкового моделювання заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу та відтворення на практиці. Поведінкова модель повинна максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу використати отримані знання на практиці.

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – це метод навчання нового персоналу підприємства для ознайомлення з його організаційною структурою, корпоративною культурою, розпорядчими документами тощо. Навчання триває з моменту підбору працівника до його повної адаптації та проводиться безпосереднім керівником для надання інформації про підприємство, його особливості, для контролю в період випробувального терміну.

Екшн-навчання – це метод навчання, який використовується для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності підприємства. Основою цього методу є створення робочої групи, яка вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від декількох тижнів до року. За допомогою екшн-навчання можна удосконалити компетенції персоналу зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання [10, с. 51].

Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», при якому співробітники долучаються до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

Shadowing («стеження») – надання можливості працівникам, представленим до просування кар'єрними сходами, ротації, перекваліфікації, протягом декількох днів бути «тінню» співробітника, який займає певну посаду. Завдяки цьому претендент «занурюється» в специфіку професійної діяльності, може визначити сутність та обсяг необхідних йому знань, навичок та компетенцій.

Secondment («відрядження») є різновидом ротації, яка передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії та рішення закріпленого за ним працівника задля виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники цього методу є рівноправними, що відрізняє його від методу наставництва.

Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого тренер (коуч) допомагає працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних поглядів та навчань. Коучинг забезпечує розвиток компетентностей працівника і може бути безперервним процесом співробітництва в процесі навчання [10, с. 51].

Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний спеціаліст розповідає та показує, як використовувати на практиці нову технологію чи новий метод.

Розходження традиційного та інноваційного навчання персоналу підприємства показано в табл. 1.3.1.

Таблиця 1.3.1

Співвідношення традиційного та інноваційного навчання персоналу підприємства [35, с. 57]

| Критерії порівняння                 | Традиційне навчання  | Інноваційне навчання  |
|-------------------------------------|--|---|
| 1                                   | 2  | 3   |
| Джерело отримання знань             | Знання виходять від викладача чи з літератури                                    | Знання виробляються викладачем разом з учнем  |
| Характер знань щодо сфер діяльності | Знання даються про предметні області, переважно про сферу професійної діяльності | Виробляються необхідні знання постійно, незалежно від сфери діяльності                    |
| Засоби навчання                     | Лекції, семінари, практикуми, рольові ігри, наочні приладдя,                     | Тренінги, інноваційні ігри  |
| Спосіб формування програми навчання | Програма навчання пропонується викладачем  | Програма навчання формується вчителем разом із учнями                                     |
| Спосіб контролю знань               | Заліки, іспити, контрольні, курсові роботи                                       | Постійний внутрішній самоконтроль процесу розширення та поглиблення знань                 |
| Спосіб підбору тих, яких навчають   | Знання як обсяг засвоєної інформації, навички дій у стандартних ситуаціях        | Навички дій у складних ситуаціях з високим ступенем невизначеності                        |
| Ціль навчання                       | Носій професійних знань та навичок для вже сформованого середовища               | Вирішувач проблем, перетворювач соціального середовища, носій інноваційного способу життя |

Задля досягнення максимальної ефективності навчання персоналу менеджменту підприємства не слід обмежуватися використанням окремих методів, а необхідно використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дасть можливість досягти високої якості підготовки персоналу підприємства і, як наслідок, забезпечить високий рівень його прибутковості і конкурентоспроможності на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» зареєстрована 05.08.2016 р. за юридичною адресою: Україна, 02090, місто Київ, вул. Бутлерова, будинок 1. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код виду діяльності 47.11). У табл. 2.1.1 наведемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2018–2020 рр. Дані сформовані на основі звітності компанії, наведеної в Додатку А.

Таблиця 2.1.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства  
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

| № | Показник  | 2018     | 2019     | 2020     | Темп приросту 2020/2018, % | Абсолютний приріст 2020/2018, |
|---|---|----------|----------|----------|----------------------------|-------------------------------|
| 1 | Чистий дохід, тис. грн                                    | 51842493 | 62446681 | 64402634 | 24%                        | 12560141                      |
| 2 | Собівартість, тис. грн                                    | 39797896 | 47340607 | 47249897 | 19%                        | 7452001                       |
| 3 | Валовий прибуток, тис. грн                                | 12044597 | 15106074 | 17152737 | 42%                        | 5108140                       |
| 4 | Інші операційні доходи, тис. грн                          | 410646   | 295502   | 323521   | -21%                       | -87125                        |
| 5 | Адміністративні витрати, тис. грн                         | 738597   | 814406   | 1685089  | 128%                       | 946492                        |
| 6 | Витрати на збут, тис. грн                                 | 10164364 | 12940168 | 15581479 | 53%                        | 5417115                       |
| 7 | Інші операційні витрати, тис. грн                         | 141463   | 8685     | 56162    | -60%                       | -85301                        |
| 8 | Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | 1410819  | 1638317  | 153528   | -89%                       | -1257291                      |

Продовження табл. 2.1.1

| 1  | 2   | 3        | 4        | 5        | 6    | 7        |
|----|---|----------|----------|----------|------|----------|
| 9  | Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | -974015  | 268583   | -3157847 | 224% | -2183832 |
| 10 | Податок на прибуток, тис. грн                   | 30463    | 20994    | 43609    | 43%  | 13146    |
| 11 | Чистий прибуток, тис. грн                       | -943552  | 289577   | -3114238 | 230% | -2170686 |
| 12 | Активи, тис. грн                                | 21088745 | 30235474 | 28694511 | 36%  | 7605766  |
| 13 | Оборотні активи, тис. грн                       | 11871964 | 14826184 | 14004306 | 18%  | 2132342  |
| 14 | Необоротні активи, тис. грн                     | 9216781  | 15409290 | 14690205 | 59%  | 5473424  |
| 15 | Власний капітал, тис. грн                       | 1153325  | -1107692 | 1804908  | 56%  | 651583   |
| 16 | Позиковий капітал, тис. грн                     | 19935420 | 31343166 | 26889603 | 35%  | 6954183  |
| 17 | Рентабельність діяльності, %                    | -1,8%    | 0,5%     | -4,8%    | 166% | -3,0%    |
| 18 | Рентабельність власного капіталу, %             | -81,8%   | -26,1%   | -172,5%  | 111% | -90,7%   |
| 19 | Рентабельність активів, %                       | -4,5%    | 1,0%     | -10,9%   | 143% | -6,4%    |
| 20 | Середньоспискова чисельність персоналу, осіб    | 32603    | 34192    | 29434    | -10% | -3169    |
| 21 | Продуктивність праці, тис. грн/1ос.             | 1590     | 1826     | 2188     | 38%  | 598      |

*\*Джерело: розроблено автором.*

Як демонструють дані табл. 2.1.1, у 2020 році відбулось позитивне зростання чистого доходу порівняно із 2018 роком. Проте діяльність підприємства в 2020 році була збитковою, що пояснюється підвищенням витрат на підтримку фахівців компанії в період запровадження карантинних

заходів. Також компанія закупала обладнання для медичних закладів, зокрема було виділено 100 млн грн на закупівлю обладнання для лікарень та засобів захисту медичного персоналу; 13,061 млн грн використано для оплати 12 високоякісних апаратів штучної вентиляції легенів; 46 млн грн перераховано на придбання реагентів для тестування; закуплено 70 тис. захисних костюмів для медичного персоналу.

Позитивним є зростання показника продуктивності праці, що пояснюється уповільненням темпів зростання чисельності персоналу над темпами підвищення чистого доходу підприємства (рис. 2.1.1).

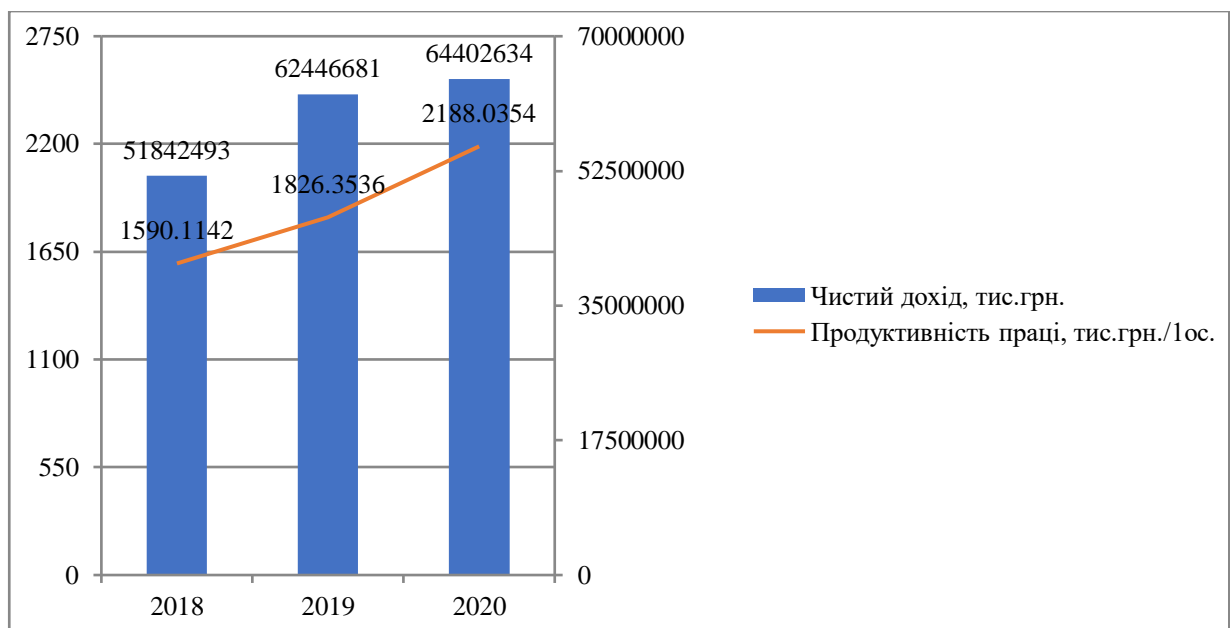


Рис. 2.1.1. Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

\*Джерело: розроблено автором.

Показники рентабельності мали від’ємні значення в 2018 та 2020 роках через збитковість діяльності об’єкта дослідження.

У табл. 2.1.2 наведемо операційні показники мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.1.2

Операційні показники мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

| № | Показник   | 2018   | 2019   | 2020   | Темп приросту 2020/2018, % | Абсолютний приріст 2020/2018, |
|---|--|--------|--------|--------|----------------------------|-------------------------------|
| 1 | 2  | 3      | 4      | 5      | 6                          | 7                             |
| 1 | Загальна торговельна площа, м <sup>2</sup>                                       | 344,4  | 380,2  | 407,0  | 18%                        | 63                            |
| 2 | Кількість магазинів  | 240    | 258    | 276    | 15%                        | 36                            |
| 3 | Чистий дохід на 1 м <sup>2</sup> торговельної площі, тис. грн / 1 м <sup>2</sup> | 150530 | 164247 | 158237 | 5%                         | 7708                          |
| 4 | Чистий дохід на 1 магазин, тис. грн / 1 магазин                                  | 216010 | 242041 | 233343 | 8%                         | 17332                         |

\*Джерело: розроблено автором.

Слід відзначити стійку динаміку до розвитку аналізованого підприємства, що доводить стрімке зростання торговельної площі та магазинів (рис. 2.1.2).

