

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Кафедра освітології та психолого-педагогічних наук

ТЕМА РОБОТИ

**«Розвиток і навчання персоналу із застосуванням альтернативних систем
управління навчання»**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Рябчун Юлії Володимирівни,

КОРПМ-1-24-1.4з

Науковий керівник: Леонтєва

Інна Василівна, кандидат

педагогічних наук

Допущено до захисту

Протокол № від _____

Завідувач

кафедри _____

КИЇВ-2025

ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ LMS ТА АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ СИСТЕМ У НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Поняття та класифікація систем управління (LMS) та альтернативних навчальних систем	9
1.2 Основні характеристики систем управління навчанням (LMS) та альтернативних навчальних систем	13
1.3 Вплив LMS та альтернативних та навчальних систем на ефективність корпоративного навчання	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2	24
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ЧЕРЕЗ LMS ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯ.....	24
2.1 Аналіз потреб в навчанні персоналу через LMS	24
2.2 Розробка та впровадження курсу в LMS	58
2.3 Оцінка ефективності навчання та альтернативні системи	68
Висновки до розділу 2	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	90

СКОРОЧЕННЯ

LMS (Learning Management System) — система управління навчанням.

LCMS — (Learning Content Management System) — системи управління контентом навчання

KMS — Системи управління знаннями.

LXP (Learning Experience Platform) — альтернативні навчальні системи. (LXP)

VLE (Virtual Learning Environment) — варіант альтернативних систем

SAP SuccessFactors — гібридна система, яка дозволяє організаціям зберігати певну інформацію в своїй інфраструктурі.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу та освіти особливої ваги набуває розвиток систем безперервного навчання персоналу. Підвищення кваліфікації працівників є стратегічним чинником конкурентоспроможності організацій, а впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для ефективної організації освітнього процесу.

Системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) посідають ключове місце серед цифрових інструментів професійного розвитку, оскільки дають змогу автоматизувати процеси навчання, забезпечити доступність освітніх матеріалів, моніторинг прогресу та аналітику результатів.

Водночас, попри поширення LMS у корпоративному середовищі, багато компаній стикаються з проблемами адаптації таких систем до власних потреб, недостатньою мотивацією працівників до навчання та труднощами у вимірюванні ефективності навчального процесу. Це свідчить про актуальність комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів використання систем управління навчанням у розвитку персоналу.

Об'єкт дослідження: розвиток та навчання персоналу в організації.

Предмет дослідження. Дидактичний потенціал альтернативних системи управління навчанням та їх вплив на ефективність професійного розвитку і навчання персоналу.

Мета дослідження. Дослідити вплив систем управління навчанням (LMS) на ефективність корпоративного навчання й розвитку персоналу та розробити методичні рекомендації щодо їхнього оптимального впровадження і використання в організаціях.

Завдання дослідження

1. Проаналізувати теоретичні засади розвитку та навчання персоналу в сучасних умовах цифровізації.

2. Розкрити сутність понять *«навчальні системи»*, *«система управління навчанням (LMS)»* та *«альтернативна система управління навчанням»*, визначити їх взаємозв'язок.
3. Дослідити методичні підходи до впровадження LMS у корпоративне навчання.
4. Провести порівняльний аналіз можливостей LMS і альтернативних систем управління навчанням персоналу організацій.
5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів розвитку персоналу на основі альтернативних LMS.

Методи дослідження

Теоретичні методи: аналіз і узагальнення наукових джерел щодо розвитку персоналу та цифрового навчання; порівняльний аналіз моделей LMS і альтернативних навчальних систем.

Емпіричні методи: опитування та анкетування працівників і HR-фахівців; дослідницький експеримент для оцінки впливу LMS на результати навчання та ефективність працівників.

Статистичні методи: аналіз і систематизація кількісних даних про використання LMS, ефективність навчання та зміни у продуктивності персоналу.

Вибірка і база дослідження. Дослідження потреб в навчанні персоналу через LMS проводилося в українській мережі шопінг-центрів та інтернет-магазині «Територія мінімальних цін» з березня до травня 2025 року. Вибірка склала 50 респондентів віком від 25 до 45 років.

