

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»  
Директор, к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Тетяна ГРЕБЕНИК  
(підпис)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: ***Управління системою підвищення кваліфікації працівників  
підприємства на основі digital-технологій***

Здобувача групи \_\_\_\_\_ ***Мз-01б*** \_\_\_\_\_ ***Юва К.О.***  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ ***Катерина ЮВА*** \_\_\_\_\_  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_\_\_\_ ***викладач, к.е.н. Катерина ЗУБКО*** \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової  
комісії «Бакалаврат зі  
спеціальності  
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

**ЗАВДАННЯ**

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача  
групи

спеціальності 073 Менеджмент

***Юва Катерина Олександрівна***

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: ***Управління системою підвищення кваліфікації працівників підприємства на основі digital-технологій***

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від «***06***» ***березня*** 20***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи «***17***» ***червня*** 20***24*** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: ***дослідження напрямів оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації на основі digital-технологій***

3. Вихідні дані до роботи: ***нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.***

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 ***Теоретичні аспекти оптимізації системи підвищення кваліфікації працівників організації на основі digital технологій***

Розділ 2 ***Аналіз системи підвищення кваліфікації співробітників організації ТОВ «ULTRAMARKET»***

Розділ 3 ***Розробка напрямів оптимізації системи підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ULTRAMARKET» на основі digital-технологій***

6. Календарний план виконання роботи:

<i>№</i>	<i>Етапи виконання роботи</i>	<i>Терміни виконання</i>	<i>Примітки</i>
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 10.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 2024 р.

Керівник викладач, к.е.н. Катерина Зубко

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«   »            20   р.

(підпис)

***Катерина ЮВА***

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ DIGITAL ТЕХНОЛОГІЙ .....	7
1.1 Економічний зміст системи підвищення кваліфікації працівників.....	7
1.2 Сучасні digital-технології та цифрові методи підвищення кваліфікації персоналу організації .....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ULTRAMARKET».....	15
2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «ULTRAMARKET».....	15
2.2 Аналіз системи підвищення кваліфікації співробітників організації ТОВ «ULTRAMARKET».....	20
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ULTRAMARKET» НА ОСНОВІ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ .....	30
3.1 Шляхи оптимізації системи підвищення кваліфікації .....	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## АНОТАЦІЯ

### кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

Управління системою підвищення кваліфікації працівників підприємства на основі digital-технологій

---

(назва кваліфікаційної роботи)

Юва Катерина Олександрівна

---

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є необхідність використання digital-технологій для управління системою підвищення кваліфікації працівників підприємства що дозволяє зробити навчання більш доступним, гнучким, персоналізованим, ефективним та економічно вигідним.

Мета роботи полягає у дослідженні напрямів оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації на основі digital-технологій.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянути теоретичні аспекти оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації з урахуванням digital технологій;
- здійснити оцінку системи підвищення кваліфікації співробітників організації;
- запропонувати напрями оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників на основі digital-технологій.

При виконанні роботи використовувалися загальнонаукові методи синтезу, аналізу та опису, також використовувався метод порівняння, аналітичний метод, логічний методи, метод дедукції, індукції, метод експертних оцінок та інші.

У результаті проведених досліджень встановлено, що на досліджуваному підприємстві сформовано досить ефективну та сучасну систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, реалізуються як внутрішні, так і зовнішні форми навчання та підвищення кваліфікації. Зростаюча потреба у постійному розвитку персоналу реалізується завдяки використанню digital-технологій які роблять навчання більш доступним, гнучким та персоналізованим.

Об'єкт дослідження – ТОВ «ULTRAMARKET»

Предметом дослідження є система підвищення кваліфікації співробітників персоналу ТОВ «ULTRAMARKET».

Робота викладена на 43 сторінках, у тому числі включає 11 рисунків, 6 таблиць, список цитованої літератури із 22 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ, ПЕРСОНАЛ, ОПТИМІЗАЦІЯ

## ВСТУП

Підвищення кваліфікації та знань персоналу є одним із важливих завдань будь-якого керівника, але найчастіше реалізація даного завдання потребує значних фінансових та тимчасових витрат, а з урахуванням частих змін у законодавстві та нормативно-технічній документації своєчасне навчання персоналу стає проблемою.

Разом з тим, сьогодні підвищення кваліфікації персоналу за допомогою різного програмного забезпечення, інформаційних систем та digital-технологій отримує все ширше застосування.

Актуальність оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації на основі digital-технологій є наслідком сучасної цифрової трансформації та змін у бізнес-середовищі. Digital технології дозволяють створювати персоналізовані освітні програми, адаптовані під індивідуальні потреби та рівень знань кожного співробітника, що дозволяє ефективно використовувати час та ресурси, фокусуючись на конкретних навичках та компетенціях, які потрібні для успішної роботи в рамках організації. Водночас digital технології дозволяють організаціям проводити більш точний моніторинг та аналіз прогресу навчання співробітників, що дозволяє оцінити ефективність освітніх програм, ідентифікувати галузі, що потребують додаткової уваги, та вносити коригування у навчальні матеріали та підходи. Нарешті, Digital-технології дозволяють організаціям створювати більш гнучкі та масштабовані системи навчання та підвищення кваліфікації.

Методологія дослідження базується на загальнонаукових методах: синтезі, аналізі та описі, також використовувався метод порівняння, аналітичний метод, логічний методи, метод дедукції, індукції, метод експертних оцінок та інші.

Метою бакалаврської роботи є дослідження напрямів оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації на основі digital-технологій.

Завданнями роботи є:

- розглянути теоретичні аспекти оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації з урахуванням digital технологій;
- здійснити оцінку системи підвищення кваліфікації співробітників організації;
- запропонувати напрями оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників на основі digital-технологій.

Предметом дослідження є система підвищення кваліфікації співробітників персоналу ТОВ «ULTRAMARKET».

Об'єкт дослідження – ТОВ «ULTRAMARKET»

У першому розділі дослідження представлені основні теоретичні аспекти оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації на основі digital-технологій, розглянуто економічний зміст підвищення кваліфікації персоналу організації, її цілі, функції та завдання, а також методи оцінки ефективності навчання. Також у цьому розділі розглянуто основні види навчання та технології, що застосовуються на сучасних підприємствах у процесі підвищення кваліфікації.

У другому розділі дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «ULTRAMARKET» та оцінено систему підвищення кваліфікації співробітників організації в даний час.

Третій розділ дослідження складається із напрямків оптимізації системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ULTRAMARKET» на основі digital-технологій.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ DIGITAL TECHNOLOGIY

## 1.1 Економічний зміст системи підвищення кваліфікації працівників

В даний час одним з основних інструментів підвищення показників ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації є навчання та підвищення кваліфікації персоналу [1, с. 119]. Підвищення кваліфікації персоналу як процес відіграє важливу роль у процесі управління персоналом компанії, що наголошується у багатьох наукових працях [2].

Основна мета підвищення кваліфікації – дати актуальні відомості про нововведення у професії, навчити роботі у новій програмі чи новому устаткуванні [3, с.36]. Також підвищення кваліфікації проводять для збільшення мотивації працівників.

Підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка збільшує значущість фахівця на ринку праці, допомагає освоїти сучасні методи вирішення завдань управління, прискорити виробничі процеси. Від цього виграє і працівник, і керівництво організації, адже співробітник починає по-новому дивитися на свої обов'язки та розуміє, як покращити роботу, приносячи цим позитивний результат, а керівник отримує оптимальне рішення поставлених перед ним завдань [4, с. 100].

Підвищення кваліфікації можна представити як «здобуття знань за додатковими освітніми програмами для збільшення професіоналізму та компетентності, освоєння нових функціональних обов'язків без отримання нової спеціальності або кваліфікації шляхом вивчення професійних чи додатково професійних програм» [5, с. 116]. Також цей процес розглядають як «доформування чи переформування професійної діяльності, професійного спілкування, особистісних якостей, оволодіння новими способами вирішення



професійних проблем та новими прийомами професійного мислення, якщо воно було, зміна мотиваційної сфери професійної діяльності, становлення самої людини як суб'єкта підвищення кваліфікації» [ 6, с. 34].

Отже, можна зробити висновок, що підвищення кваліфікації працівників, дає можливість підготувати їх до нових видів діяльності, підвищити їхній професійний рівень без відриву від трудової діяльності.