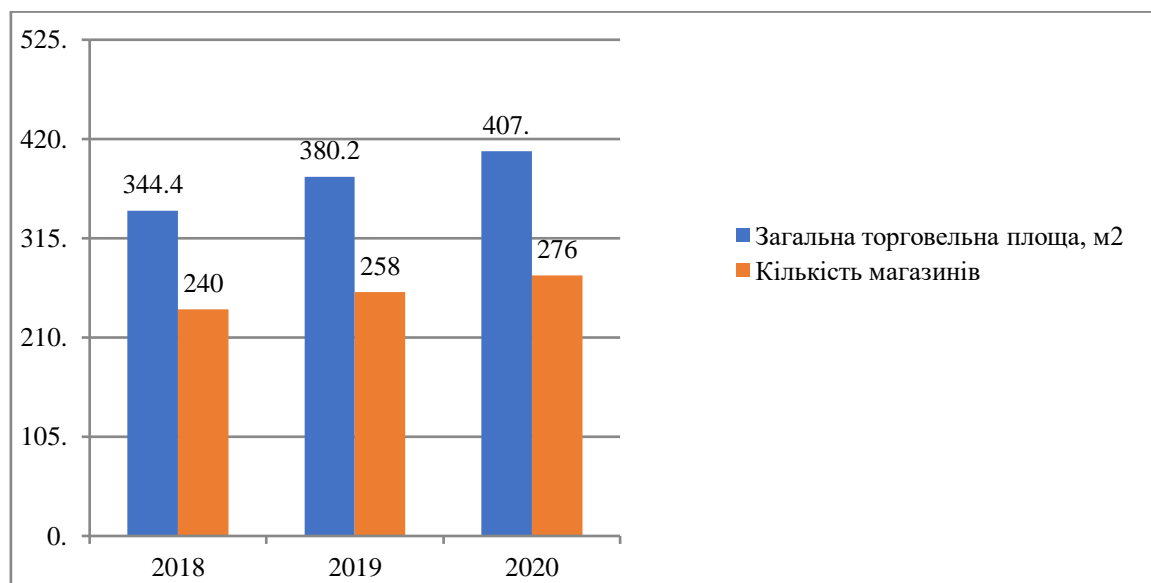


Рис. 2.1.2. Динаміка операційних показників мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

\*Джерело: розроблено автором.

Проте дещо уповільнились відносні операційні показники в 2020 році порівняно із 2020 роком, що пояснюється введенням карантинних обмежень на території України.

Проаналізуємо кадрове забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд». Кадрове забезпечення являє собою комплекс дій, направлених на організацію пошуку, оцінювання та формування успішних та ефективних відносин із персоналом у компанії для подальшого просування.

За організацію кадрового забезпечення відповідальним є Офіс персоналу (організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена у Додатку Б). До складу Офісу персоналу входять 6 підрозділів: департамент кадрового діловодства, департамент підбору персоналу, департамент навчання, відділ розвитку, департамент адаптації персоналу, департамент організації корпоративних заходів. Опис структури департаментів Офісу персоналу представлений у табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

## Опис структури департаментів Офісу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

| № | Підрозділ Офісу персоналу         | Фахівець                                      | Чисельність фахівців, осіб | Опис функцій  |
|---|-----------------------------------|---|----------------------------|---|
| 1 | 2                                 | 3   | 4                          | 5   |
| 1 | Керівник Офісу персоналу          | -   | 1                          | Загальне управління Офісом персоналу, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів Офісу персоналу |
| 2 | Департамент кадрового діловодства | Керівник департаменту                         | 1                          | Загальне управління департаментом, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів відділу            |
|   |                                   | Фахівець з оформлення відпусток та лікарняних | 4                          | Прийняття заяв на відпустки, оформлення лікарняних, ведення кадрового діловодства з даного напрямку           |

## Продовження табл. 2.1.3

|   |                                 |  |    |  |
|---|---------------------------------|--|----|--|
|   |                                 | Фахівець з оформлення документів на прийом та звільнення | 7  | Прийняття заяв на звільнення, прийняття заяв на прийняття, оформлення трудових контрактів, анкет, проведення опитування фахівців, які звільняються, із метою виявлення причин із звільнення  |
|   |                                 | Фахівець – архіваріус                                    | 2  | Архівування документів (заяви, трудові книжки тощо)  |
|   | Всього чисельність департаменту |  | 14 |  |
| 3 | Департамент підбору персоналу   | Керівник департаменту                                    | 1  | Загальне управління департаментом, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів відділу   |
|   |                                 | Рекрутер   | 8  | Пошук персоналу, розміщення вакансій на сайтах працевлаштування, складання опису вакансій, проведення співбесід  |
|   | Всього чисельність департаменту |  | 9  |  |
| 4 | Департамент навчання            | Керівник департаменту                                    | 1  | Загальне управління департаментом, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів відділу   |
|   | Менеджер департаменту           |  | 3  | Обробка заявок на навчання від керівників підрозділів (внутрішні та зовнішні тренінги), складання графіків навчання (внутрішні тренінги), пошук консалтингових компаній для організації зовнішнього навчання, формування бюджету (у співпраці із фінансовим підрозділом) |
|   | Тренер                          |  | 20 | Проведення внутрішніх тренінгів  |
|   | Всього чисельність департаменту |  | 26 |  |

## Продовження табл. 2.1.3

|   |   |                       |   |  |
|---|---|-----------------------|---|--|
| 5 | Департамент розвитку                          | Керівник департаменту | 1 | Загальне управління департаментом, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів відділу, складання плану розвитку персоналу   |
|   |   | Менеджер департаменту | 3 | Обробка заявок на організацію заходів з розвитку персоналу від керівників підрозділів, розробка заходів розвитку   |
|   |   | Аналітик              | 1 | Аналіз результативності заходів  |
|   | Всього чисельність департаменту               |                       | 5 |  |
| 6 | Департамент адаптації персоналу               | Керівник департаменту | 1 | Загальне управління департаментом, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів відділу, складання плану адаптації персоналу  |
|   |   | Менеджер департаменту | 4 | Складання планів адаптації фахівців  |
|   |   | Аналітик              | 3 | Аналіз результативності проходження періодів адаптації співробітників, оцінка ефективності адаптаційних програм  |
|   | Всього чисельність департаменту               |                       | 8 |  |
| 7 | Департамент організації корпоративних заходів | Керівник департаменту | 1 | Загальне управління департаментом, розподіл обов'язків, вдосконалення операційних процесів відділу, складання плану корпоративних заходів  |
|   |   | Менеджер департаменту | 5 | Планування корпоративних заходів, пошук постачальників послуг та товарів для проведення заходів (у співпраці із відділом закупок та фінансовим відділом), складання планів учасників, запрошення учасників |

## Продовження табл. 2.1.3

|  |                                 |    |  |
|--|---------------------------------|----|--|
|  | Всього чисельність департаменту | 6  |  |
|  | Чисельність Офісу персоналу     | 69 |  |

*\*Джерело: розроблено автором.*

Таким чином, до складу Офісу персоналу компанії входить 69 фахівців, при цьому Департамент навчання налічує 26 співробітників (рис. 2.1.3).

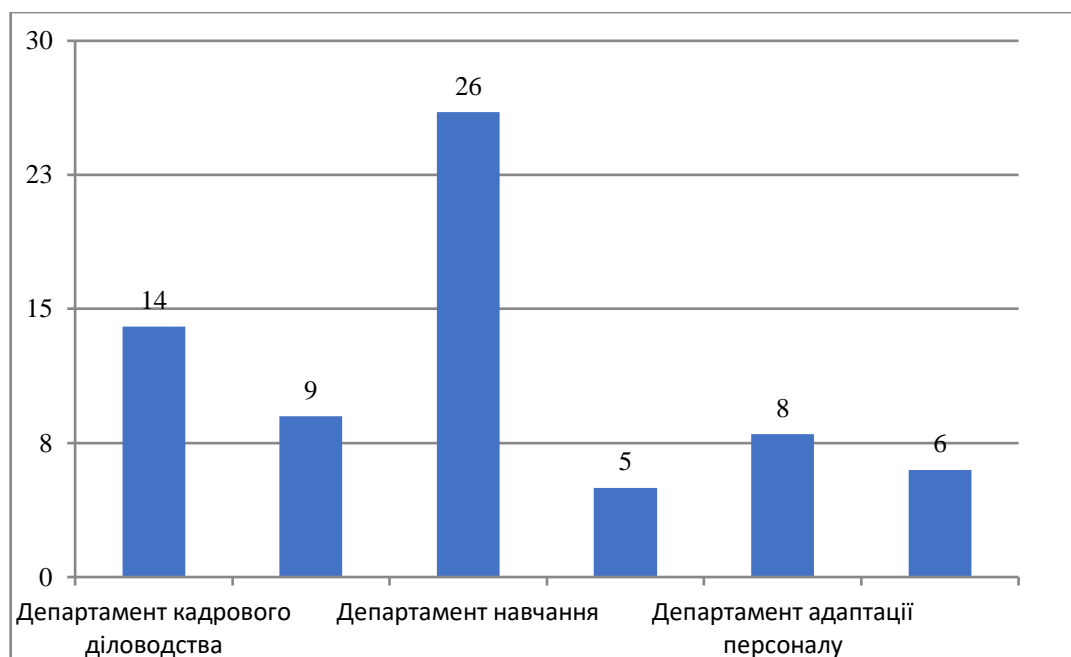


Рис. 2.1.3. Чисельність персоналу департаментів Офісу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

*\*Джерело: розроблено автором.*

У табл. 2.1.4 наведений опис функціональної моделі формування кадрового забезпечення діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Опис функціональної моделі формування кадрового забезпечення діяльності  
ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

| № | Підсистема управління підприємством | Функціональний зміст процедур                             | Кадрове забезпечення   |
|---|-------------------------------------|---|--|
| 1 | 2                                   | 3   | 4  |
| 1 | Підготовча підсистема               | Аналіз ринку праці фахівців                               | Керівник Офісу персоналу, керівники підрозділів компанії                               |
|   |                                     | Аналіз потреб підприємства в персоналі                    | Керівники підрозділів компанії, керівник департаменту підбору персоналу                |
|   |                                     | Формування умов пошуку персоналу                          | Керівник департаменту підбору персоналу, рекрутери                                     |
|   |                                     | Оцінка умов працевлаштування                              | Керівник департаменту підбору персоналу, рекрутери                                     |
|   |                                     | Підбір кандидатів   | Керівник департаменту підбору персоналу, рекрутери, керівники підрозділів компанії     |
| 2 | Договірна підсистема                | Проведення переговорів із кандидатами та вибір кандидата  | Керівник департаменту підбору персоналу, рекрутери, керівники підрозділів компанії     |
|   |                                     | Підписання трудового контракту                            |  |
|   |                                     | Складання плану адаптації                                 | Керівник департаменту адаптації, менеджер департаменту, керівники підрозділів компанії |
|   |                                     | Аналіз результатів адаптації                              |  |
| 3 | Виконавча підсистема                | Складання плану розвитку фахівця                          | Керівник департаменту розвитку, менеджер департаменту, керівники підрозділів компанії  |
|   |                                     | Складання плану навчання фахівця                          | Керівник департаменту навчання, менеджер департаменту, аналітик департаменту навчання  |
| 4 | Стратегічна підсистема              | Складання стратегічного плану розвитку персоналу компанії | Керівник Офісу персоналу, керівники підрозділів компанії                               |

\*Джерело: розроблено автором.

Як доводять дані, представлені в табл. 2.1.4, в ході реалізації процедур кадрового забезпечення фахівці Офісу персоналу тісно співпрацюють із спеціалістами інших підрозділів: фінансовий департамент – при формуванні бюджету на навчання персоналу, бюджету на проведення корпоративних заходів; відділом закупок – при пошуку постачальників послуг та товарів для організації корпоративних заходів; керівниками функціональних підрозділів – при формуванні плану добору персоналу, плану навчання, формуванні текстів заявок, проведенні співбесід із кандидатами тощо.

В основі кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд» лежать наступні цінності, описані в табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Опис цінностей, які лежать в основі кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

| № | Цінність                        | Опис  |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | 2                               | 3   |
| 1 | Чесність та довіра              | Формування чесних та довірчих відносин із персоналом, побудова гармонійних відносин в колективі   |
| 2 | Згуртованість команди           | Окреслення спільних цілей, власна підтримка та розвиток   |
| 3 | Інноваційний розвиток персоналу | Створення нових ідей в напрямку ефективного розвитку, навчання та адаптації персоналу. Використання інноваційних методів розвитку, навчання та адаптації персоналу. |
| 4 | Мотивація співробітників        | Впровадження інноваційних методів мотивації   |
| 5 | Постійний розвиток              | Забезпечення постійного розвитку фахівців, використання інноваційних методів розвитку персоналу   |

\*Джерело: розроблено автором.