Теоретичне значення роботи. Теоретичне значення полягає у розвитку наукових уявлень про використання систем управління навчанням у процесі професійного розвитку персоналу. У роботі уточнено сутність понять *«розвиток персоналу»*, *«навчальна система»*, *«альтернативна система навчання»*, *«LMS»*; визначено їх взаємозв'язок та місце у сучасній концепції управління знаннями. Розроблено

теоретико-методичний підхід до впровадження LMS у систему розвитку персоналу організації.

Практичне значення роботи. Практичне значення полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності корпоративного навчання, автоматизації процесів управління навчанням та оцінювання результатів розвитку працівників. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані HR-підрозділами, центрами корпоративної освіти, а також при створенні внутрішніх освітніх платформ підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені на:

1. Міжрегіональному MeetUP 011, що відбувся 21.11.24 та зареєстрований в УкрІНТЕІ

(Посвідчення № 294 від 8 травня 2024 р.)

За підсумками отримала сертифікат №249/2024

2. у I Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «НАУКОВІ ІНСАЙТИ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ: ВІД ПОШУКУ ДО ВТІЛЕННЯ», що відбувся 24.10.2025 року.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, з них основний текст – 66 сторінок. Робота містить 2 додатки на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ LMS ТА АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ СИСТЕМ У НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та класифікація систем управління (LMS) та альтернативних навчальних систем

У сучасному освітньому середовищі системи управління навчанням (*Learning Management Systems, LMS*) стали невід’ємною складовою організації та реалізації навчального процесу. Ці платформи забезпечують ефективне планування, впровадження та оцінювання навчальних програм, сприяючи підвищенню якості освіти та адаптації до індивідуальних потреб користувачів [8, с. 81].

Поступовий перехід бізнесу й освіти у цифрове середовище зумовив необхідність переосмислення процесів розвитку персоналу. Сьогодні компанії дедалі частіше застосовують електронні освітні технології, які дозволяють автоматизувати навчання, відстежувати його ефективність і підвищувати залученість працівників [7, с. 30].

У цьому контексті ключового значення набуває поняття навчальної системи, адже саме вона створює концептуальну, організаційну та технологічну основу для реалізації освітнього процесу в корпоративному середовищі.

Навчальна система — це цілісна організаційно-педагогічна структура, що забезпечує процес цілеспрямованого формування знань, умінь і компетентностей шляхом поєднання цілей, змісту, методів, форм та засобів навчання [8, с. 80; 30, с. 112]. Вона охоплює як традиційні, так і інноваційні підходи до організації навчального процесу, включаючи дистанційне, змішане та електронне навчання [20, с. 45; 25, с. 52].

Таким чином, навчальні системи становлять узагальнене поняття, що охоплює різні моделі та інструменти реалізації освітнього процесу. Вони поєднують педагогічні принципи, управлінські підходи та технологічні рішення,

що забезпечують ефективне управління знаннями й розвитком компетенцій персоналу.

Згідно з підходом В. Кухаренка, навчальна система — це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують керування навчальною діяльністю, підтримку взаємодії між суб'єктами освітнього процесу та створення умов для досягнення визначених результатів [25, с. 74]. До її основних компонентів належать:

- організаційний — структура управління навчанням, розподіл ролей і функцій;
- методичний — цілі, принципи, зміст і методи навчання;
- інформаційно-технологічний — платформи, інструменти та ресурси, що забезпечують навчальний процес;
- контрольний-аналітичний — механізми оцінювання й зворотного зв'язку.

У межах загального поняття навчальних систем важливе місце посідають системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS), що є програмними платформами для організації, адміністрування, проведення та моніторингу навчання персоналу.

LMS — це платформа програмного типу, що забезпечує планування, організацію, проведення, моніторинг та оцінювання процесу навчання [13, с. 45; 60]. Вона дозволяє автоматизувати освітній процес, забезпечує доступ до навчальних матеріалів, відстеження прогресу користувачів, проведення тестування й формування звітності [11, с. 210; 54].

Як зазначає Д. Дугамас — розробник платформи *Moodle*, LMS є цифровим середовищем, у якому реалізуються педагогічні принципи керованого навчання за допомогою інтегрованих інструментів контролю, комунікації та аналітики [50]. Отже, LMS виступає інформаційно-технологічною основою навчальної системи, що забезпечує управління освітнім процесом на корпоративному або освітньому рівні [24; 29].

Основні функції LMS включають:

- централізоване управління навчальними курсами й користувачами;
- підтримку електронного контенту (відео, тести, симуляції, презентації);
- моніторинг успішності та аналітику результатів;
- формування індивідуальних навчальних траєкторій;
- інтеграцію з HRM-системами організації [40].