Курси підвищення кваліфікації необхідні, щоб підтримувати компетенцію протягом усього трудового періоду і відповідати кваліфікаційним вимогам, що швидко змінюються. Сьогодні для фахівців будь-якого рівня, яким необхідно покращити або набути якихось нових професійних компетенцій, система підвищення кваліфікації є домінуючою формою задоволення цих потреб [7, с. 58].

Основні переваги та особливості системи підвищення кваліфікації перераховані на малюнку 1.



Рисунок 1.1 – Переваги підвищення кваліфікації

Основними елементами підвищення кваліфікації можна назвати додаткову освіту та додаткову професійну освіту.

«Додаткова професійна освіта – це вид освіти, завданням якого є набуття конкретних професійних знань та умінь або вдосконалення вже існуючих

навичок. Пройти навчання за програмами додаткової професійної освіти можна лише за умови, що людина вже має середню чи вищу профільну освіту» [8, с. 184].

Існує два види додаткової професійної освіти:

– курси професійної перепідготовки, які призначені для освоєння професійних компетенцій, потрібних для реалізації нового виду трудової діяльності;

– курси підвищення кваліфікації, метою яких є набуття нових та актуальних знань за своїм профілем роботи, а також підвищення розряду чи категорії [9].

Додаткова освіта – це навчання, спрямоване на всебічний розвиток людини та розширення кругозору. На сьогоднішній день не існує загальноприйнятої системи організації корпоративного навчання, оскільки кожна організація визначає свої правила та інструменти побудови навчання та перенавчання співробітників. Пріоритетними напрямками у цьому питанні для компаній у всьому світі є бажання зберегти кваліфікованих фахівців, рівень знань, яким вони володіють, а також бажання створити умови для розвитку як знань, так і фахівців, та безперервний обмін інформацією між фахівцями [11].

За підходом до організації навчання виділяють такі види навчання [12]:

– зовнішнє навчання, коли організація користується послугами сторонньої тренінг-компанії. Цей підхід характерний переважно невеликих організацій.

– внутрішнє навчання, коли фірма організує навчання своїх співробітників своїми власними силами.

Найчастіше використовувані методи підвищення кваліфікації у сучасних організаціях перераховані малюнку 1.2.

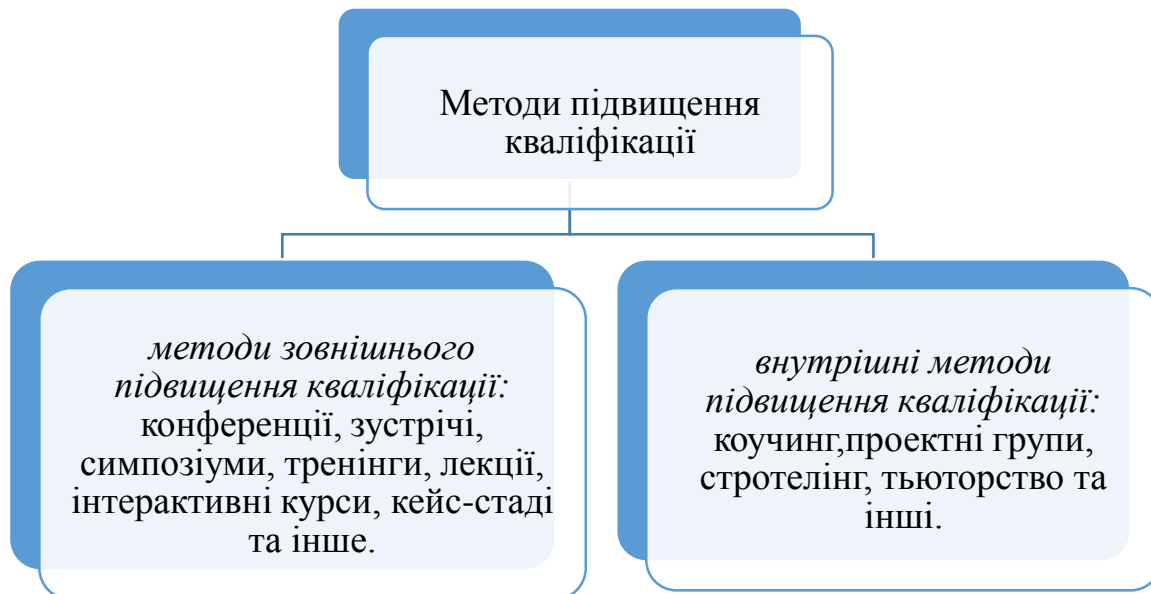


Рисунок 1.2 – Методи підвищення кваліфікації

Також на процес організації системи підвищення кваліфікації впливає багато різних факторів.

Зовнішні:

1. соціальні чинники – якісні показники: кар'єрне зростання, особиста реалізація, підвищення рівня добробуту, соціальні пільги. За таких умов роботи зменшується плинність кадрів та зростає ефективність виконання завдань;

2. технічні чинники: продуктивність праці; рівень оптимізації процесів виробництва; безпечні умови праці;

3. економічні чинники: ситуація ринку праці регіону, рівень безробіття, рівень життя населення;

4. політико-правові чинники: стан економіки країни та регіону, рівень розвитку галузей.

Внутрішні:

1. особистісні характеристики: вік, стать, навички роботи, знання, наявність освіти та досвіду;

2. статусний потенціал: потреби, авторитет та повага колег та керівників;

3. мотиваційний фактор: якісна та своєчасно виконана робота співробітників

Підвищення кваліфікації персоналу дозволяє як оптимізувати набір навичок людини для конкретної ролі, так і безперервно розвиває співробітника, виховує професіоналізм і допомагає просуватися індивідуальним шляхом кар'єри.

## **1.2 Сучасні digital-технології та цифрові методи підвищення кваліфікації персоналу організації**

Цифровізація – це впровадження цифрових digital-технологій у різні сфери життя.

Цифровізація у навчанні персоналу проявляється через використання цифрових технологій віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальностей, штучного інтелекту, гейміфікації, тощо в процесі навчання персоналу. Для організації, яка планує провести цифровізацію навчання, важливо пам'ятати, що насамперед персонал має якісно навчатися. Digital-технології – лише помічники у навчанні. Вони не повинні перешкоджати навчанню, ускладнювати його чи спотворювати інформацію, одержувану у процесі навчання [13, с. 60].

Персонал будь-якої організації необхідно навчати за допомогою сучасних методів, що відповідають вимогам часу та існуючій економічній ситуації.

Інноваційне навчання передбачає внесення певних змін у соціальне середовище та існуючу культуру у відповідь на проблемні ситуації, що виникають. Нині саме інноваційний тип навчання набуває широкого поширення. Також інноваційність є основною ознакою соціально значущих результатів процесу навчання. До інноваційних освітніх технологій відносяться інформаційні технології та дистанційна освіта [14, с. 21].

Загалом фахівці відзначають наступні тренди у корпоративному

навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу організації:

- скорочення інтенсивних тренінгів на користь коротких модулів за кілька годин;

- максимально практичний підхід до створення контенту, щоб учні не втрачали інтересу до процесу;

- поєднання синхронного та асинхронного режимів дистанційної взаємодії, причому у другому режимі зручніше давати інформацію, а в першому – відпрацьовувати отримані навички;

- персонал навчається відразу на реальних бізнес-завданнях.

Актуальним трендом у підвищенні кваліфікації персоналу є повноцінна система навчання в електронному та дистанційному форматі одночасно. Система дистанційного навчання – це набір програмних продуктів та рішень, який поєднує та автоматизує всю або більшу частину процесів, пов'язаних з навчанням. Електронна система дистанційного навчання – це інтернет-платформа, в якій можна дистанційно навчати співробітників: призначати відеоуроки, книги та курси, тестувати та стежити за успішністю [15].

Також система дистанційного навчання надає такі можливості:

- управління всіма видами навчання (електронне, очне та заочне);

- перевірка знань та навичок;

- аналіз навчання та оцінка результатів;

- надання контенту та програм;

- архів навчальних матеріалів.

Під поняттям digital – технології в освітньому процесі мається на увазі використання інформаційних та комунікаційних технологій для поліпшення якості освіти до таких технологій можна віднести доступ до інтернету, комп'ютерні програми, цифрові підручники, електронні тести, проведення онлайн - вебінарів та багато чого іншого [16].