Як демонструють дані табл. 2.1.5, в основні основі кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд» переважають інноваційні методи управління персоналом, в тому числі інноваційні методи навчання, розвитку, мотивації та адаптації. Опис інноваційних методів мотивації представлений в табл. 2.1.6.

## Опис інноваційних методів мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

| № | Метод мотивації                          | Опис  |
|---|--|---|
| 1 | 2  | 3   |
| 1 | Кращий працівник магазину                | На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками робіт, на другому етапі – шляхом таємного голосування колег. Фото кращих працівників розміщуються на Дошці пошани  |
| 2 | Лідери                                   | Змагання серед магазинів мереж. Для перемоги необхідні найкращі показники в роботі магазину   |
| 3 | Дитячі екскурсії в магазини              | Діти співробітників мають змогу відвідувати магазини, щоб побачити на власні очі, де працюють батьки. Під час екскурсій діти беруть участь в майстер-класах з ліплення пиріжків та оформлення печива своїм унікальним дизайном. Також дізнаються про те, як зважується товар, формуються цінники та про цікаві факти щодо продукції магазину                        |
| 4 | Екскурсії на підприємства постачальників | Співробітники мають змогу відвідати підприємства – постачальників із метою підвищення якості обслуговування покупців, ознайомлення з головними процесами виробництва товару, який продається в магазинах мережі   |
| 5 | Битва професіоналів                      | Підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів (продавців, касирів, кондитерів, пекарів, кухарів, офіціантів, барменів та інших категорій персоналу) з метою виявлення і заохочення кращих, підвищення стандартів та кваліфікації співробітників магазинів. Захід проходить у 4 тури з виконанням практичних завдань і теоретичних тестів |
| 6 | Welcome Pack                             | Набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендові блокноти, ручка, чашка та цікаві наліпки для гаджетів  |

\*Джерело: розроблено автором.

На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» також впроваджено в системі кадрового забезпечення наступну систему пілг (рис. 2.1.4).

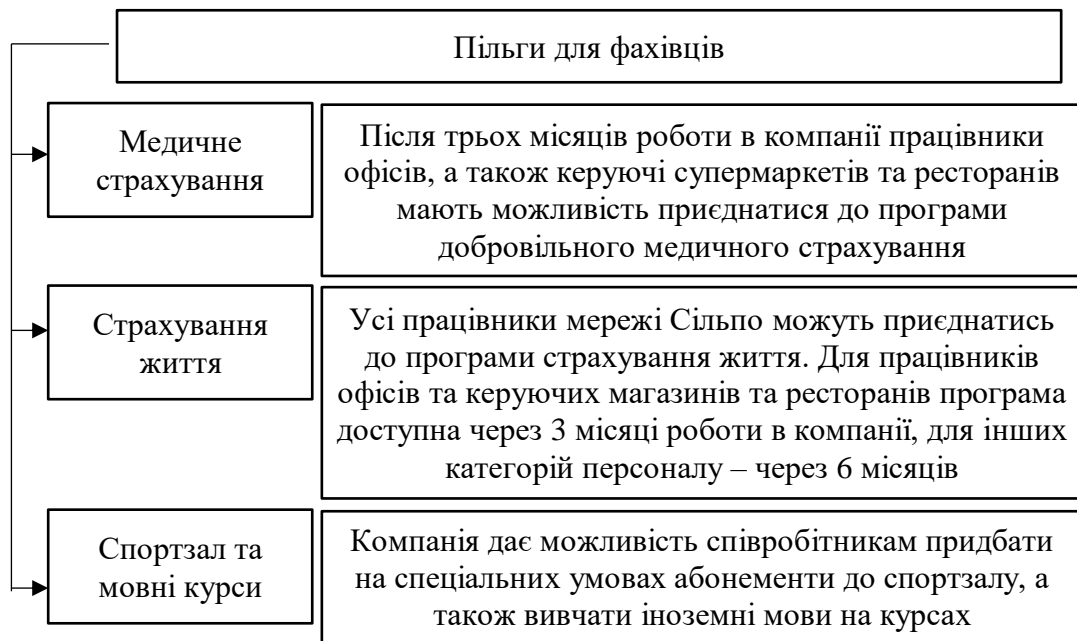


Рис. 2.1.4. Система пільг в системі кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

\*Джерело: розроблено автором.

Важливу роль у системі кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє навчання персоналу. В наступному підрозділі представимо характеристику системи навчання персоналу організації ТОВ «Сільпо-Фуд», опишемо інноваційні методи навчання, які використовуються в компанії.

## 2.2. Характеристика системи навчання персоналу організації

За навчання персоналу організації ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає Офіс персоналу, зокрема Департамент навчання. Результати діяльності Департаменту наведені в табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Аналіз результатів діяльності департаменту навчання ТОВ «Сільпо-Фуд» за  
2018–2020 рр.\*

| № | Показник                                | 2018  | 2019  | 2020  | Темп приросту 2020/2018, % | Абсолютний приріст 2020/2018, |
|---|---|---|-------|-------|----------------------------|-------------------------------|
| 1 | Ознайомчі лекції та тренінги            |   |       |       |                            |                               |
|   | проведено заходів                       | 366   | 425   | 507   | 39%                        | 141                           |
|   | кількість фахівців, що пройшли навчання | 4754  | 6218  | 7325  | 54%                        | 2571                          |
|   | кількість тем, на які проведені лекції  | 17  | 19    | 23    | 35%                        | 6                             |
|   | основні лекції та тренінги              | Командна робота, Покоління Y&Z, Тайм – менеджмент, Управління стресом, Управління проектами тощо            |       |       |                            |                               |
| 2 | Міні – тренінги для магазинів           |   |       |       |                            |                               |
|   | проведено заходів                       | 5826  | 6352  | 9219  | 58%                        | 3393                          |
|   | кількість фахівців, що пройшли навчання | 12816   | 13602 | 14701 | 15%                        | 1885                          |
|   | кількість тем, на які проведені лекції  | 4   | 5     | 7     | 75%                        | 3                             |
|   | основні міні – тренінги                 | Безпека продукції, Вражаюче обслуговування, Командна робота, Наставництво, Лідерські якості, Курс керуючого |       |       |                            |                               |
| 3 | Вебінари                                |   |       |       |                            |                               |
|   | проведено заходів                       | 18  | 23    | 28    | 56%                        | 10                            |
|   | кількість фахівців, що пройшли навчання | 2823  | 3275  | 4893  | 73%                        | 2070                          |
|   | основні вебінари                        | Сила звички, Управління емоціями, Веганська продукція, Аквакультура, Курс офісного керівника тощо           |       |       |                            |                               |

\*Джерело: розроблено автором.

У табл. 2.2.1 представлені показники діяльності департаменту по організації внутрішнього навчання (проведення ознайомчих лекцій та тренінгів, міні – тренінгів для магазинів, вебінарів). Як демонструють

представлені дані, кількість заходів з внутрішнього навчання зростає, підвищується кількість фахівців, що пройшли навчання.

Так, у 2020 році навчання на ознайомчих тренінгах та лекціях пройшли 7325 співробітників, що більше на 2571 осіб порівняно із 2018 роком. Найбільшою популярністю користуються наступні лекції та тренінги: «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм – менеджмент», «Управління стресом», «Управління проектами» тощо.

Міні – лекції для магазинів було організовано для 14701 осіб у 2020 році, що більше чисельності співробітників 2018 року на 1885 осіб. Лекції присвячені здебільшого такій тематиці: «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво», «Лідерські якості», «Курс керуючого» тощо.

Навчання на вебінарах пройшли в 2020 році 4893 фахівців, що більше показника 2018 року на 2070 осіб. Найбільш популярними є вебінари на такі теми: «Сила звички», «Управління емоціями», «Веганська продукція», «Аквакультура», «Курс офісного керівника» тощо.

Досліджуючи структуру тренінгів за типом, слід наголосити, що найбільша частка припадає на міні-тренінги для магазинів (близько 94%), що пояснюється основним видом діяльності компанії – продаж продовольчої та непродовольчої групи товарів в магазинах (рис. 2.2.1).

Слід відзначити, що щороку перелік тренінгів та семінарів розширюється, розробляються та впроваджуються нові навчальні програми, розробляються інноваційні навчальні курси. Доцільно проаналізувати найбільш популярні інноваційні тренінгові програми. Опис найбільш популярних інноваційних тренінгових програм представлений в табл. 2.2.2.

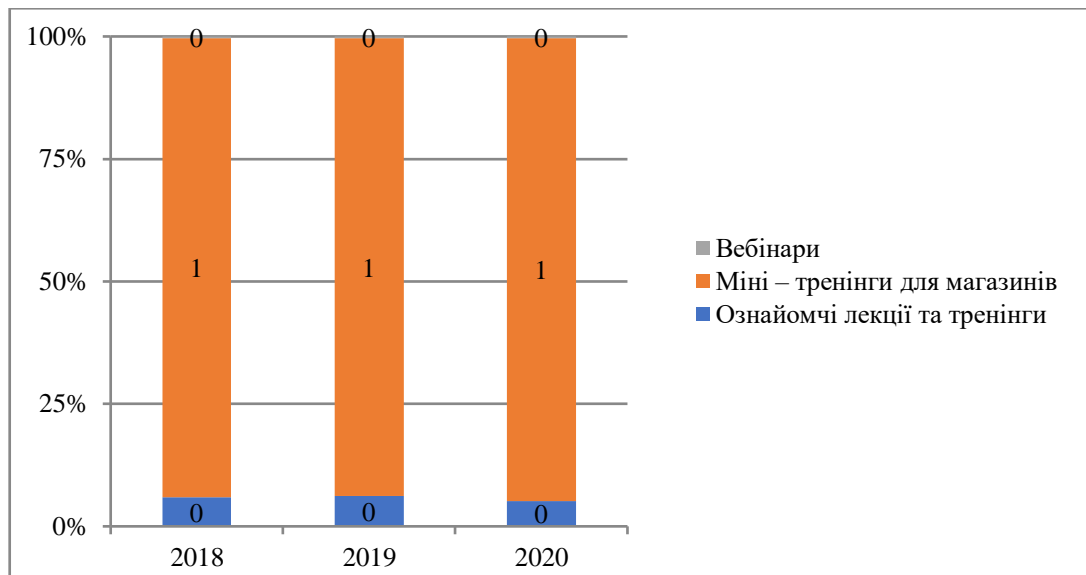


Рис. 2.2.1. Структура тренінгів внутрішнього навчання за типом, %\*

\*Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.2.2

Опис найбільш популярних інноваційних тренінгових програм\*

| № | Назва тренінгу                       | Опис   | Мета   | Цільова аудиторія                                  | Тривалість курсу                       |
|---|--------------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | 2                                    | 3  | 4  | 5  | 6                                      |
| 1 | Бізнес-гра «Пірати Забутих островів» | На грі «Пірати Забутих островів» у фахівця є можливість відчувати себе справжнім піратом: стати частиною команди корабля, грабувати форти, збувати крадене на чорних ринках, позмагатися за першість серед інших піратських команд. Проте, окрім розваг і гарного настрою, гра допоможе тобі по-новому подивитися на свою роль в робочій команді, на співпрацю | покращити крос-функціональну взаємодію співробітників різних підрозділів компанії; забезпечити ефективну взаємодію між учасниками команди; розвинути вміння і навички спілкування всередині команди; потренувати навички ведення переговорів та прийняття рішень | керуючі магазином, всі співробітники офісів мережі | 4 години (офлайн), 4,5 години (онлайн) |