LMS дозволяє поєднати навчальні потреби персоналу з бізнес-цілями підприємства. Вона підтримує концепцію навчання впродовж життя (*lifelong learning*) та сприяє розвитку компетенцій, необхідних для адаптації працівників до швидких технологічних змін [29, с. 27].

Серед найбільш поширених LMS варто виокремити дві показові платформи:

- Moodle — відкрита система управління навчанням, яка забезпечує створення інтерактивних курсів, форумів і тестів, підтримує аналітику результатів навчання [50]. Її гнучкість і безкоштовна ліцензія роблять Moodle популярною у сфері корпоративного навчання.
- SAP SuccessFactors Learning — комерційна LMS, орієнтована на великі організації, що інтегрується з модулями HRM, дозволяє формувати компетентнісні моделі й аналітику розвитку персоналу [68].

Ці приклади демонструють, що LMS — це не просто навчальна технологія, а стратегічний інструмент управління людським капіталом, що сприяє системності, прозорості й вимірюваності процесу розвитку персоналу.

Окрім LMS, у сучасному корпоративному середовищі розвиваються альтернативні системи навчання, які спираються на інноваційні принципи, гнучкі формати й активне використання цифрових технологій.

Альтернативна система навчання — це модель організації освітнього процесу, що відрізняється від традиційної системи за своїми принципами, методами, темпом та інструментами навчання [6, с. 146; 10, с. 57]. Вона базується на індивідуалізації, гнучкості, інтерактивності та широкому використанні цифрових рішень — таких як *Learning Experience Platforms (LXP)*, мобільне навчання та мікронавчання [34, с. 46; 37, с. 15; 57].

На думку С. Кубіцького та Ю. Урсакія, альтернативні системи формують нову парадигму корпоративного розвитку, у якій навчання є безперервним, персоналізованим і глибоко інтегрованим у робочий процес [24].

Отже, альтернативна система навчання — це не окрема платформа, а сучасна педагогічна концепція, що реалізується через різноманітні навчальні системи (LMS, LXP, MOOC-платформи тощо) [38; 43].

Згідно з дослідженнями Дж. Bersin, альтернативні системи навчання є еволюційним розвитком LMS, оскільки орієнтовані на досвід користувача (*learning experience*), гейміфікацію, соціальну взаємодію й самонавчання [43]. Вони надають користувачам більшу автономію, а організаціям — ефективні інструменти побудови культури безперервного розвитку.

У науковій літературі [8; 25; 35] навчальні системи класифікують за різними ознаками:

1. За формою організації навчання: традиційні, дистанційні, змішані (*blended learning*).
2. За рівнем інтерактивності: контент-орієнтовані та комунікаційно-орієнтовані.
3. За ступенем автоматизації: ручні, напівавтоматизовані та повністю автоматизовані системи.
4. За цільовою спрямованістю: академічні, корпоративні, тренінгові.

Таке розмаїття моделей свідчить, що сучасні навчальні системи формують гнучку екосистему навчання, у межах якої LMS виступає технологічним ядром, а альтернативні моделі — рушійною силою інноваційного розвитку.

З позицій управління людськими ресурсами навчальні системи виконують функцію інфраструктури управління знаннями. Вони сприяють накопиченню, обміну та використанню корпоративних знань, створюючи основу для формування інтелектуального капіталу організації [23, с. 95]. LMS у цьому контексті інтегрується з HRM-системами, що дозволяє відстежувати

розвиток компетенцій, планувати індивідуальні траєкторії навчання та оцінювати результативність розвитку персоналу [54].

Підсумовуючи, навчальні системи є ключовим елементом сучасної стратегії розвитку персоналу. Вони поєднують педагогічні, організаційні та технологічні складові навчання, забезпечуючи ефективне управління знаннями.

LMS виступає ядром цифрової освітньої інфраструктури організації, тоді як альтернативні системи навчання формують нову концепцію гнучкого, персоналізованого та безперервного розвитку працівників. Разом вони створюють умови для формування культури навчання, підвищення продуктивності праці та реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової економіки.