Рисунок 1.3 – Види digital-технологій в навчальному процесі

Дистанційна освіта - це освітній процес, влаштований таким способом, що за допомогою мережі інтернет, ті хто навчаються отримують доступ до електронних матеріалів та освітніх платформ, для навчання з педагогом чи самостійного навчання. Дистанційне освіта так само як і традиційний вид освіти має цілі та завдання, методику навчання, систему аналізу ефективності навчання [17]:

До переваг дистанційної освіти слід віднести:

- частота актуалізації інформаційних даних, швидке впровадження нових освітніх технологій та сучасних методів навчання;
- мобільність, як можливість навчання незалежно від місця знаходження, єдиною умовою якого є доступ до освітній платформі;
- низька вартість навчання, порівняно з офлайн -навчанням;
- інтерактивність та залученість учня до процесу навчання, великий відсоток самостійності у процесі отримання знань;
- швидкий та ефективний аналіз отриманих знань, який може проводити учень навіть самостійно [18, с. 129].

До недоліків дистанційної освіти слід зарахувати:

- залежність від наявності інформаційних технологій та мережі Інтернет, проблеми з комп'ютером або програмним забезпеченням, нестабільність інтернет-з'єднання може призвести до втрати часу і порушення процесу навчання;
- відсутність особистого контакту з викладачем;
- низька мотивація, дистанційне навчання передбачає собою високий рівень самостійності, і оскільки громадський тиск на учня сильно знижений, це може призвести до зниження ефективності освіти;
- обмеженість прямих соціальних контактів, що може призвести до зниження емоційного та практичного досвіду спілкування з іншими людьми [19].

Для усунення цих недоліків можна використовувати такі методи:

- добірка якісних, докладно розроблених навчальних програм, які можуть задовольнити різні цілі та рівні розвитку учнів;
- регулярна технічна підтримка для гарантування стабільності інтернет - підключення та працездатності програмного забезпечення;
- створення форумів, чатів, онлайн - конференцій та інших заходів для підтримки міжособистісних комунікацій між учнями;
- використання технологій, які забезпечують зворотну зв'язок між тими хто навчається та педагогом;
- використання мотиваційних інструментів, які забезпечують учням відчуття, що й успіх у навчанні має значення;
- організація додаткової освітньої програми, яка виходить за межі навчальної програми.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ULTRAMARKET»**

### **2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «ULTRAMARKET»**

ТОВ «ULTRAMARKET» – велика торгова компанія з роздрібного продажу продуктів харчування.

Основний вид діяльності ТОВ «ULTRAMARKET»: роздрібна торгівля переважно харчовими продуктами, включаючи напої, та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах.

Також підприємство здійснює такі види діяльності:

- оптова торгівля фруктами та овочами;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими маслами та жирами;
- оптова торгівля напоями;
- оптова торгівля іншими харчовими продуктами, включаючи рибу, ракоподібних та молюсків;
- оптова торгівля неспеціалізована харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- оптова торгівля текстильними виробами;
- оптова торгівля галантерейними виробами та інше.

Загальний оборот підприємства на кінець 2022 р. склав 152014 070 грн. Більшість обороту представлена виручкою від товарів, включаючи онлайн продажу – 92,7%.



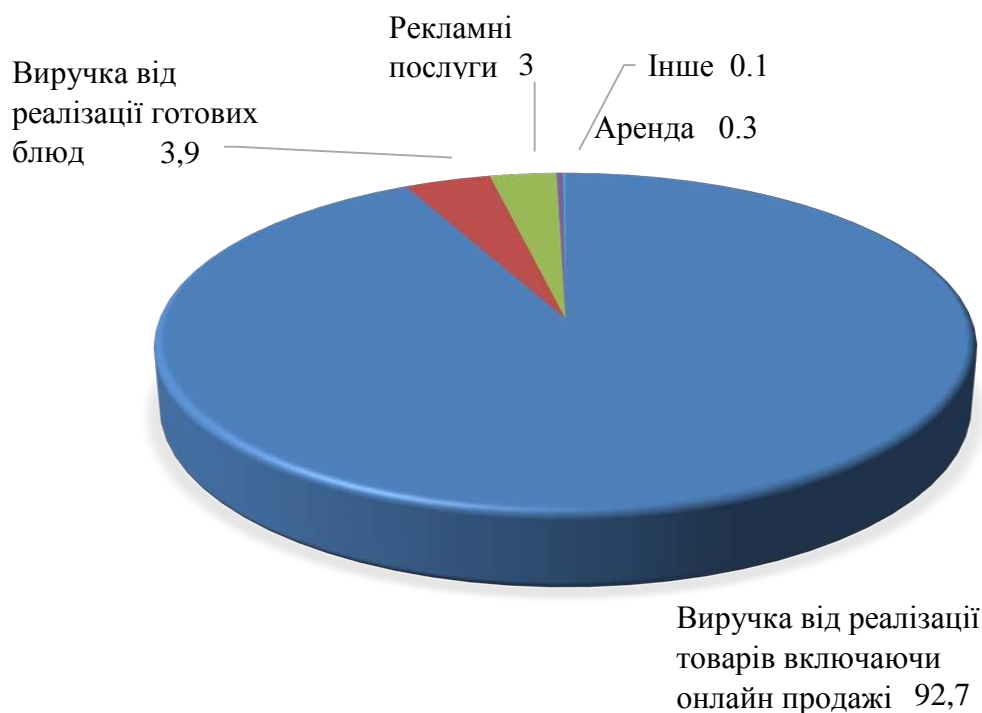


Рисунок 2.1 - Структура обороту 2022 рік, %

Далі у таблиці 2.1 подано основні показники фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «ULTRAMARKET» за 2020-2022 рр. З таблиці 2.1 видно, що виручка ТОВ «ULTRAMARKET» збільшилася на 2,73% 2021 р. порівняно з 2020 р., але знизилася на 2,65% 2022 р. порівняно з 2021 р.

Собівартість продажів ТОВ «ULTRAMARKET» також збільшилася на 4,36% 2021 р., але знизилася на 4,88% 2022 р. порівняно з попереднім роком. Валовий прибуток ТОВ «ULTRAMARKET» збільшився на 27,1% у 2021 р. та на 4,21% у 2022 р. порівняно з попереднім роком. Управлінські витрати підприємства зростають. Зростання у 2021 р. склало 9,71% і 5,51% у 2022 р.

Таблиця 2.1 – Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «ULTRAMARKET» за 2020-2022 роки.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс. зміни (+/-)	Темп приросту, %	Абс. зміни (+/-)	Темп приросту, %
Виторг підприємства, грн	15199195	15614623	152014070	415438	2,73	-4132193	-2,65
Собівартість продажів, тис. грн	11284187	1177630	11201808	492173	4,36	-5745492	-4,88
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	30188621	38382673	39996972	819402	27,1	1614299	4,21
Управлінські витрати, грн	2337487	2564517	2705843	227030	9,71	141326	5,51
Комерційні витрати, тис. грн	30188621	29550803	28913367	-637818	-2,11	-637436	-2,16
Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн	6624000	6267353	8376762	-356647	-5,38	2109409	33,66
Чистий прибуток, тис. грн	343700	977169	359867	633469	184	-617302	-63,17
Основні кошти, грн	8952860	8605074	8974110	-347786	-3,88	369036	4,29
Оборотні активи, тис. грн	22790107	23919334	27431294	1129227	4,95	3511960	14,68
Численість працівників, чол.	17473	16699	16281	-774	-4,43	-418	-2,5
Фонд оплати праці, тис.грн	6335630	6685308	7723066	349678	5,52	1037758	15,52

Комерційні витрати підприємства протягом трьох років, навпаки, знижуються. Зниження у 2021 р. склало 2,11% та 2,16% у 2022 р. Прибуток від продажів знизився на 5,38% у 2021 р, але значно збільшився на 33,66% у 2022 р. Чистий прибуток ТОВ «ULTRAMARKET» значно збільшилася у 2021 р. – 184%, але знизилася на 63,17% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Фонд оплати праці персоналу збільшився на 5,52% у 2021 р. та на 15,52% у 2022р. щодо попереднього року. Абсолютна зміна фонду оплати праці склала 349678 тис. грн у 2021 р. та 1037758 тис. грн. 2022 р.