## Продовження табл. 2.2.2

|   |                |  |  |  |                |
|---|----------------|--|--|--|----------------|
| 2 | Курс керуючого | <p>«Курс керуючого»<br/>- справжня скарбничка, яка приховує все про операційну діяльність магазину, побудову ефективної команди та управління нею, управління змінами і ще багацько серйозних теоретичних та практичних знань.<br/>Теми курсу: «Управління командою і змінами», «Сім навичок високоефективних людей», «Раціональне використання ресурсів».</p> | <p>Цілі теми «Управління командою і змінами»:<br/>- визначити роль керуючого в створенні команди магазину; - вивчити модель ефективної команди; - визначити 5 типів трудової мотивації співробітників; - зрозуміти важливість ситуаційного керівництва; - вивчити 5 стратегій впровадження змін.<br/>Цілі теми «Сім навичок високоефективних людей»:<br/>- ознайомитися з концепцією «7 навичок високоефективних людей»; - визначити ключові моменти в постановці цілей; - розвинути навички ефективного планування, емпатії, проактивної поведінки; - ознайомитися з концепцією «6 парадигм взаємодії людей»; - зрозуміти ефект синергії; - проаналізувати важливість постійного саморозвитку.<br/>Цілі теми «Раціональне використання ресурсів»:</p> | стажисти на посаду «керуючий», діючі керуючі магазином | 4 дні (офлайн) |
|   |                |  | - ознайомитися з основами господарської діяльності магазину; - вивчити інструменти P&L, а також їх переваги; - проаналізувати структуру дохідних і видаткових статей магазину; - розробити план щодо раціонального використання ресурсів.  |  |                |

## Продовження табл. 2.2.2

|   |                         |   |  |   |                |
|---|-------------------------|---|--|---|----------------|
| 3 | Курс офісного керівника | допоможе по-новому поглянути на важливість людей в колективі. Він розкриває роль лідерства та способи мотивації співробітників в офісі  | учасники дізнаються про особливості делегування і вирішення конфліктних ситуацій, а також отримують модель проведення коригуючих бесід із підлеглими   | керівники офісу   | 3 дні (офлайн) |
| 4 | Управління проектами    | продукт успішної взаємодії Офісу управління проектами та Офісу HR «Сільпо». Весь матеріал у тренінгу пройшов «польові» випробування у мережі, базується на реально діючих інструментах і підходах | Мета тренінгу: - сформувані єдине розуміння проектного підходу в компанії; - навчити менеджерів успішно управляти проектами; - зорієнтувати на проактивне управління справами; - дати інструменти контролю проекту, загальноживані документи та бланки; - дати базові знання з управління часом. | менеджери проєктів, керівники проєктів, керівники департаментів | 2 дні (офлайн) |

*\*Джерело: розроблено автором.*

Як демонструє опис найбільш популярних інноваційних тренінгових програм, всі вони унікальні та прогресивні, ґрунтуються на специфіці діяльності компанії, враховують чітко її потреби та направлені на підвищення рівня знань персоналу, навчання їх досвіду роботи із врахуванням роду діяльності бізнес-організації тощо.

Слід відзначити, що внутрішні тренінги проводяться співробітниками компанії – тренерами Департаменту навчання. Витрати на проведення внутрішніх тренінгів складаються із витрат на оплату праці фахівців відділу, представницькі витрати (придбання води та солодоців на проведення тренінгу, оплата харчування учасників, витрати на канцелярські товари та блокноти для учасників тощо) (табл. 2.2.3).

Витрати на організацію внутрішніх тренінгів компанії склали в 2020 році 18666 тис. грн, що вище показника 2018 року на 40%. Ця динаміка

пояснюється зростанням кількості проведених тренінгів. Так, кількість проведених тренінгів склала в 2020 році 9754, що вище показника 2018 року на 3544 тренінги. При цьому у 2020 році навчалось 26919 осіб, що вище показника 2018 року на 6526 осіб.

Таблиця 2.2.3

Бюджет витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» на організацію внутрішніх тренінгів за 2018–2020 рр.\*

| № | Показник   | 2018  | 2019  | 2020  | Темп приросту 2020/2018, % | Абсолютний приріст 2020/2018, |
|---|--|-------|-------|-------|----------------------------|-------------------------------|
| 1 | Витрати на оплату праці, тис. грн                        | 4800  | 5520  | 6000  | 25%                        | 1200                          |
| 2 | ЄСВ 22%, тис. грн  | 1056  | 1214  | 1320  | 25%                        | 264                           |
| 3 | Представницькі витрати, тис. грн                         | 7488  | 8766  | 11346 | 52%                        | 3858                          |
|   | придбання води та солодоців на проведення тренінгу       | 1863  | 2380  | 3902  | 109%                       | 2039                          |
|   | оплата харчування учасників                              | 3059  | 3464  | 4038  | 32%                        | 979                           |
|   | витрати на канцелярські товари та блокноти для учасників | 2039  | 2310  | 2692  | 32%                        | 653                           |
|   | інші витрати   | 527   | 612   | 715   | 36%                        | 188                           |
| 4 | Всього витрати   | 13344 | 15500 | 18666 | 40%                        | 5322                          |
| 5 | Проведено заходів  | 6210  | 6800  | 9754  | 57%                        | 3544                          |
| 6 | Кількість фахівців, що пройшли навчання                  | 20393 | 23095 | 26919 | 32%                        | 6526                          |
| 7 | Витрати на 1 захід, тис. грн/1 захід                     | 2,149 | 2,279 | 1,914 | -11%                       | -0,235                        |
| 8 | Витрати на 1 учасника, тис. грн/ос.                      | 0,654 | 0,671 | 0,693 | 6%                         | 0,039                         |

\*Джерело: розроблено автором.

Позитивним є скорочення витратності одного заходу, так у 2020 році витрати на 1 тренінг склали 1914 грн, що нижче показника 2019 року на 366 грн, а показника 2018 року на 235 грн. Витрати на одного учасника склали в 2020 році 693 грн/1 особа (рис. 2.2.2).

Також компанія надає можливість своїм співробітникам навчатись на курсах, пропонувані сторонніми організаціями. Кожен співробітник офісу має в рік бюджет на відвідування зовнішніх курсів в розмірі 7 тис. грн, для співробітників торгівельної мережі та ресторанів бюджет становить 4 тис. грн.

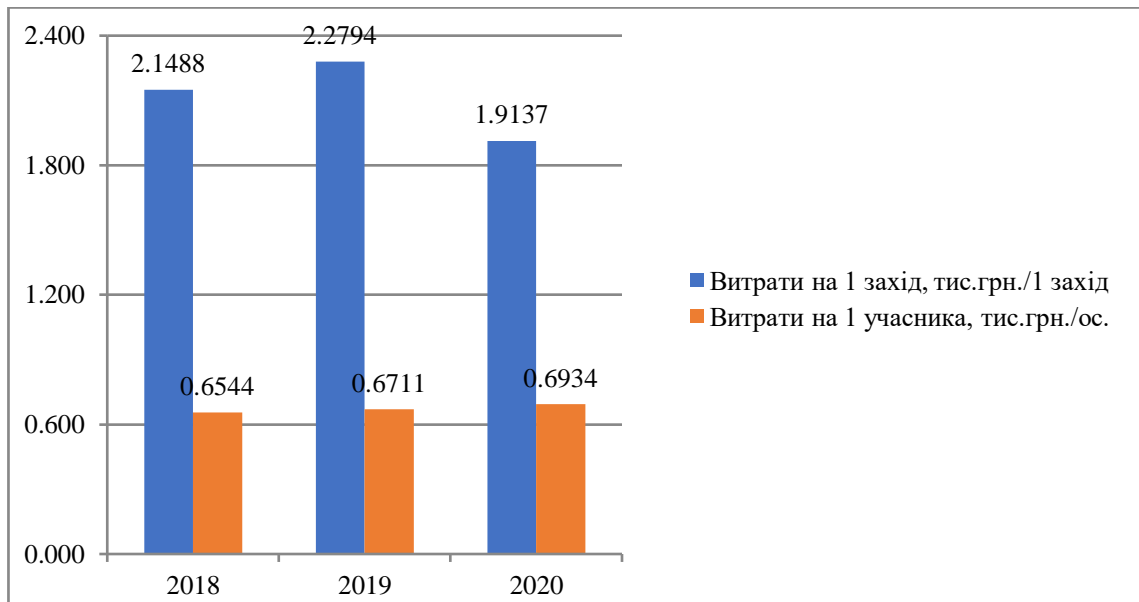


Рис. 2.2.2. Витратність заходів внутрішнього навчання ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

\*Джерело: розроблено автором.

Співробітники використовують цей бюджет здебільшого на відвідування курсів іноземних мов та професійні тренінги (наприклад, курси фінансового менеджменту для фахівців фінансового департаменту, пропонуваного компанією Ernst & Young; навчальні курси для бухгалтерів, пропонувані компанією Baker Tilly тощо).

Для організації навчання, пропонуваного сторонніми організаціями, департамент навчання формує заявки на навчання на основі даних керівників

функціональних підрозділів, складає списки фахівців, які бажають пройти той чи інший тренінг, шукає постачальників навчальних послуг.

У табл. 2.2.4 наведемо інформацію про зовнішні тренінги, які пройшли співробітники компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.

Таблиця 2.2.4

Інформація про зовнішні тренінги, які пройшли співробітники компанії  
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

| № | Показник  | 2018  | 2019  | 2020  | Темп приросту 2020/2018, % | Абсолютний приріст 2020/2018 |
|---|---|-------|-------|-------|----------------------------|------------------------------|
| 1 | Кількість співробітників, які пройшли зовнішнє навчання:                  | 3646  | 5117  | 6657  | 83%                        | 3011                         |
|   | курси фінансового менеджменту   | 89    | 107   | 123   | 38%                        | 34                           |
|   | курси бухгалтерського напрямку  | 52    | 68    | 74    | 42%                        | 22                           |
|   | курси іноземних мов   | 2162  | 3512  | 4895  | 126%                       | 2733                         |
|   | Ехсел для маркетологів  | 87    | 93    | 115   | 32%                        | 28                           |
|   | Ехсел для фінансистів   | 104   | 121   | 132   | 27%                        | 28                           |
|   | інші курси  | 1152  | 1216  | 1318  | 14%                        | 166                          |
| 2 | Витрати на зовнішнє навчання, тис. грн:                                   | 12615 | 23129 | 34550 | 174%                       | 21935                        |
|   | оплата тренінгів, тис. грн  | 8933  | 17910 | 27427 | 207%                       | 18494                        |
|   | представницькі витрати, тис. грн (переговори із компанією постачальником) | 3682  | 5219  | 7123  | 93%                        | 3441                         |
| 3 | Витрати на зовнішнє навчання на 1 співробітника, тис. грн/ос.             | 3,46  | 4,52  | 5,19  | 50%                        | 2                            |

\*Джерело: розроблено автором.

Отже, у 2020 році зовнішнє навчання пройшли 6657 співробітників, більшість із них навчалась на курсах іноземних мов – 4895 осіб. Слід відзначити, що чисельність співробітників, які навчаються на зовнішніх курсах, щороку зростає. Так, у 2020 році їхня чисельність порівняно із 2018 роком зросла на 3011 осіб. Витрати на навчання при цьому склали в 2020 році 34550 тис. грн, з них 7123 тис. грн представницькі витрати, 27427 тис. грн – оплата послуг з проведення тренінгів стороннім організаціям.

Як демонструють дані табл. 2.2.4, витратність зовнішнього навчання значно вища в порівнянні із внутрішніми тренінгами та вебінарами, які проводяться тренерами Департаменту навчання Офісу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Витрати на 1 учасника, витрачені компанією на внутрішнє навчання, у 2020 році склали 693 грн/ос., на зовнішні тренінги по факту компанія в середньому в 2020 році витратила 5190 грн на 1 фахівця (рис. 2.2.3).