1.2 Основні характеристики систем управління навчанням (LMS) та альтернативних навчальних систем

У сучасному цифровому освітньому середовищі поняття навчальної системи є більш широким і комплексним, ніж просто окремі платформи або інструменти. Навчальна система представляє собою організаційно-педагогічну структуру, яка забезпечує цілеспрямоване формування знань, умінь та компетентностей учнів або персоналу через поєднання цілей, змісту, методів, форм і засобів навчання [8, с. 80; 30, с. 112].

Вона охоплює як традиційні, так і інноваційні підходи до організації навчального процесу, включаючи дистанційне, змішане та електронне навчання, що дозволяє формувати комплексну екосистему освітнього середовища, здатну адаптуватися до потреб різних категорій користувачів [20, с. 45; 25, с. 52]. У межах навчальної системи особливе значення мають цифрові платформи, серед яких системи управління навчанням (LMS) та альтернативні рішення, що забезпечують організацію, контроль і супровід освітнього процесу.

Система управління навчанням (Learning Management System, LMS) є програмною платформою, яка реалізує автоматизоване управління навчальним процесом та надає інтегровані інструменти для створення, адміністрування та моніторингу навчального контенту. LMS дозволяє планувати навчальні програми, організовувати курси, відстежувати прогрес користувачів, проводити оцінювання та генерувати аналітичні звіти щодо ефективності навчання [13, с. 45; 60].

Ці платформи виконують функції інформаційно-технологічної основи навчальної системи, забезпечуючи централізоване управління контентом, автоматизацію процесів адміністрування та доступ до ресурсів для студентів і викладачів у режимі 24/7. Прикладами LMS, що активно використовуються у формальній та корпоративній освіті, є Moodle, Canvas, Blackboard Learn та SAP SuccessFactors Learning, які підтримують інтерактивний контент, модулі SCORM і H5P, адаптивні маршрути навчання, а також інтеграцію з зовнішніми цифровими сервісами, такими як Zoom, Google Workspace та Microsoft 365 [50; 64; 71].

Водночас альтернативна система навчання є педагогічною концепцією, яка відрізняється від традиційного підходу до організації навчального процесу та реалізується через різноманітні цифрові платформи, включно з LXP (Learning Experience Platform), LCMS (Learning Content Management System) та іншими інноваційними рішеннями. Основна мета альтернативної системи навчання полягає не лише в управлінні процесом, а в створенні персоналізованого досвіду користувача, що відповідає індивідуальним потребам, стилю навчання та рівню компетентності [6, с. 146; 10, с. 57; 34, с. 46].

Альтернативні системи навчання передбачають інтерактивну взаємодію, гейміфікацію, самостійний вибір навчальної траєкторії та безперервне оновлення контенту, формуючи нову парадигму корпоративного та академічного розвитку, у якій навчання є постійним і персоналізованим [24; 43]. Таким чином, альтернативна система навчання не є окремою платформою, а втілюється через різні цифрові середовища, зокрема LMS, LXP і MOOC-платформи.

Характеристики LMS і альтернативних платформ можна розглядати за кількома взаємопов'язаними аспектами: функціональні, технічні, педагогічні та користувацькі. Функціональні характеристики включають можливості управління курсами, адміністрування та контролю доступу, а також аналітичні інструменти для моніторингу навчального прогресу та формування звітності. Серед основних функцій управління курсами виділяють створення, редагування та структурування навчального контенту, інтеграцію мультимедійних матеріалів (відео, аудіо, презентації, інтерактивні вправи, SCORM, H5P) та організацію тестування і обговорень, що сприяє активному залученню користувачів [71].

Адміністрування та контроль доступу забезпечують гнучке управління ролями користувачів, призначення навчальних програм і налаштування прав доступу до окремих курсів або модулів, що особливо важливо для великих організацій та корпоративного середовища [64].

Аналітичні можливості включають відстеження відвідуваності, прогресу та результатів тестування, а також формування детальних звітів для оцінки ефективності навчальних програм, що дозволяє персоналізувати підтримку користувачів та приймати управлінські рішення на основі даних [58; 61].

Технічні характеристики LMS та альтернативних платформ визначають їхню здатність до інтеграції у загальну цифрову інфраструктуру та забезпечують безперебійну роботу на різних пристроях. Адаптивність до ПК, планшетів і смартфонів, наявність мобільних застосунків та офлайн-доступу дозволяють користувачам отримувати навчальний контент у зручний час і місце, що особливо актуально для дистанційного та змішаного навчання [42; 45].