Динаміка чисельності персоналу представлена на малюнку 2.2

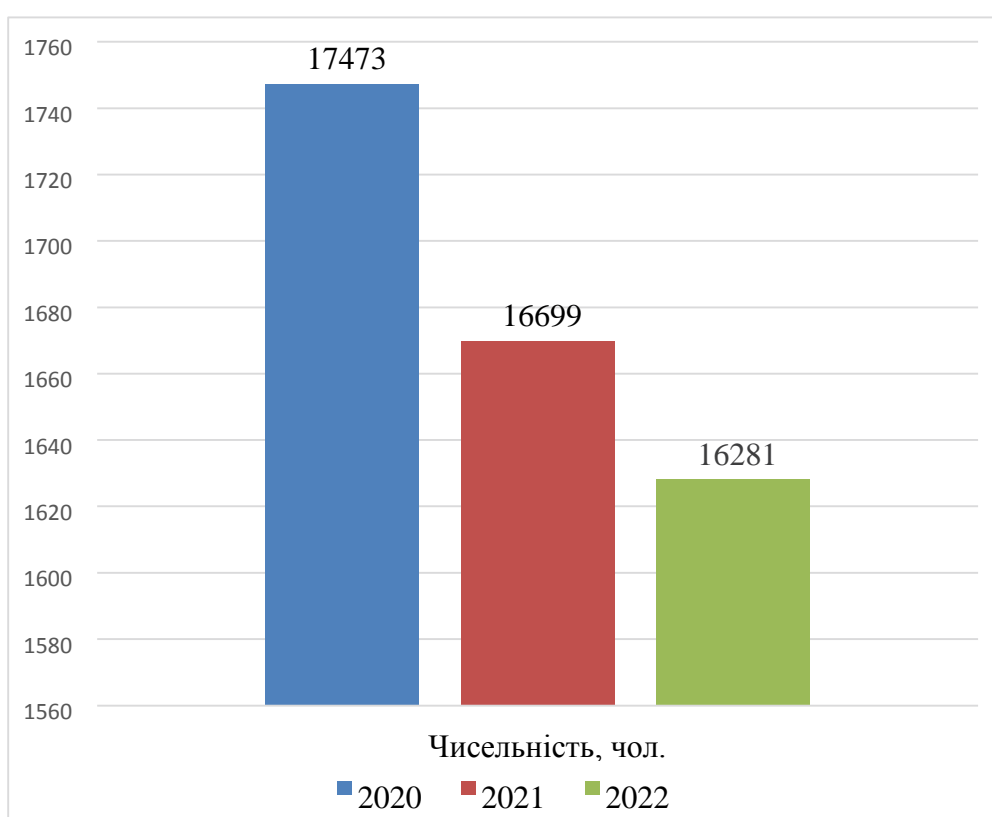


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ULTRAMARKET» за 2020-2022 рр., чол.

Чисельність персоналу зменшилася на 774 особи у 2021 р. порівняно з 2020 р. та ще на 418 осіб у 2022 р. порівняно з 2021 р. Це означає скорочення кількості співробітників на 4,43% у 2021 році та на 2,5% 2022 р.

Далі у таблиці 2.2 проведено аналіз показників рентабельності продажів ТОВ «ULTRAMARKET» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності продажу підприємства ТОВ «ULTRAMARKET» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення показника, %			Зміна	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 / 2020 рік	2022 / 2021 рік
Рентабельність продажів	4,4	4	5,5	-0,4	1,5
Рентабельність продажів з операційного прибутку	1,9	2,4	4,5	0,5	2,1
Рентабельність продажів з чистого прибутку	0,2	0,6	0,2	0,4	-0,4

З таблиці 2.2 видно, що рентабельність продажів у 2020 р. склала 4,4%, що вище за норму в 4%. Однак у 2021 році цей показник знизився до 4%. У 2022 р. рентабельність продажів значно зросла і становила 5,5%, що є позитивною тенденцією.

Рентабельність продажів з прибутку до оподаткування в 2020 р. склала 1,9%, що значно нижче за норму. Однак у 2021 р. цей показник збільшився до 2,4%, а у 2022 р. досяг показника у 4,5%, що також свідчить про покращення фінансової діяльності компанії.

Рентабельність продажів з чистого прибутку в 2020 р. склала всього 0,2%, що значно нижче за нормативне значення в 3% по галузі. У 2021 році цей показник збільшився до 0,6%, однак у 2022 році знову знизився до 0,2%, що є негативною тенденцією. Зниження цього показника пов'язане зі зниженням чистого прибутку щодо 2021р. Основна причина зниження чистого прибутку ТОВ «ULTRAMARKET» – зростання відсоткових витрат підприємства та витрат на оренду, а також значне зменшення інших доходів.

Отже, аналіз основних показників фінансових результатів діяльності ТОВ «ULTRAMARKET» говорить про те, що підприємство загалом веде досить ефективну діяльність, мережа підприємства розширюється та оновлюється, проте чистий прибуток у 2022 р. демонструє зниження.

## 2.2 Аналіз системи підвищення кваліфікації співробітників організації ТОВ «ULTRAMARKET»

На початку аналізу системи підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ULTRAMARKET» вивчено організаційну структуру управління гіпермаркетом «ULTRAMARKET».



Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління гіпермаркету «ULTRAMARKET»

Керівництво окремим гіпермаркетом «ULTRAMARKET» " здійснює його керуючий. Основні завдання керуючого гіпермаркетом:

- керувати роздрібними продажами, офлайн і онлайн;
- формувати асортиментну матрицю;
- планувати та організовувати заходи з розвитку торгових точок;
- розробити план продажу та КРІ співробітників;
- створити систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;

- налагодити систему добору персоналу, сформувати кадровий резерв;
- здійснювати управління персоналом: розвиток, наставництво, коучинг, розробка мотиваційних програм;
- контролювати виконання стандартів обслуговування обслуговування;
- проводити маркетинговий аналіз для магазину;
- формувати аналітичну звітність.

Співробітники комерційного відділу здійснюють взаємодію із замовниками, проводять заходи щодо стимулювання збуту, оформлюють договори на продаж. Співробітники відділу постачання оформлюють заявки на закупівлю необхідної продукції для забезпечення безперебійної діяльності підприємства.

Бухгалтер здійснює бухгалтерський облік на підприємстві відповідно до законодавства та облікової політики підприємства. Податковий облік для підприємства здійснюється економістами.

Співробітники виробничого цеху безпосередньо займаються виготовленням продуктів харчування.

Співробітники складу здійснюють прийом, облік, зберігання, переміщення та контроль складських запасів.

Співробітники відділу кадрів ведуть кадровий облік для підприємства. Разом з тим, до основних завдань фахівців відділу кадрів входить:

- формування та ведення вакансій: складання профілю кандидата, розміщення на пошукових ресурсах, комунікація з кандидатом аж до працевлаштування, адаптація та Onboarding співробітників;
- ведення кадрового обліку;
- укладання, зміна та розірвання трудових договорів;
- своєчасне оформлення наказів про призначення на посаду, кадрових переміщень, звільнення, зміну особистих даних працівників;

- підготовка та здавання звітності;
- організація заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Далі на малюнку 2.4 розглянуто структуру персоналу гіпермаркету «ULTRAMARKET» та його динаміка протягом трьох років.