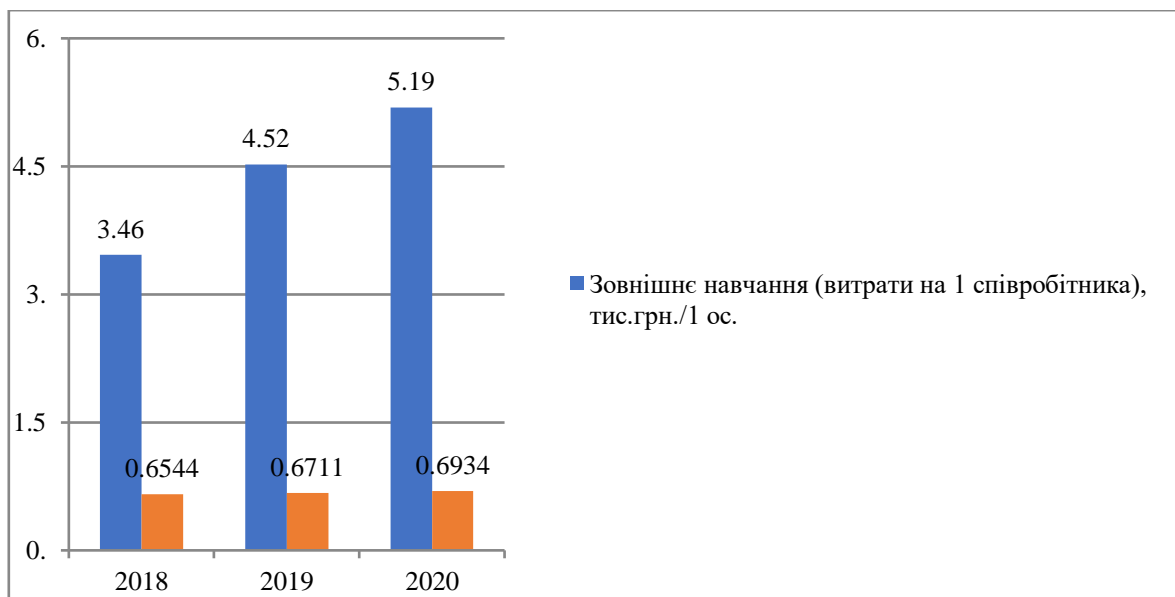


Рис. 2.2.3. Витрати на навчання 1 співробітника (зовнішнє та внутрішнє навчання) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

\*Джерело: розроблено автором.

Як демонструють дані рис. 2.2.3 та дані табл. 2.2.3–2.2.4, витрати на зовнішнє навчання зростають швидшими темпами у порівнянні із витратами на внутрішнє навчання. Це доводить необхідність розширення переліку

внутрішніх тренінгів та оформлення в штат ще більшої кількості тренерів (наприклад, фахівців – лінгвістів для організації мовних курсів; фахівців з фінансового менеджменту тощо).

Проаналізувавши інформацію по навчанню ТОВ «Сільпо-Фуд», треба зазначити, що на підприємстві властиві традиційні методи навчання, ніж інноваційні.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

#### **3.1. Пропозиції щодо вдосконалення навчання персоналу організації**

На основі проведеного аналізу, ми розробили анкети оцінки ефективності системи навчання персоналу. Було розроблено два типи анкет:

1. для керівників
2. для підлеглих

Приклади розроблених анкет наведені, у додатку В.

У опитуванні, взяли участь 10 підлеглих та 10 керівників. Проаналізувавши відповіді, можемо зробити висновок, що працівники «Сільпо-Фуд» дуже відкриті до інноваційних методів навчання та готові залучати нові підходи навчання, у своє життя.

Більшості з підлеглих, а саме 80%, цікаво спробувати такі методи, як: діджиталізація, віртуальне навчання та навчання з 3D-технологіями. Опитуючи решту, можна зробити висновок, що 20% співробітників, не хочуть бути залучені в інноваційне навчання, через страх спробувати щось нове та через приверження до вже знайомих методів.

Аналізуючи дані по керівниках: 90% з них налаштовані на зміни у навчанні персоналу компанії та відкриті до введення інноваційного навчання, у життєдіяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». Керівники відмічають, що внутрішнє навчання позитивно впливає на роботу підлеглих, та що навички робітників міняються значно покращуються, після цих курсів. Решта 10% керівників не бачать сенсу у введенні інноваційного навчання, бо це потребує великих фінансових затрат. Вони вважають, що наразі у компанії є більш доцільні сфери витрат, як логістика, будівництва нових об'єктів та ін.

На нашу думку, те що більшість робітників налаштовані на зміни, у вигляді інноваційного навчання, говорить про неспинне самовдосконалення компанії та відкритість її персоналу до загального покращення результатів.

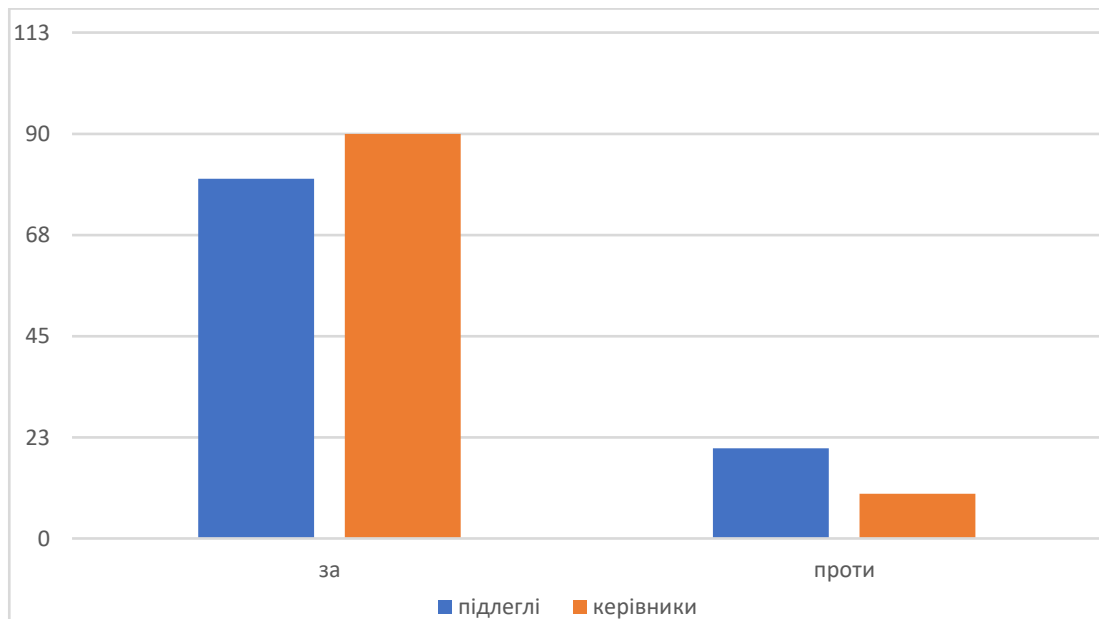


Рис. 3.1.1. Відсоток опитаних співробітників, які за/проти введення інноваційних методів навчання

*\*Джерело: розроблено автором.*

Оскільки більшість шкіл, університетів та компаній перейшли на дистанційний режим навчання, цінність якісної освіти зростає. Існує безліч онлайн-інструментів, які використовуються для забезпечення безперервності навчання вчителями та коучами по всьому світу: від освітніх додатків до віртуальних шкіл, систем управління навчанням, інфлюенсерів в освіті та державних мереж для шкіл.

Діджиталізація - це означення включає в себе цифрову зміну людства та зміну загального економічного стану. Він означає трансформацію індустріального порядку життя та високих технологій до часу отримання знань та навичок, що допомагають розвиватися цифровими технологіями та інноваційним системам у сучасному світі .

У таблиці 3.1.1, описані різновиди інноваційного навчання, та їх значення.

## Різновиди інноваційного навчання

|                     |  |
|---------------------|--|
| 3D-технології       | 3D-технології в освіті роблять цікавішими заняття і лекції, створюють ефективніший процес навчання та роблять його об'ємним. Втілення 3D-інструментів, у навчанні, дає змогу пояснювати навчальний матеріал більш яскраво, більш глибоко занурюватися у тему вивчення, і швидко переходити від загальної теми до більш детальних елементів, від складного до простого та навпаки. Такий інтерактивний інструмент, у навчанні складається із розробки тестів, 3D-відео, моделювання, віртуальних лабораторій, інтерактивних завдань, ігор, а також текстів, зображень та гіперпосилань. |
| Віртуальне навчання | Віртуальне навчання - це навчання, яке проводиться онлайн, а не віч-на-віч. Навчання може проходити в багатьох цифрових формах, таких як Вебінар, Поточкова передача на YouTube або відеодзвінок всередині компанії, де все навчання, практика та тестування проходять за допомогою відеоконференцзв'язку та інших онлайн-інструментів.  |

## Продовження табл. 3.1.1

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Навчання через мобільні додатки | Це контентні програми, які можуть додавати нову інформацію до представленої; практичні програми, які допомагають учням збирати та зберігати інформацію; звукові та візуальні програми, де студенти можуть слухати мовлення інших людей або записувати себе; картографічні програми, які надають учням карти та інформацію про місця; творчі додатки, у яких учні можуть створювати свої власні зображення поліпшення чи додавання інформації у роботу. |
|---------------------------------|--|

Найбільш сучасним інструментом інноваційного навчання є віртуалізація. Віртуалізація освіти, на даний момент, є квінтесенцією очно-заочної освіти та самоосвіти, що обумовлюється стрімким розвитком телекомунікаційних систем, мультимедіа, мобільністю мережного спілкування тощо.

Віртуальний робітник, що навчається, не обмежений строго тимчасовими рамками навчання, спеціалізацією. Тобто, є можливість навчатися відразу в кількох місцях. мають інтерактивний доступ до цифрових бібліотек, забезпечений потужними пошуковими системами, навчання може відбуватися у домашній обстановці, або там, де є доступ до Інтернету. Тобто всі можливості самоосвіти набувають офіційного статусу, розширюючи «бібліотечні послуги», в інтерактивному режимі.

Віртуальний викладач виконує роль менеджера, який забезпечує процес навчання не як педагог, бо як провайдер навчальних інформаційних носіїв. У деяких випадках людський фактор у викладанні практично

виключається, і роль викладача виконує комп'ютерна програма в онлайн-режимі або на цифровому носії.

Ті хто вчать «живуть у деякому «полі» знання, створеного новими засобами комунікації, які набагато насиченіші і складніші, ніж будь-яке навчання традиційним способом. Ситуація схожа на лінгвістику, коли існує сама мова і є граматичні правила, які дозволяють мовою користуватися. Поки не створено граматику нових неписьмових засобів комунікації, не існує ефективних способів навчання нових мов, що з'явилися завдяки новим засобам комунікації». Щоб вирішити це питання, були створені спеціальні портали. Портали є необхідним кроком організації віртуального освітнього простору. Навчальні матеріали, які стосуються створення освітніх порталів, зростає з кожним днем. Загалом, існують такі види освітніх порталів:

- організаційно-орієнтуючі портали, присвячені допомозі у виборі очного навчального закладу;
- портали дистанційної освіти, які пропонують платну альтернативу очному навчанню;
- допоміжні портали, які не скасовують, а доповнюють наявні бази даних очних навчальних закладів.

Віртуальна освіта тісно пов'язана з дистанційним навчанням, але не зводиться лише до нього. Воно може відбуватися у звичайній очній взаємодії вчителів, тих хто вчиться та досліджуваних об'єктів. Дистанційні навчальні технології дозволяють розширити можливості очної освіти, збільшивши взаємну доступність віддалених робітників, що навчаються, педагогів, фахівців, а також інформаційних масивів. Основна мета віртуальної освіти, як і освіти людини взагалі, - це виявлення та досягнення людиною свого призначення у реальному світі, включаючи її віртуальну складову.

Ще один ефективний метод інноваційного навчання, навчання через мобільний додаток. Мобільний додаток може підвищити мотивацію працівників до навчання та зробити курс цікавішим. Мобільні додатки допомагають покращити арифметичні навички, навички вирішення певних

завдань та будь-які інші навички, а також підвищити залученість робітників та створити нетрадиційне середовище навчання. Більш того, було виявлено, що робітники використовують мобільні додатки для спілкування з колегами або вчителями, для виконання тестів або для завантаження контенту уроку. Є ряд додатків, які можна використовувати у навчанні: Kindle можна використовувати для читання, завантаження книг тощо; Pages може бути використано для створення та обробки тексту; Gmail та Calendar можуть служити для спілкування та обміну розкладами; Sites використовується для створення нових сайтів самостійно; Mental Note можна використовувати для набору тексту, малювання та додавання нотаток до картинок та ін.

Важливим елементом інноваційного навчання є гейміфікація, процес використання мисленнєво-ігрової динаміки для залучення публіки та вирішення проблем, перетворення чогось у гру; використання ігрових практик і механізмів в неігровому контексті для залучення кінцевих користувачів до вирішення проблем.