Інтеграція з CRM, ERP, сервісами відеозв'язку та інструментами спільної роботи забезпечує формування єдиної цифрової екосистеми, у якій навчання стає частиною загального управління персоналом або академічного процесу [40]. Важливим аспектом є безпека даних та конфіденційність, що забезпечуються багаторівневою автентифікацією, шифруванням, резервним копіюванням та сертифікацією за міжнародними стандартами ISO/IEC 27001 [42; 52].

Педагогічні характеристики визначають здатність LMS та альтернативних платформ підтримувати якісне навчальне середовище та сприяти ефективному засвоєнню знань. Вони включають підтримку різних форматів контенту, комунікаційні інструменти для синхронного та асинхронного зворотного зв'язку, можливості персоналізації навчального процесу, адаптивне тестування, а також інклюзивність для користувачів з особливими потребами [4; 6, с. 145; 48].

LMS та альтернативні платформи дозволяють створювати індивідуальні траєкторії навчання, що сприяє більш глибокому залученню користувачів та підвищує ефективність освітніх програм.

Нарешті, користувацькі характеристики визначають рівень зручності, адаптивності та доступності цифрового середовища. Інтерфейс системи повинен бути інтуїтивно зрозумілим і логічно структурованим, забезпечувати швидкий доступ до курсів та результатів, а також дозволяти кастомізацію відповідно до потреб організації [14; 27]. Мобільність і доступність 24/7 забезпечують безперервний доступ до навчальних матеріалів і створюють умови для гнучкого навчання, а інтеграція з іншими цифровими сервісами підвищує ефективність освітніх процесів.

Таким чином, сучасні навчальні системи, до яких належать LMS та альтернативні платформи, формують комплексне цифрове середовище, що забезпечує ефективну організацію навчання, персоналізацію освітнього досвіду та інтеграцію у загальну інфраструктуру організацій. LMS виступають основною платформою для управління процесом навчання, тоді як альтернативні системи навчання реалізують концепцію персоналізованого та інтерактивного освітнього досвіду. Розуміння функціональних, технічних, педагогічних та користувацьких характеристик цих систем є ключовим для вибору оптимальної платформи та ефективного впровадження цифрових рішень у навчальний процес.

1.3 Вплив LMS та альтернативних та навчальних систем на ефективність корпоративного навчання

Сучасний розвиток корпоративної освіти невідривно пов'язаний із впровадженням цифрових навчальних рішень, серед яких ключове місце посідають системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) та концепція альтернативної системи навчання. Інтеграція таких платформ у корпоративне середовище дозволяє не лише оптимізувати організаційні та адміністративні процеси навчання, а й забезпечує систематичне підвищення якості навчальних програм, сприяє персоналізації освітнього досвіду та підтримує стратегічні цілі організації. Ефективність навчання у XXI столітті визначається здатністю організацій адаптуватися до динамічних змін у професійному середовищі та швидко реагувати на потреби ринку праці, що безпосередньо пов'язано з використанням сучасних LMS та альтернативних платформ [50; 63; 68].

Однією з ключових переваг LMS є автоматизація управління навчанням, яка дозволяє централізовано контролювати всі аспекти освітнього процесу. LMS надають можливість адмініструвати курси, призначати навчальні програми, контролювати виконання завдань, здійснювати оцінювання та формувати сертифікаційні документи. Так, платформи Moodle та Canvas забезпечують адміністраторів інструментами для автоматизованого розподілу курсів, перевірки тестів та формування звітів про успішність працівників. Крім того, Canvas має модулі інтеграції із зовнішніми сервісами, що дозволяє створювати персоналізовані навчальні траєкторії та автоматично повідомляти користувачів про нові завдання або досягнуті результати [50; 56].

Системи типу SAP SuccessFactors Learning надають розширені аналітичні панелі, які дозволяють відстежувати ключові показники успішності (KPI) у режимі реального часу, включаючи проходження курсів, відвідуваність, результати тестів та виконання сертифікаційних завдань. Така функціональність дозволяє керівникам підрозділів і HR-фахівцям приймати обґрунтовані рішення щодо

розвитку персоналу та коригувати стратегії корпоративного навчання на рівні всієї організації [68].