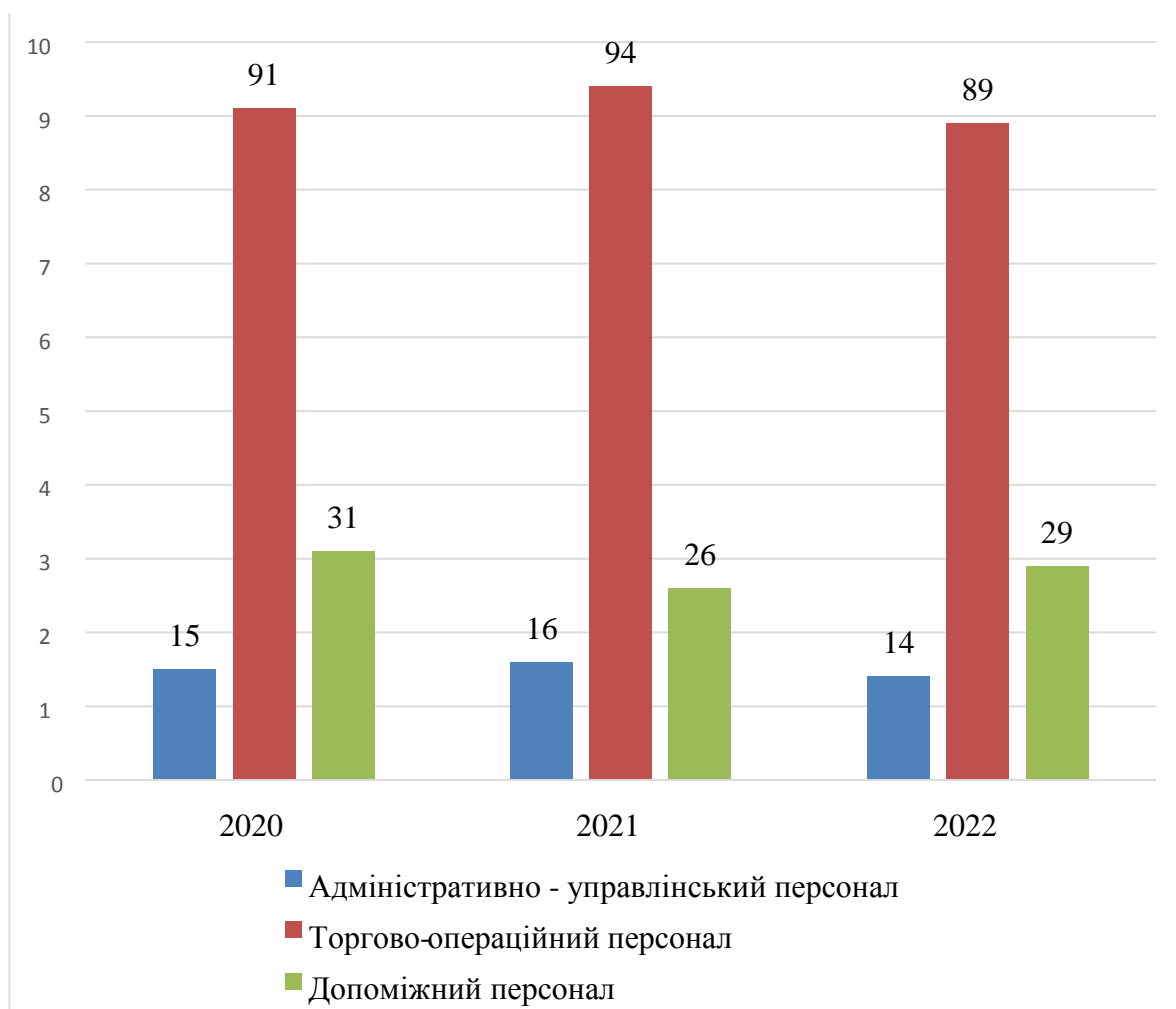


Рисунок 2.4 – Структура персоналу гіпермаркету «ULTRAMARKET» та його динаміка, чол.

На малюнку 2.4 видно, що в гіпермаркеті переважає торгово-операційний персонал. За три роки динаміка цієї категорії персоналу негативна. Кількість персоналу знизилася до 89 осіб.

Також знижується кількість персоналу та за іншими категоріями у 2022 р.

Допоміжний персонал знизився з 31 до 29 осіб за три роки. Адміністративно-управлінський штат знизився до 14 осіб.

Проведемо оцінку персоналу гіпермаркету «ULTRAMARKET» за рівнем освіти та ступенем кваліфікації.

Таблиця 2.3– Оцінка персоналу гіпермаркету «ULTRAMARKET» за рівнем освіти та ступенем кваліфікації

Вид освіти	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-, чол.	Темп зростання,%
Вища освіта:	34	36	35	1	102,9
адміністративно-управлінський персонал	13	14	13	0	100
торгово-операційний персонал	21	22	22	1	104,8
Середньо спеціальна освіта:	99	97	94	-5	94,9
адміністративно-управлінський персонал	2	2	1	-1	50
торгово-операційний персонал	69	70	66	-3	95,67
допоміжний персонал	28	25	27	-1	96,4
Не закінчена освіта:	4	3	3	-1	75
торгово-операційний персонал	1	2	1	0	100
допоміжний персонал	3	1	2	-1	66,7

У таблиці 2.3 видно, більшість адміністративно управлінського персоналу має закінчене вищу освіту. За три роки кількість цих співробітників зросла на 2,9%. Переважна більшість співробітників торгово-операційного блоку має середню спеціальну освіту. Також і більшість



співробітників допоміжного блоку мають середню спеціальну освіту. На підприємстві на кінець 2022 р. є лише три співробітники з незакінченою спеціальною освітою.

Далі більш докладно розглянуто систему навчання та підвищення кваліфікації в рамках мережі гіпермаркетів «ULTRAMARKET». Стратегія розвитку та навчання персоналу єдина для всієї мережі гіпермаркетів. Підсумковий результат, атмосфера професіоналізму, бездоганний сервіс та ефективна команда – основні цінності, що лежать в основі відносин компанії зі своїми співробітниками.

Система навчання та розвитку ТОВ «ULTRAMARKET» складається з наступних основних елементів:

–ТОВ «ULTRAMARKET» робить все, щоб новим співробітникам було простіше адаптуватися в колективі. Кваліфіковані наставники та спеціальні тренінги допоможуть отримати необхідні навички, а дружня атмосфера дозволить швидко освоїтись на новому робочому місці.

–Наставництво. Для нових співробітників інститут наставництва – це рука допомоги, що дозволяє швидше та краще адаптуватися на новому місці, познайомитись із корпоративною культурою.

–Розвиток. Цикли тренінгів та навчальні програми для працівників компанії допомагають професійному та особистісному зростанню. Для компанії важливо, щоб кожен, хто працює в ній, міг розкрити свої таланти та здібності.

–У компанії розвинена система кар'єрного розвитку. За роки роботи в гіпермаркеті «ULTRAMARKET» можна пройти шлях від пересічного працівника торгового залу чи помічника до менеджера чи керівника» [22].

На підприємстві реалізуються як внутрішні, так і зовнішні форми навчання та підвищення кваліфікації. Навчання та підвищення кваліфікації проводиться для адміністративно-управлінського персоналу та

торговоопераційного. Для допоміжного персоналу заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу відсутні.

Основні види та методи підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ULTRAMARKET» залежно від категорії персоналу, представлені на малюнку 2.5.