Гейміфікація – це інструмент покращення ефективності навчання чи роботи. У той час, як ми звикаємо до діяльності, що повторюється, це стає само собою: ми більше не думаємо, щодо рівня якості результату та про свій внесок у нього. Рутинна робота працівників менш мотивована та додає відволікаючих факторів. Протилежністю високій концентрації на своїх заняттях- є стан потоку. Коли ми відчуваємо цей стан, ми не відслідковуємо, як плине час і досягаємо найвищої концентрації та працездатності. Психометричний аналіз показує значний зв'язок між компонентами процесу гейміфікації та станом людини, на поточний час.

Обидва характеризуються таким ж самими вимогами (чітке усвідомлення цілей, баланс навичок і викликів, перевірка і фідбек), а ще вірогідним ефектом (совокупність дій та їх розуміння, сконцентрована увага, викривлення відчуття часу та відсутність самосвідомості). Усі професійні групи використовують особливу лексику, яка стосується їх спеціальності: офіційну та неформальну. Так спілкування між колегами стає значно

простіше, але складніше для інших оточуючих. Гейміфікація економить час та будує відкрите коло особливих термінів та слів і робить можливим зосередження учасників на одній меті та ступенях її досягнення. Це дуже спрощує порозуміння між гравцями.

Гейміфікація не залучає універсальні методи, що роблять краще будь-який процес. Є певні правила до залучення ігрових технік, а також і до об'єкту гейміфікації.

Ігрові інструменти покращують роботу або зводять його до нуля. Введення ігор не зроблять загального залучення. Гейміфікація створена не для того, щоб утілізувати помилки, які були зроблені на етапі планування, але воно посилює вже задіяну та відмінно працюючу модель та покращує мотивацію.

### **3.2. Розробка заходів з удосконалення навчання персоналу організації**

Говорячи про розробку заходів удосконалення навчання персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд», треба зазначити обов'язкове введення у життєдіяльність компанії таких інструментів, як: віртуальна освіта для співробітників компанії, LMS та навчання через спеціальний додаток «Перевершника», розроблений компанією та орієнтований на потреби внутрішніх клієнтів.

Впровадження елементів LMS (learning management systems). Можна сказати, що це система дистанційного навчання дозволяє організувати навчальний процес «з нуля» та відслідковувати успішність учнів за допомогою створення онлайн-курсів або віртуальних класів, доступних у будь-який час та у будь-якій точці світу, де є Інтернет. Всі навчальні матеріали при цьому зберігаються в одному місці, їх зручно адаптувати та переглядати залежно від цілей навчання та сфери діяльності компанії чи організації. Для працівників компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» це було би дуже зручно, особливо у наш завжди мінливий час.

Працівники не завжди мають час ходити на курси офлайн, або слухати лекції у текучий час, тому LMS- система це дуже зручний вихід із виникнених складнощів.

Є дуже багато різновидів даної системи, але на наш погляд, найбільш доцільно буде використання саме Talent LMS. Talent LMS – хмарна e-learning платформа для навчання співробітників, партнерів та клієнтів, надзвичайно легка у використанні. Дана LMS відрізняється простотою та чіткістю інтерфейсу, має вбудований конструктор курсів, інтуїтивно зрозуміла та швидко налаштовується, що дозволяє отримувати доступ до курсів без необхідності встановлювати програмне забезпечення. Великою перевагою даної системи є наявність простої та зрозумілої аналітики всього, що відбувається у навчальному середовищі. Варто відзначити потужну підтримку програми, налаштування платного доступу до курсів, підтримку відеоконференцій та гейміфікації, профілів користувачів, що розширюються, мобільне навчання та багато іншого. Використовується у більш ніж 70 000 організацій по всьому світу.

Завдання, які допомагає вирішити LMS:

1. Адаптація новачків та швидке введення на посаду;
2. Регулярне підвищення кваліфікації працівників
3. Проведення атестації та сертифікації
4. Підготовка фахівців та партнерів у віддалених філіях
5. Підготовка клієнтів навчальних центрів

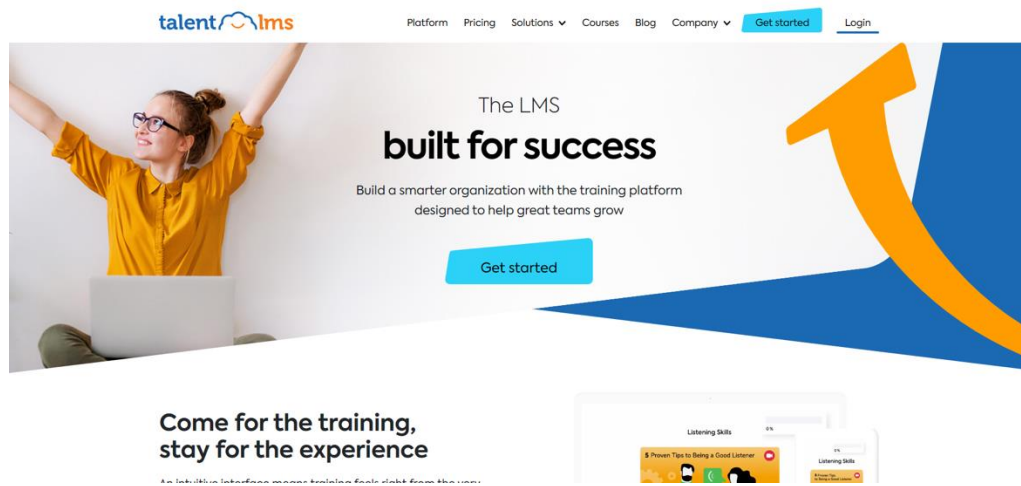


Рис. 3.2.1. Talent LMS платформа.

LMS добре підходить для масової підготовки продавців, консультантів, а також фахівців з логістики, обліку в 1С, контролю якості. LMS допомагає організувати швидку підготовку інженерів та робочого персоналу. Використовуючи систему, можна віддалено навчати велику кількість користувачів, щоб підвищувати швидкість та якість виробництва та збільшувати продажі.

Другий захід для удосконалення навчання персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд» - є віртуальна реальність. Віртуальна освіта – це процес та результат комунікативної взаємодії суб'єктів та об'єктів у віртуальній освітній сфері. Для навчання використовують окуляри віртуальної реальності, навушники та маніпулятори чи руки. Навчання з використанням технологій віртуальної реальності є новим рівнем навчального процесу. Навчання в окулярах дає можливість повністю поринути у навчальний процес і не відволікатися на зовнішні фактори. Навчання у такий спосіб більш зрозуміле для студента, та й відкладається у пам'яті більше інформації.



Рис. 3.2.2. Приклад використання віртуального навчання.

Використання віртуального навчання застосовується для підходу до наукового експерименту та дає змогу набратися досвіду . Але слід пам'ятати про перевагу та отримувати інформацію дозовано, для кращого засвоєння матеріалу. Для засвоєння певних знань потрібна картинка. Тому, крім передачі, використовують картинку разом із звуковим записом.

Для занурення у віртуальну реальність використовують два основні предмети:

- Шолом, що занурює у віртуальну реальність. Наявність гарнітури дозволяє чути, бачити предмети не лише перед собою, а й крутитися навколо себе, і бачити все максимально чітко. Навколишній світ видно у форматі 3D;
- Окуляри, повністю поринаючи в атмосферу, пізнаєте захоплюючий світ і предмет, не відволікаючись зовнішні чинники.

Таблиця 3.2.1

Різновиди VR навчання, які будуть залучені у ТОВ «Сільпо-Фуд»

| <b>Повне занурення у віртуальну реальність</b>   | <b>Без занурення у віртуальну реальність</b>   |
|--|--|
| Використання техніки з комп'ютером дозволить максимально опинитися у тому місці, що ви бачите перед очима. Все, що відбувається, здаватиметься реальним, і ваші дії відбуватимуться наяву з зануреною картинкою. | Підійде до виконання проектної роботи. Виконавши роботу, можна максимально опинитися всередині проекту, побачити всі недоліки та виправити їх. |

Серед деяких видів віртуального навчання, компанія може на вибір обрати найзручніший. Більш детально з видами віртуального навчання можна ознайомитися у таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

#### Види віртуального навчання

|   |  |
|---|--|
| 1 | Компанії з високою мірою розвиненості. Середній рівень знання співробітника безпосередньо впливає на швидкість і безпеку виконання робіт.  |
| 2 | Заклади, де робота відбувається в режимі онлайн через інтернет. Підбір цікавого курсу, час проведення занять з викладачами, здача контрольних та заліків відбувається з використанням інтернету. |
| 3 | Навчальні заклади, де є кілька форм навчання. Деякі вищі навчальні заклади пропонують курси через віртуальний світ, які завжди цікаві студенту.  |
| 4 | Навчальні кабінети, де інтернет є основним засобом комунікації між співробітниками.  |
| 5 | Навчальні кабінети у компаніях, де рівень освіти працівників важливий.   |

Останнє, але на даний час найпростіше введення методу інноваційного навчання у компанії, є навчання через додаток «Перевершника». Додаток «Перевершника» є ефективним і наразі найшвидший у запровадженні. Додаток «Перевершника»- це мультисервісна платформа, для внутрішнього використання, вона зручна і зрозуміла. Користування додатком доступно з будь-якого пристрою: смартфону, планшету чи ПК. Авторизація у додатку проста і безпечна, за допомогою ПІБ співробітника та паролю. Ззовні система виглядає додаток, всередині працює як веб-сайт.

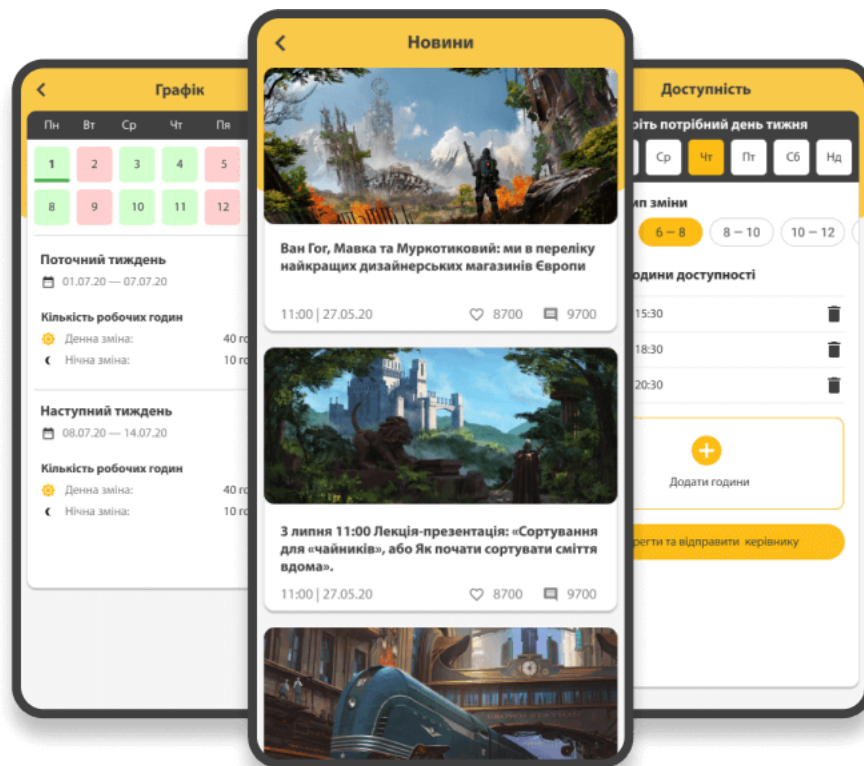


Рис. 3.2.3. Додаток «Перевершника».

Наразі, у додатку доступні такі сервіси:

- єдиний корпоративний вхід;
- доступ до сервісів згідно посад;
- графік виходу на роботу співробітників магазинів;
- новини для офісів і магазинів, лайки і коментування;

- підтримка;
- центр сповіщень;
- дні народження колег;
- цінності компанії.

У майбутньому, ця платформа може включати в себе окремі доступи до онлайн- лекцій чи лекцій у записі, гейміфіковані курси та швидкі курси адаптації для новачків, у вигляді онлайн-тестів. За допомогою запропонованих нововведень, співробітник може знаходитися у будь-якій точці світу та проходити навчання, коли йому зручно, спеціально не відволікаючись, якщо йому не зручно.

Щоб покращити рівень зацікавленості у гейміфікованому навчанні, треба розробити внутрішню систему заохочування. Наприклад, якщо по показниках, співробітник добре пройшов тест чи етап гри, йому нараховуються віртуальні гроші, які потім він може перевести у реальну знижку. Ця знижка може діяти, при купівлі продукції, у магазинах «Сільпо». Або бути переведена у грошовий вигляд та переведена, у благодійні фонди.

Показники, які вимірюють, наскільки добре працівник пройшов той чи інший етап гри будуть напряму залежати від кількості правильних відповідей та дотриманню цінностей компанії. До основних цінностей входять такі складові: чесність та відкритість, співпраця, гостинність, навколишнє середовище, невпинне перевершення, турбота про співробітників та вміння веселитися.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» на правильному шляху до самовдосконалення та покращення методів навчання співробітників. Підприємство займає високу позицію серед конкурентів та має дуже високі показники навчання персоналу. Коли підприємство почне залучати нові інноваційні методи, обізнаність персоналу зросте ще вище і можна буде, без сумніву сказати, що у середньому, у персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» найвищий рівень розвитку.

## ВИСНОВКИ

Навчання персоналу – це процес формування його компетенцій як сукупностей знань, навичок і способів комунікації, які визначають здатність працівника виконувати трудові дії в конкретній сфері діяльності.

Професійне навчання персоналу підприємства повинне мати безперервний характер та проводитись протягом усієї трудової діяльності задля поступового розширення і поглиблення знань, умінь та навичок згідно з вимогами виробництва.

Є 2 види методів навчання: традиційний та інноваційний. До головних традиційних методів навчання персоналу на робочому місці належать: учнівство, наставництво, інструктаж, ротація, метод ускладнених завдань. Інноваційне навчання персоналу – це діяльність, у якій персонал підприємства самостійно за допомогою інноваційних менеджерів, виробляє засоби та методи рішення власних проблем, виявляє та вирішує ці проблеми, здобуваючи при цьому навички більше ефективного використання власних знань, розумових здібностей, досвід практичної діяльності та взаємодії у колективі. До інноваційних методів входять: екшн-навчання, сторітеллінг, мозковий штурм, баскет-метод, shadowing, secondmen та buddying.

Аналізуючи методи навчання на ТОВ «Сільпо-Фуд», треба зазначити, що підприємству властиві традиційні методи, ніж інноваційні. Тому, у подальшому, хочемо порадити підприємству залучити такі інноваційні методи, як віртуальне навчання, навчання через додаток та навчання з залученням 3D-технологій. Ці методи допоможуть підприємству бути більш модернізованим та створювати більш кваліфікований та обізнаний персонал.

Щоб покращити рівень зацікавленості у гейміфікованому навчанні, треба розробити внутрішню систему заохочування. Наприклад, якщо по показниках, співробітник добре пройшов тест чи етап гри, йому нараховуються віртуальні гроші, які потім він може перевести у реальну знижку. Ця знижка може діяти, при купівлі продукції, у магазинах «Сільпо». Або бути переведена у грошовий вигляд та переведена, у благодійні фонди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О., Сітор М. Застосування компетенцій управлінського персоналу як засобу постійного та безперервного навчання персоналу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 8. С. 25–35.
2. Баб'як Г., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 95–98.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1(2). С. 187–197.
5. Беляєва С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 564–571.
6. Блощинський І. Г. Рекомендації щодо побудови системи дистанційного навчання персоналу Державної прикордонної служби України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4. С. 5–10.
7. Богущ Л. Г. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві: особливості регулювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(3). С. 49–55.
8. Бородієнко О. В. Система забезпечення якості професійного навчання персоналу підприємств: зарубіжний досвід. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2016. Вип. 11. С. 120–125.

9. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 22(1). С. 93–97.

10. Вишнеvsька Н. М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2. С. 49–52.

11. Гавренкова В. В. Навчання і розвиток персоналу підприємства в контексті процесного підходу до управління якістю. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 5. С. 52–56.

12. Гавренкова В. В. Концептуальні основи забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 64–68.

13. Гемма М. Д. Стан професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 232–237.

14. Гемма М. Д. Процес професійного навчання персоналу на виробництві в Україні: основні етапи. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 295–302.

15. Гемма М. Основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму професійного навчання персоналу на виробництві. М. Гемма. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 3. С. 29–45.

16. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.

17. Григорьева Т. О. Современные модели и технологии бизнес-образования и корпоративного обучения. *Управление развитием персонала*. 2013. № 02(06). С. 104–115.

18. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М. : Эксмо, 2006. 432 с.
19. Жиденко Н. А. Сучасний стан та перспективи розвитку системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління.* 2019. № 3. С. 16–22.
20. Жмур Є. І. Інформаційні технології у навчанні персоналу в Польщі на початку ХХІ ст. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Історія.* 2016. Вип. 24. С. 288–292.
21. Іваницька С. Б., Неділько Н. В. Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства. *Modern economics.* 2019. № 14. С. 87–91.
22. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
23. Коваленко Т. В. Система професійного навчання персоналу в умовах машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка.* 2013. Вип. 1. С. 91–98.
24. Козак К. Б., Бойчук К. Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості.* 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 66–72.
25. Красношапка В. В. Управління людськими ресурсами. Курс лекцій для спеціальності «Адміністративний менеджмент». Київ, 2004. 39 с.
26. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений.* 2018. № 1(2). С. 914–916.

27. Літорович О. В., Карий О. І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.

28. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки* : зб. наук. пр. Кіровоград : КНТУ, 2005. Вип. 7, ч. 1. С. 156–163.

29. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 1. С. 30–35.

30. Маркетинг персоналу : навч. посіб. / В. М. Колпаков ; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. К., 2006. 408 с.

31. Маховка В. М., Богатирьова Н. Б., Горшенева Н. О. Інноваційні технології навчання управлінського персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50(2). С. 66–69.

32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2009. 672 с.

33. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 87–88.

34. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб, 2000. 272 с.

35. Оболенцева Л. В., Сегеда І. В., Богдан Н. М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 36. С. 54–58.

36. Пазюра Н. В. Дистанційне навчання в системі внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу південної Кореї. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2012. Вип. 31. С. 63–69.

37. Партика І. В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С 74–76.

38. Петрова І. Л., Кондо У. О. Вплив навчання і розвитку персоналу на його компетентність та продуктивність. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 112–119.

39. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-17. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 39. Ст. 462.

40. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 39. Ст. 462.

41. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 32. Ст. 215.

42. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики від 26.03.2001 № 127/151 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>.

43. Пуховська Л. Європейські тенденції професійного навчання і розвитку виробничого персоналу. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2015. № 10. С. 110–119.

44. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1. С. 45–53.

45. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник ; ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К. : КНЕУ, 2008. 512 с.

46. Савченко В. А. Оцінювання соціальної ефективності професійного навчання персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 74–82.
47. Савченко В. А., Гемма М. Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 42–51.
48. Семенова Л. Ю., Карпенко І. А. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Молодий вчений*. 2019. № 5(2). С. 560–563.
49. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 1999. 408 с.
50. Ситник Н. І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 99–103.
51. Стернійчук М. А. Професійне навчання персоналу. *Материалы IV межвузовской студенческой конференции «Современные тенденции менеджмента в Украине: правовые и экономические аспекты»*. Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2009. С. 156–157.
52. Тарасюк О. Л., Хілуха О. А. Впровадження системи безперервного навчання персоналу підприємства на базі ПАТ «ЕТМ». *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_46).
53. Ткачук М. В., Сокол В. Є., Білова М. О., Космачов О. С. Класифікація, типова функціональність та особливості застосування систем електронного навчання та тренінгу персоналу в ІТ-компаніях. *Сучасні інформаційні системи*. 2018. Т. 2, № 4. С. 87–95.
54. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Яремина. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 423 с.
55. Хамайдюк О. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. *Журнал «Довідник Кадровика»*. 2008. № 10. С. 21–27.

56. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 73–79.

57. Хілуха О. А. Навчання персоналу у системі корпоративного управління. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 280–286.

58. Хілуха О. А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 150–153.

59. Хілуха О. А. Методи корпоративного навчання і розвитку персоналу. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. Вип. 1. С. 17–21.

60. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72–76.

61. Чебоненко С. О., Третяк О. С. Проблемні питання функціонування системи професійного навчання персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України. *Науковий вісник Сіверщини. Серія : Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2019. № 1. С. 154–157.

62. Школяренко В., Рудніцький І. Інтерактивні технології навчання як засіб підвищення ефективності курсової підготовки національного персоналу. *Військова освіта*. 2019. № 1. С. 246–256.

63. Ящишина Ю. М., Шашко В. О. Використання інтерактивних методів навчання при викладанні дисциплін з управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 190–192.

64. Berthel J. Personal-Management. Grundzuege flier Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart, 1989. 202 s.

65. Cascio W. F., Boudreau J. W. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. New Jersey : Pearson Education, 2008. 324 p.

66. Coopey J. et al. *Develop Your Management Potential*: 2nd edn. London: Kogan Page, 1993. 188 p.
67. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### ТЕЗИ

Будуть опубліковані у збірнику матеріалів, із міжнародної конференції «ВЕСНЯНІ НАУКОВІ ЧИТАННЯ — 2022», яка відбулася 04.05.2022.

#### **Інноваційні методи навчання персоналу торговельної організації**

У сучасних умовах економічної реальності беззаперечним є той факт, що найважливішу роль в забезпеченні успішної діяльності підприємства відіграють людські ресурси. Глобалізація інформаційного середовища, посилення конкуренції на світовому ринку праці, а також перехід до нового технологічного устрою сформували умови, за яких значення людського чинника в ефективності виробництва істотно зросло. Своєю чергою в умовах підвищення технологічної складності виконуваних робіт навчання персоналу торговельного підприємства повинно мати безперервний характер та проводитись протягом усієї трудової діяльності працівників задля поступового розширення і поглиблення знань, умінь та навичок згідно з вимогами виробництва.

Навчання персоналу повинно мати випереджальний характер стосовно структурних змін, бути мотивувальним, спрямованим на формування у працівників внутрішньої потреби до вдосконалення, саморозвитку, до нього повинні бути залучені всі працівники організації.

Найчастіше на підприємствах навчанням персоналу займаються відділи професійного навчання. Так, наприклад, великі закордонні компанії витрачають на навчання персоналу до 10% фонду заробітної плати. Ці кошти розглядаються ними як інвестиції, які в майбутньому принесуть компанії прибуток. В Україні, на жаль, цей показник у 3–4 рази нижчий. Тому вітчизняним торговельним підприємствам необхідно запроваджувати нові інноваційні технології навчання персоналу задля забезпечення економічної стабільності та розвитку підприємства. Причому організація та зміст навчання

персоналу мають відповідати сучасним тенденціям на внутрішньому та зовнішньому ринку освіти [2].

Сьогодні підприємства надають перевагу інноваційним методам навчання, які поєднують початкові потреби із гнучкою організацією навчального процесу у невеликих групах, після чого встановлюється пильний контроль за його реалізацією. Навчання персоналу шляхом використання інноваційних методів стає все простішим та мобільнішим, працівники все менше прив'язані до конкретного місця та часу, а також складних технічних умов, оскільки найчастіше для навчання потрібен лише інтернет, комп'ютер або смартфон, який зараз є практично у кожного. Так, для навчання працівників використовують сучасні канали комунікації, якими зараз користуються всі соціально активні люди: Zoom, YouTube, подкасти, блоги тощо. Така система дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок й експертну думку, оскільки не лише слухачі, а й тренери можуть проводити навчання у зручний час.