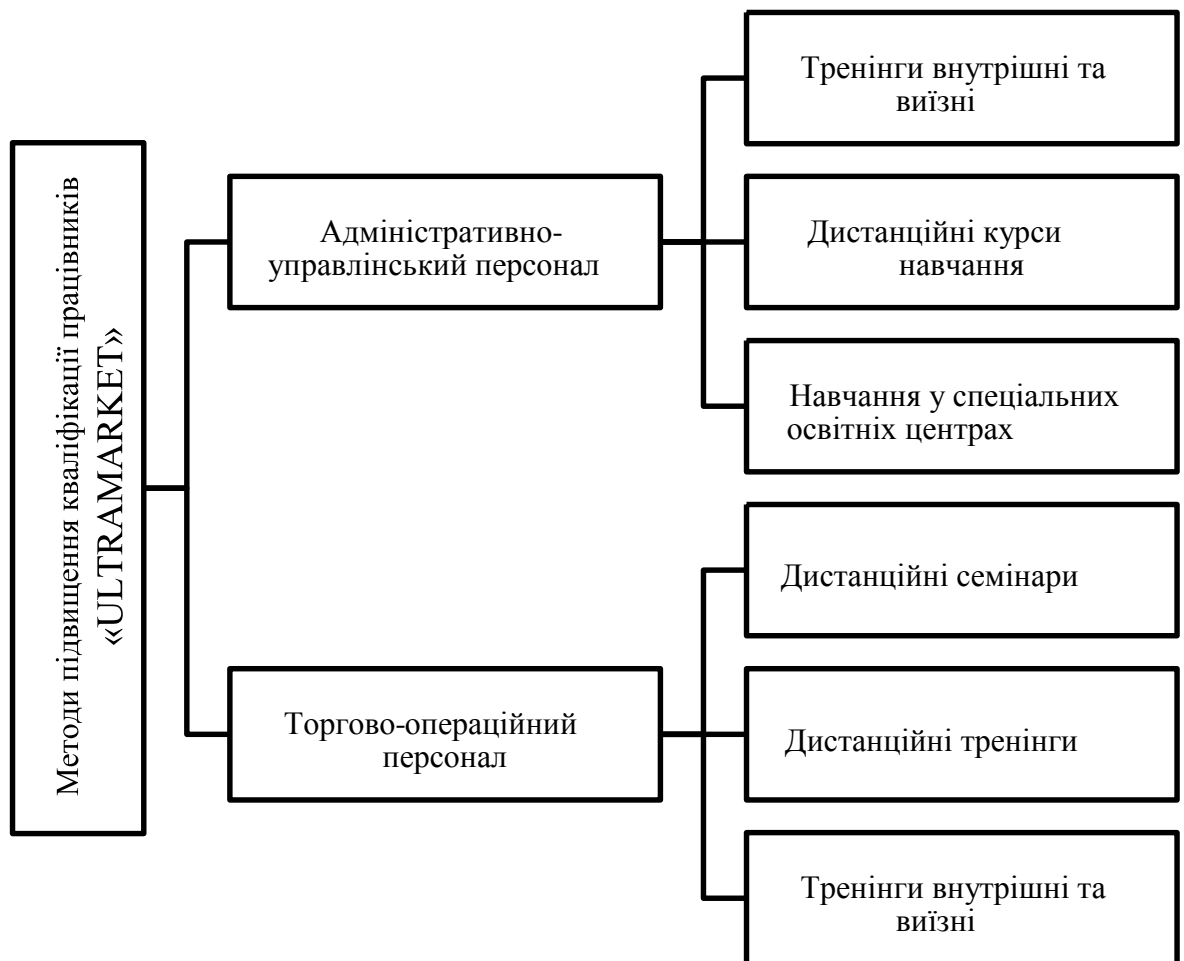


Рисунок 2.5 – Основні види та методи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ULTRAMARKET»

Разом з тим, на підприємстві розроблено дистанційну бібліотеку тренінгів для навчання співробітників на підприємстві. У ній понад 40 різних програм. Самостійно пройти тренінг може будь-який співробітник. Іноді створюються окремі електронні курси. Завдяки запуску даного проекту вдалося підвищити доступність навчального контенту, суттєво знизити

тимчасові та фінансові витрати на навчання, підвищити якість навчання через оцінку ефективності навчання. Проте більшість цільової аудиторії – це співробітники гіпермаркетів – лінійний персонал. Для цих працівників робоче місце, обладнане ПК, не передбачено специфікою роботи. Даним співробітникам доводиться у свій вільний від роботи час відвідувати спеціально обладнаний клас для проходження навчання, що не завжди зручно та викликає негатив персоналу.

Також на підприємстві реалізується система розвитку та підвищення кваліфікації персоналу з високим потенціалом, що підвищує ефективність керівництва персоналом та процесами.

Ця внутрішня система підвищення кваліфікації включає такі види навчання:

–вступне навчання – обов'язковий набір курсів та програм, проходження яких залежить від вимог до тієї чи іншої посади;

–розвиток технічних навичок. Курси та програми з цього напрямку стосуються підвищення обизнаності співробітників різних підрозділів;

- програми особистої ефективності;
- керування часом;
- управління змінами;
- формування партнерських відносин;
- стрес-менеджмент, тайм-менеджмент та інше.

Отже, на підприємстві ТОВ «ULTRAMARKET» використовуються різні методи та способи підвищення кваліфікації, у тому числі сучасні digital-методи.

В таблиці 2.4 проведено оцінку витрат на організацію підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ULTRAMARKET» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4 – Оцінка витрат за організацію підвищення кваліфікації гіпермаркету «ULTRAMARKET» за 2020-2022 рр., тис. грн

Категорія персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка 2021/2020 років.		Динаміка 2022/2021 рр.	
				Абс. змін.	Темп приросту	Абс. змін.	Темп приросту
адміністративно-управлінський персонал	250	220	180	-30	-12	-70	-28
торгово-операційний персонал	900	880	790	-20	-2,2	-110	-12,2
Разом	1150	1100	970	-50	-4,35	-180	-15,7

У таблиці 2.4 видно зниження витрат за підвищення кваліфікації персоналу гіпермаркету «ULTRAMARKET» що з одного боку пов'язані з оптимізацією витрат підприємства, з іншого боку з активним використанням власної дистанційної платформи навчання.

Оцінка заходів щодо підвищення кваліфікації проводиться шляхом проходження підсумкового тестування на дистанційній платформі освіти.

Загальна результативність навчання тих, хто пройшов підвищення кваліфікації, оцінюється шляхом розрахунку показника загальної результативності навчання слухачів, який розраховується як відношення кількості слухачів, навчання яких оцінено як результативне, рівне або вище за встановлений норматив до загальної кількості слухачів, які пройшли навчання за даний період, помножене на 100%.

У таблиці 2.5 проведено оцінку загальної результативності навчання тих, хто пройшов підвищення кваліфікації за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.5 – Оцінка загальної результативності навчання співробітників гіпермаркету «ULTRAMARKET» які пройшли підвищення кваліфікації за 2020-2022 роки.

Категорія персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
				2021/2020 р.р.	2022/2021 рр.
Кількість слухачів, навчання яких оцінено як результативне, рівне або вище за встановлений норматив	58	66	68	8	2
Загальна кількість слухачів, які пройшли навчання за цей період	60	70	72	10	2
Загальна результативність навчання слухачів	96,7	94,3	94,4	-2,4	0,2

У таблиці 2.5 помітно невелике зниження загальної результативності навчання слухачів із 96,7% до 94,4% протягом трьох років.

Разом з тим, після кожного тренінгу на дистанційній платформі навчання ТОВ «ULTRAMARKET» проводиться зворотний зв'язок для покращення освітнього процесу.

На малюнку 2.6 перераховано основні побажання персоналу ТОВ «ULTRAMARKET» щодо покращення навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві.

На малюнку 2.6 видно, що більшість персоналу гіпермаркету ТОВ «ULTRAMARKET» хотіла б мати можливість навчатися, використовуючи планшет або мобільний пристрій – 95%, у той же час для більшості співробітників важливим є впровадження практичних вправ для освоєння нових програм чи процесів на підприємстві – 85%, також серед побажань популярні своєчасність навчання, простота навігації, велика інтерактивність та можливість спілкування у процес навчання з колегами інших філій.



Рисунок 2.5 – Основні побажання персоналу ТОВ «ULTRAMARKET» щодо покращення навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві %

За результатами аналізу можна дійти висновку, що у підприємстві ТОВ «ULTRAMARKET» сформована досить ефективна і сучасна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ULTRAMARKET» НА ОСНОВІ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ**

### **3.1 Шляхи оптимізації системи підвищення кваліфікації**

Для оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників необхідно враховувати їх індивідуальні потреби та використовувати різноманітні формати навчання, у тому числі на основі digital-технологій, встановлювати чіткі цілі та очікування [20].

Щоб ефективно оптимізувати систему підвищення кваліфікації співробітників, у тому числі на основі digital-технологій, необхідно враховувати низку таких факторів, як:

- визначення потреб підвищення кваліфікації співробітників з урахуванням digital-технологій. Кожен відділ і кожен співробітник можуть мати свої унікальні потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації. Необхідно проводити регулярні опитування та аналізувати результати, щоб розуміти, де потрібна найбільша увага;

- розробка індивідуальних планів навчання кожного співробітника. Розробка індивідуальних планів навчання допоможе співробітникам розвиватися відповідно до їх специфічних потреб;

- встановлення чітких цілей та очікувань від підвищення кваліфікації на основі digital-технологій. Чіткі цілі та очікування допомагають співробітникам розуміти, яку кваліфікацію їм необхідно придбати та яким чином, щоб успішно виконувати свої завдання. Це також допомагає їм зрозуміти, які результати очікуються від їхнього підвищення кваліфікації;

- використання різноманітних методів навчання, зокрема на основі digital-технологій. Різноманітність форматів навчання дозволяє задовольнити різні потреби працівників;

–регулярна оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації

Регулярна оцінка дозволяє дізнатися, наскільки ефективна система підвищення кваліфікації та як її можна покращити. Необхідно збирати зворотний зв'язок від співробітників, аналізувати результати та вживати заходів щодо оптимізації системи.

Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації ТОВ «ULTRAMARKET» дозволила зробити висновки, що на підприємстві ТОВ «ULTRAMARKET» сформовано досить ефективну та сучасну систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На підприємстві реалізуються як внутрішні, так і зовнішні форми навчання та підвищення кваліфікації. Проте навчання та підвищення кваліфікації проводиться лише для адміністративно-управлінського персоналу та торгово-операційного. Для допоміжного персоналу заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу відсутні. Також на підприємстві розроблено систему дистанційної освіти з різними тренінгами та курсами для всіх категорій співробітників.

Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації ТОВ «ULTRAMARKET» також виявила, що на підприємстві:

–відсутня мобільна програма з можливістю дистанційного навчання персоналу. Більшість цільової аудиторії – це лінійний персонал, котрим не передбачено специфікою роботи робоче місце з персональним комп'ютером. Даним співробітникам доводиться у свій вільний від роботи час відвідувати спеціально обладнаний клас для проходження навчання, що не завжди зручно та викликає негатив у великої аудиторії персоналу;

– за три роки спостерігається невелике зниження загальної результативності навчання слухачів з 96,7% до 94,4%;

– за результатами збору зворотного зв'язку після проходження навчання та підвищення кваліфікації виявлено, що більшість персоналу гіпермаркету ТОВ «ULTRAMARKET» хотіла б мати можливість навчатися, використовуючи планшет або мобільний пристрій, водночас для більшості співробітників



важливим є впровадження практичних вправ для освоєння нових програм чи процесів для підприємства.

Зважаючи на отримані результати оцінки ефективності системи підвищення кваліфікації ТОВ «ULTRAMARKET» на підприємстві рекомендується реалізувати наступні заходи з метою оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ULTRAMARKET» на основі digital-технологій, що представлені на малюнку 3.1



Рисунок 3.1 – Напрями оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ULTRAMARKET» на основі digital-технологій

Розробка мобільного додатку для навчання персоналу може бути складним завданням, але її можна розбити на кілька етапів, наведених нижче на малюнку 3.2.

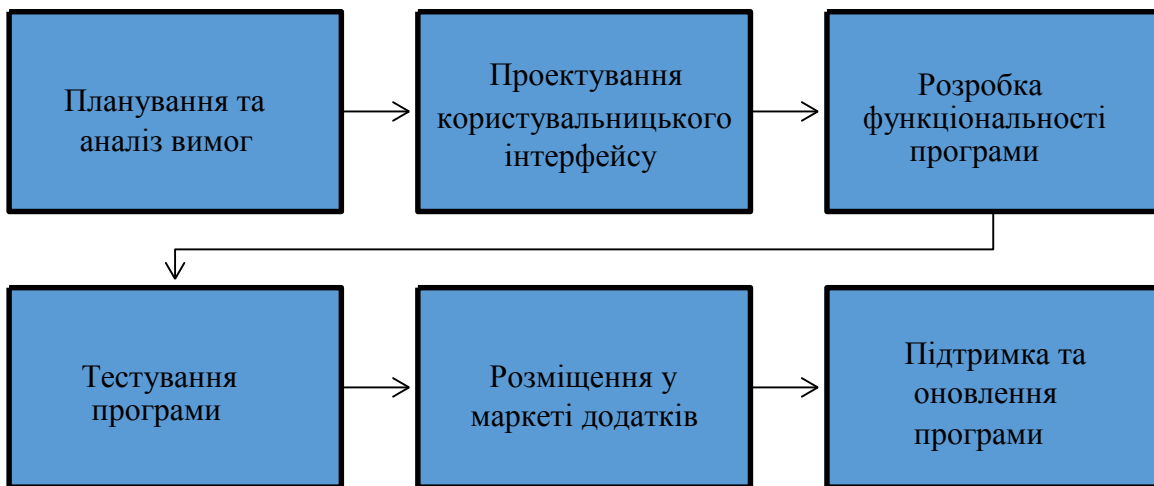


Рисунок 3.2 – Етапи розробки мобільного додатка для навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства ТОВ «ULTRAMARKET»

На першому етапі необхідно визначити мету програми та її основні функціональні можливості. Також необхідно визначити цільову аудиторію програми, їх потреби та очікування.

На етапі проектування інтерфейсу користувача необхідно розробити макети інтерфейсу, враховуючи потреби і очікування цільової аудиторії. Необхідно продумати, як користувачі будуть взаємодіяти з програмою і як вона виглядатиме.

На наступному етапі розробляється код, який забезпечує функціональність програми. Цей етап також включає у собі реалізацію функцій, необхідні для навчання персоналу.

На етапі тестування додаток тестується на наявність помилок та недоробок. Тестування має проводитися як на ранніх етапах розробки, так і на завершальних. Після успішного завершення тестування, програма готова до публікації. Вона може бути розміщена в маркеті програм для завантаження та використання співробітниками. Після запуску програми необхідно забезпечити підтримку та оновлення програми, а також вирішувати проблеми, що виникають.

Крім того, варто враховувати, що розробка мобільного додатка для навчання персоналу – це процес, який може займати значний час та потребує постійної роботи над покращенням та оновленням [21, с. 30].

Вартість розробки програми для навчання персоналу може сильно змінюватись в залежності від складності та функціональності програми, її дизайну, платформи і так далі. Зазвичай технологія додатку вимагає значних витрат, і середня вартість може починатися від 500 000 грн. Однак, точна вартість залежатиме від багатьох факторів.

Впровадження мобільного додатка для навчання персоналу має безліч переваг:

- доступність у будь-якому місці та у будь-який час. Мобільні програми дозволяють співробітникам вчитися та розвиватися у будь-який момент, коли у них є вільний час, навіть поза офісом;

- зручність та ефективність. Мобільні програми зазвичай розроблені з урахуванням потреб користувачів та можуть бути налаштовані на конкретні потреби компанії. Вони можуть містити навчальні матеріали, тести, ігри та інші інтерактивні елементи, які роблять процес навчання більш цікавим та ефективним;

- зниження витрат за навчання. Мобільні програми для навчання персоналу можуть знизити витрати на навчання, оскільки вони дозволяють проводити навчання в режимі он-лайн. Це дозволяє уникнути витрат на друк та доставку навчальних матеріалів, а також на організацію заходів поза офісом;

- поліпшення мотивації та утримання співробітників. Мобільні програми можуть стати ефективним інструментом мотивації та утримання співробітників, оскільки вони допомагають співробітникам отримувати нові знання та навички, що може підвищити їхній рівень задоволеності роботою та запобігти плинності кадрів;

- покращення якості навчання. Мобільні програми дозволяють компаніям більш гнучко та ефективно керувати процесом навчання. Вони можуть надавати статистичну інформацію про проходження курсів та тестів, що дозволяє більш точно оцінювати рівень знань та навичок співробітників.

У цілому впровадження мобільного додатку навчання персоналу може істотно поліпшити процес навчання та розвитку співробітників, що у свою чергу може призвести до підвищення ефективності бізнесу.

Далі докладно розглянуто рекомендацію щодо використання цифрового двійника CRM-програми на підприємстві ТОВ «ULTRAMARKET».

Цифровий двійник CRM-програми є віртуальною копією реальної системи управління взаємовідносинами з клієнтами, яка може бути використана для тестування та оптимізації роботи основної CRM-програми. Даною програмою користується велика кількість співробітників, які здійснюють взаємодію із споживачами, постачальниками та іншими контрагентами підприємства.

Основні переваги впровадження цифрового двійника CRM системи для торговельного підприємства включають:

- підвищення ефективності роботи з замовниками і постачальниками, збільшення продажів, утримання клієнтів, покращення умов постачання;

- оптимізація бізнес-процесів, автоматизація рутинних завдань та зниження витрат часу на їх виконання;

- покращення аналітичних можливостей та прийняття більш обґрунтованих рішень на основі даних;

- покращення взаємодії між різними відділами та співробітниками підприємства.