Сьогодні для професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників закордонні та вітчизняні компанії використовують такі інноваційні методи навчання: кейсовий метод, навчання за методом Secondment, дистанційне навчання, тренінг, коучинг, Shadowing, навчання за методом Buddying, віртуальне навчання, гейміфікація (ігрофікація), метод Lego serious play тощо [1]. Звичайно, кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, тому перш ніж обрати конкретний метод необхідно визначитись, чи підійде він конкретній компанії. Так, для вітчизняних підприємств, які зазвичай функціонують переважно в кризових умовах, доцільно використовувати ті інноваційні методи навчання персоналу, які є менш затратними, наприклад, такі як: Buddying, Shadowing, дистанційне навчання, Secondment тощо. Крім того, більш ефективним навчання персоналу підприємства буде в тому випадку, коли ці методи будуть використовуватись не окремо, поодиноці, а системно у поєднанні та взаємодії. Це забезпечить

високу якість підготовки персоналу підприємства і, як наслідок, забезпечить високий рівень його прибутковості і конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, при розробці програм навчання персоналу необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості та модернізувати освітню основу.

### **Список використаних джерел**

1. Вишнеvsька Н. М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2. С. 49–52.
2. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»  
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

|                               |                           |                            |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | Дата (рік, місяць, число) | КОДІ                       |
|                               | за СДРІОУ                 | 2020   12   31<br>40720198 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДСУД 1801003

I. ФІНАНСОВИ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття  | Код<br>рядка | Примітка | За звітний період  |   |
|---|--------------|----------|--------------------|---|
|   |              |          | Звітний період     | За аналогічний період попереднього року |
| I   | 2            | 2а       | 3                  | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 23       | 64 402 634         | 62 446 681                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | 24       | (47 249 897)       | (47 340 607)                            |
| <b>Валовий прибуток</b>   | <b>2090</b>  |          | <b>17 152 737</b>  | <b>15 106 074</b>                       |
| <b>збиток</b>   | <b>2095</b>  |          | -                  | -                                       |
| Інші операційні доходи  | 2120         | 25       | 323 521            | 295 502                                 |
| Адміністративні витрати   | 2130         | 26       | (1 685 089)        | (814 406)                               |
| Витрати на збут   | 2150         | 27       | (15 581 479)       | (12 940 168)                            |
| Інші операційні витрати   | 2180         | 28       | (56 162)           | (8 685)                                 |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>          | <b>2190</b>  |          | <b>153 528</b>     | <b>1 638 317</b>                        |
| <b>збиток</b>   | <b>2195</b>  |          | -                  | -                                       |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200         |          | -                  | -                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2230         | 29       | 201 154            | 122 547                                 |
| Інші доходи   | 2240         | 30       | 578 354            | 1 025 781                               |
| Фінансові витрати   | 2250         | 31       | (2 225 413)        | (2 105 372)                             |
| Витрати від участі в капіталі                                   | 2255         | 8        | (22 025)           | (106 091)                               |
| Інші витрати  | 2270         | 32       | (1 843 445)        | (306 599)                               |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування</b>                    | <b>2290</b>  |          | <b>(3 157 847)</b> | <b>268 583</b>                          |
| <b>збиток</b>   | <b>2295</b>  |          | -                  | -                                       |
| Витрати з податку на прибуток                                   | 2300         | 33       | 41 609             | 20 994                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |          | -                  | -                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат</b>                              | <b>2380</b>  |          | <b>(3 114 238)</b> | <b>289 577</b>                          |
| <b>збиток</b>   | <b>2385</b>  |          | -                  | -                                       |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код<br>рядка | Примітка | За звітний період  |   |
|---|--------------|----------|--------------------|---|
|   |              |          | Звітний період     | За аналогічний період попереднього року |
| I   | 2            | 2а       | 3                  | 4                                       |
| Доходка (збиток) необоротних активів                                | 2400         |          | -                  | -                                       |
| Доходка (збиток) фінансових інструментів                            | 2405         |          | -                  | -                                       |
| Навчальні курсові різниці   | 2410         |          | -                  | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |          | -                  | -                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445         |          | -                  | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b>  |          | -                  | -                                       |
| <b>збиток</b>   | <b>2455</b>  |          | -                  | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2460         |          | -                  | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b>  |          | -                  | -                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2380, 2385 та 2460)</b>              | <b>2465</b>  |          | <b>(3 114 238)</b> | <b>289 577</b>                          |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Стаття                           | Код<br>рядка | Примітка       | За звітний період |   |
|----------------------------------|--------------|----------------|-------------------|---|
|                                  |              |                | Звітний період    | За аналогічний період попереднього року |
| I                                | 2            | 2а             | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні витрати              | 2500         | 24, 26, 27, 28 | 966 221           | 927 801                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 26, 27         | 6 321 110         | 4 795 380                               |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 26, 27         | 1 386 776         | 1 054 414                               |
| Амортизація                      | 2515         | 26, 27         | 3 852 363         | 3 219 864                               |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 26, 27, 28     | 4 796 260         | 3 836 959                               |
| <b>Разом</b>                     | <b>2880</b>  |                | <b>17 322 730</b> | <b>13 834 418</b>                       |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

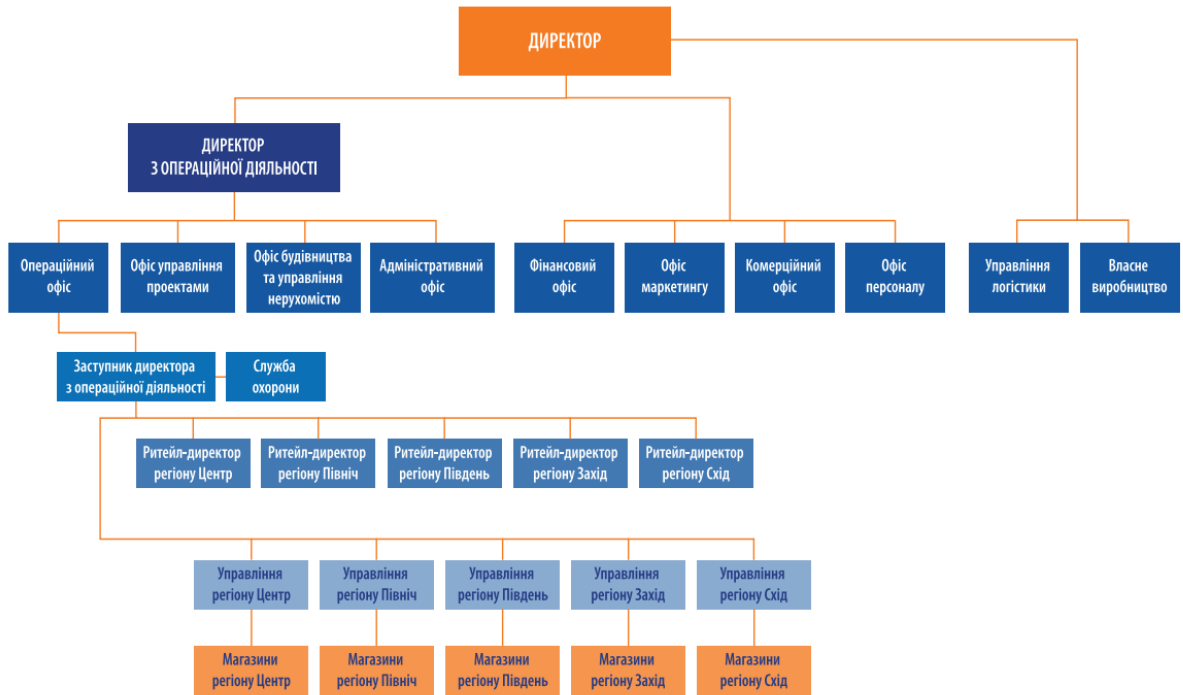
| Стаття   | Код<br>рядка | Примітка | За звітний період |   |
|--|--------------|----------|-------------------|---|
|  |              |          | Звітний період    | За аналогічний період попереднього року |
| I  | 2            | 2а       | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600         |          | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605         |          | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610         |          | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615         |          | -                 | -                                       |
| Витрати на одну просту акцію                               | 2650         |          | -                 | -                                       |

Директор  
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер  
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.



## Анкета оцінки ефективності системи навчання персоналу

### Анкета для підлеглих

Добрий день, шановні Перевершники! Кожного дня ми хочемо ставати кращими для Вас, тому сьогодні, ми підготували невелике опитування. Прохання, ознайомитися з питаннями нижче, та напроти кожного з цих питань, поставити відповідь, яка буде відповідати вашій думці.

| Запитання   | так | ні |
|---|-----|----|
| Чи проходили Ви внутрішні курси, у компанії 1 раз та більше?          |     |    |
| Чи були ці курси корисними для Вас?                                   |     |    |
| Будете Ви ще проходити внутрішні курси компанії?                      |     |    |
| Чи задовольняє Вас навчальні простори, де Ви проходите навчання?      |     |    |
| Чи задовольняють Вас лектори, які проводять навчання?                 |     |    |
| Чи хотіли би Ви відвідати більш новітні та розвинені навчальні курси? |     |    |
| Чи знаєте Ви, що таке віртуальне навчання та 3D - навчання?           |     |    |
| Було б Вам цікаво спробувати види навчання, зазначені вище?           |     |    |

### Анкета для керівників

Добрий день, шановні керівники! Кожен день наша компанія росте та йде у ногу з майбутнім. Тому сьогодні просимо Вас поділитися своєю думкою з приводу інноваційного навчання підлеглих. Ваша думка дуже важлива для нас.

| Запитання  | так | ні |
|--|-----|----|
| Чи багато, хто з Ваших підлеглих проходив внутрішнє навчання компанії? |     |    |
| Чи посприяло це навчання покращенню праці підлеглих?                   |     |    |
| Чи залишилися ці підлегли задоволені проходженням цього навчання?      |     |    |
| Чи хотіли б Ви бачити більш розвинені навчальні простори для навчання? |     |    |
| Чи проходили Ви самі внутрішнє навчання?                               |     |    |
| Чи задовольняють Вас лектори, які проводять навчання?                  |     |    |
| Чи хотіли би Ви відвідати більш новітні та розвинені навчальні курси?  |     |    |
| Чи знаєте Ви, що таке віртуальне навчання та 3D - навчання?            |     |    |
| Було б Вам цікаво спробувати види курсів, зазначені вище?              |     |    |

## АНОТАЦІЇ

### **Хорькова М.О. Інноваційні методи навчання персоналу торгівельної організації.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності» Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних методів навчання, аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд»; характеристика системи навчання персоналу організації; розробка пропозицій щодо вдосконалення навчання персоналу організації; розробка заходів з удосконалення навчання персоналу організації.

У роботі проведено дослідження процесу навчання персоналу та проведено аналіз методів навчання, який використовується на підприємстві. У ході роботи визначено, що підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд» властиві традиційні методи, ніж інноваційні. Тому, у подальшому, було запропоновані поради, що до залучення на підприємстві таких інноваційних методів, як віртуальне навчання, навчання через додаток та навчання з залученням 3D-технологій. Ці методи допоможуть підприємству бути більш модернізованим та створювати більш кваліфікований та обізнаний персонал.

Ключові слова: навчання персоналу, традиційні методи навчання, інноваційні методи навчання, розвиток персоналу.

## SUMMARY

### **Khorkova M.O. Innovative methods of training the personnel of a trade organization.**

Qualification of the work of a master in specialty 073 "Management", the study of science program "Management of innovative activity" Kyiv National University named after Taras Shevchenko, Kyiv, 2022.

The aim of the work is the destruction of theoretical ambushes and the development of practical recommendations for the development of innovative training methods, analysis of personnel security of LTD "Silpo-Food"; characteristics of the system for training the employees of the organization; development of proposals for a thorough training of the employees of the organization; development of measures to improve the training of employees of the organization.

The study of the process of staff training and analysis of training methods used at the enterprise. In the course of the work it was determined that the company "Silpo-Food" has traditional methods rather than innovative ones. Therefore, in the future, advice was offered to attract such innovative methods as virtual learning, learning through the application and learning with the use of 3D-technologies. These methods will help the company to be more modernized and create more qualified and knowledgeable staff.

**Keywords:** staff training, traditional training methods, innovative training methods, staff development.