Етапи впровадження цифрового двійника CRM-програми можуть включати такі кроки:

- визначення цілей та завдань, які має досягти компанія за допомогою цифрового двійника CRM-програми, та завдань, які необхідно вирішити під час її впровадження;
- вибір платформи для створення цифрового двійника CRM програми. Залежно від цілей та завдань, які необхідно вирішити, можна вибрати одну з доступних на ринку платформ;
- збір даних. Для створення цифрового двійника CRM програми необхідно зібрати дані про те, як працює основна CRM система, щоб створити точну копію;
- створення віртуальної копії основної CRM-системи, використовуючи зібрані дані та вибрану платформу;
- тестування роботи цифрового двійника, щоб переконатися, що він працює так само, як і основна CRM-система;
- оптимізація цифрового двійника CRM-програми, щоб покращити її продуктивність та ефективність;
- провадження цифрового двійника CRM-програми у роботу компанії;
- навчання співробітників компанії, які працюватимуть із системою;
- підтримка та оновлення цифрового двійника CRM-програми необхідна для забезпечення її подальшої ефективної роботи

Розробкою цифрових двійників CRM-програм займаються ІТ-компанії, що спеціалізуються на розробці програмного забезпечення бізнесу. Також є низка компаній, які займаються розробкою цифрових двійників CRM програм, які можна знайти на ринку ІТ-послуг. Перед вибором компанії необхідно оцінити її досвід, кваліфікацію та репутацію та провести порівняльний аналіз вартості послуг різних компаній [22, с. 30].

Запропоновані напрями оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ULTRAMARKET» на основі digital-технологій мають

підвищити її ефективність та результативність, що позначиться на фінансових показниках підприємства.

Таблиця 3.1 – Вплив запропонованих напрямів на підвищення ефективності роботи підприємства

Впровадження мобільного додатка для навчання персоналу	Впровадження цифрового двійника CRM системи
Мобільні програми для навчання персоналу можуть значно скоротити витрати на проведення традиційних курсів навчання та семінарів. Крім того, додаток може зменшити витрати на друк та розповсюдження навчальних матеріалів.	Підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок швидшого практичного навчання системі
скорочення витрат на підвищення кваліфікації при залученні зовнішніх консультантів та тренерів, оскільки можна навчати своїх співробітників за допомогою власних додатків, також один учитель чи тренер може навчати більшу кількість співробітників, використовуючи мобільні програми.	скорочення тимчасових витрат за підвищення кваліфікації. Не потрібно витрачати час на тренінги та семінари з навчання роботі в системі
Підвищення ефективності, оскільки додаток дозволяє навчатися у зручній для співробітників час та у зручному темпі. Більш ефективне навчання може призвести до швидшого розвитку кваліфікацій та компетенцій співробітників, що, у свою чергу, може підвищити ефективність роботи компанії в цілому.	Зниження витрат на підвищення кваліфікації та адаптацію нових співробітників

<p>Зниження плинності кадрів. Мобільні програми для навчання персоналу можуть збільшити рівень задоволеності працівників роботою, оскільки вони можуть отримувати нові знання та навички, що може підвищити їхнє професійне зростання.</p>	<p>Зниження операційних помилок персоналу під час роботи у системі</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Аналізуючи таблицю бачимо що реалізація обох напрямів оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ULTRAMARKET» на основі digital-технологій призведе до підвищення продуктивності праці персоналу та зростання ефективності їхньої діяльності.

## ВИСНОВКИ

Система підвищення кваліфікації співробітників на основі digital-технологій є важливим елементом успішного розвитку будь-якої компанії.

У першому розділі дослідження представлені основні теоретичні аспекти оптимізації системи підвищення кваліфікації співробітників організації на основі digital-технологій, розглянуто економічний зміст підвищення кваліфікації персоналу організації, її цілі, функції та завдання, а також методи оцінки ефективності навчання. Також у цьому розділі розглянуто основні види навчання та технології, що застосовуються на сучасних підприємствах у процесі підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації – це процес навчання та набуття нових знань, навичок та компетенцій, спрямований на покращення професійних можливостей та підвищення рівня кваліфікації працівника. Воно може бути організоване як усередині компанії, так і у зовнішніх освітніх закладах чи тренінгових центрах. Модернізація процесу підвищення кваліфікації є актуальною проблемою на сьогоднішній день: вона полягає у пошуку нових сучасних цифрових форм навчання задля підвищення рівня компетентності кадрів. В даний час існує безліч цифрових методів та технологій навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Всі ці цифрові методи навчання та підвищення кваліфікації дають відмінний ефект у комбінації один з одним.

У другому розділі дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «ULTRAMARKET» та оцінено систему підвищення кваліфікації співробітників організації в даний час. Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації ТОВ «ULTRAMARKET» дозволила зробити висновки, що на підприємстві сформовано досить ефективну та сучасну систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На підприємстві реалізуються як внутрішні, так і зовнішні форми навчання та підвищення кваліфікації. Проте навчання та підвищення кваліфікації проводиться лише для адміністративно-управлінського персоналу та торгово-операційного. Для



допоміжного персоналу заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу відсутні. Також на підприємстві розроблено систему дистанційної освіти з різними тренінгами та курсами для всіх категорій співробітників.

Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації ТОВ «ULTRAMARKET» також виявила, що на підприємстві:

– відсутня мобільна програма з можливістю дистанційного навчання персоналу. Більшість цільової аудиторії – це лінійний персонал, котрим не передбачено специфікою роботи робоче місце з персональним комп'ютером. Даним співробітникам доводиться у свій вільний від роботи час відвідувати спеціально обладнаний клас для проходження навчання, що не завжди зручно та викликає негатив у великій аудиторії персоналу;

– за три роки спостерігається невелике зниження загальної результативності навчання слухачів з 96,7% до 94,4%;

– за результатами збору зворотного зв'язку після проходження навчання та підвищення кваліфікації виявлено, що більшість персоналу гіпермаркету ТОВ «ULTRAMARKET» хотіла б мати можливість навчатися, використовуючи планшет або мобільний пристрій – 95%, водночас для більшості співробітників важливим є впровадження практичних вправ для освоєння нових програм чи процесів для підприємства – 85%.

Третій розділ дослідження складається із напрямків оптимізації системи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «О'КЕЙ» на основі digital-технологій таких як:

– розробка мобільного додатка для навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства з метою підвищення зручності, доступності та ефективності навчання;

– впровадження цифрового двійника CRM-програми як основної програми, якою користується значна частина персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник О. Ю. Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120.
2. Бондарчук Л. В. Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> ( дата звернення 12.03.2024)
3. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8) (дата звернення 17.03.2024)
4. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 461–467.
5. Leipziga T. et al Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises // Sustainable Manufacturing: In: 14th Global Conference. GCSM. Procedia Manufacturing 8. 2017. p. 517-524.
6. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №1. С. 33-39.
7. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 31(2). С. 55–62.
8. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.
9. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogaska->

n-m-efektivnstvikoristannya-trudovih-resursvdpriyemstva.html (дата звернення 14.04.2024).

10. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33) (дата звернення 20.05.2024)

11. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 22.05.2024).

12. Біляєва Олена. Підвищення кваліфікації: оподаткування й облік. *БУХГАЛТЕР 911*. 2018. № 27. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/june/issue-27/article-37556.html> (дата звернення: 24.05.2024).

13. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С.55–63

14. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління* (4 (32), (2023). С. 17–26. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26) (дата звернення: 22.05.2024).

15. Vincent M. (2020). *Understanding Digital Culture*. SAGE Publishing. URL: <https://uk.sagepub.com/engb/eur/understanding-digital-culture/book252120> - (дата звернення: 11.05.2024)

16. Зубко К.Ю., Юва К.О. Сучасні цифрові технології та методи підвищення кваліфікації персоналу. Матеріали III Науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів, студентів, учнів «Перший крок у науку: Конотопські наукові студії – 2024», 20 травня 2024 р.

17. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. Компетенції. URL: [http://obzory.hr-media.ru/hrtool\\_box\\_20\\_servisov](http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov) - (дата звернення: 25.05.2024).

18. Кучинський В. А. Інноваційні технології в менеджменті персоналу і управлінні виробничими системами. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 127-130.
19. Збрицька Т. П. Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 31 URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660> (дата звернення: 26.05.2024).
20. Digital Transformation of Industries (2016). Industry Agenda, World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wpcontent/blogs.dir/1212/files/2016/06/Digital-Transformation-2016-Exec-Summary.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
21. Швиданенко Г., Теплюк М. Диджиталізація - сучасний напрямок розвитку інноваційного підприємництва. URL:<https://ir.kneu.edu.ua/items/8c9e849b-1698-419e-97e1-e9df3e0824c0> (дата звернення: 15.05.2024).
22. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.