Автоматизація значно знижує адміністративне навантаження на викладачів і тренерів. Дослідження Гарсія-Пеньялво Ф. Х. та Конде М. А. [54] показують, що використання LMS суттєво скорочує час, необхідний для рутинних завдань, водночас підвищуючи ефективність адаптації нових працівників через автоматизовані онбордингові програми. Таким чином, організації можуть спрямовувати ресурси на розвиток змісту навчання та підвищення мотивації персоналу, замість того щоб витрачати час на адміністративні процеси.

Важливим чинником ефективності сучасних корпоративних освітніх платформ є персоналізація навчального контенту. LMS і LXP дозволяють формувати індивідуальні траєкторії навчання, враховуючи рівень попередньої підготовки, результати попередніх курсів, наявні компетенції та потреби у розвитку. Так, Coursera for Business пропонує алгоритмічні рекомендації курсів на основі даних профілю користувача, а система EdCast використовує штучний інтелект для побудови динамічних навчальних маршрутів, орієнтованих на конкретну роль або проєкт [43; 66].

Дослідниця А. Літлджон підкреслює, що персоналізація траєкторій навчання є ключовим елементом переходу від традиційного навчання до самокерованого розвитку компетентностей, що дозволяє уникати шаблонності та забезпечує цілеспрямований розвиток співробітників відповідно до їхніх посадових обов'язків та кар'єрних цілей [61]. Аналогічно, SAP SuccessFactors Learning надає можливість створювати навчальні шляхи, орієнтовані на конкретні посади (competency-based learning paths), тоді як Moodle Workplace дозволяє розробляти структуровані навчальні програми для відділів з обмеженим доступом та розмежуванням ролей [57; 68].

Персоналізоване навчання, згідно з даними Deloitte, сприяє зростанню продуктивності працівників на 12% та зниженню плинності кадрів на 9% [41]. Дослідження також підтверджують, що адаптивні навчальні середовища

стимулюють саморегуляцію, рефлексію та внутрішню мотивацію, що підвищує ефективність корпоративного навчання [2-3; 7; 12; 15; 18; 19; 24; 31].

Сучасні LMS та альтернативні платформи забезпечують гнучкість та доступність навчання, що є критично важливим у корпоративному середовищі, особливо для глобальних компаній з розподіленими командами. Доступ до навчальних матеріалів у будь-який час завдяки хмарним технологіям і асинхронному навчанню дозволяє співробітникам вчитися у зручному темпі без відриву від основної діяльності. Наприклад, Coursera for Business пропонує доступ 24/7 до курсів провідних університетів, а Udey Business забезпечує можливість завантаження відео для офлайн-перегляду [22; 41].

Мобільність і мультиплатформність — ще одна перевага сучасних платформ. TalentLMS, SAP SuccessFactors та Canvas надають нативні мобільні застосунки з повною функціональністю, що дозволяє навчатися на комп'ютерах, планшетах і смартфонах. Це підвищує залученість співробітників, інтегруючи навчання у повсякденну діяльність [29; 44].

Безперервний професійний розвиток

Підтримка безперервного професійного розвитку є ключовою функцією LMS та альтернативних платформ. Інтеграція із зовнішніми освітніми ресурсами (Coursera, edX, LinkedIn Learning, Udey, FutureLearn) дозволяє організаціям розширювати спектр доступного контенту та адаптувати навчання до сучасних професійних вимог [41]. LMS-платформи, такі як Moodle Workplace та Cornerstone OnDemand, підтримують стандарти LTI (Learning Tools Interoperability), що забезпечує інтеграцію зовнішніх курсів у внутрішні навчальні траєкторії.

Мікронавчання та навчання за потребою (on-demand learning) дозволяють отримувати короткі, специфічні знання саме тоді, коли виникає потреба. Платформи TalentCards і Axonify реалізують навчання безпосередньо на робочому місці, а LXP, такі як Degreed та EdCast, забезпечують персоналізовані навчальні маршрути з інтеграцією мікроконтенту, зовнішніх курсів та статей, що дозволяє оперативно оновлювати компетенції [34; 46].

Ефективність навчання значною мірою залежить від моделі управління платформою та очікувань організації. LMS, з їх централізованою моделлю адміністрування, ефективні у стандартизованих навчальних процесах, сертифікаціях та технічній підготовці, забезпечуючи контроль, аналітику та звітність. Альтернативні платформи, такі як LXP і LCMS, орієнтовані на персоналізацію, інтерактивність та залученість користувачів. Дослідження Fosway Group показують, що 81% користувачів LXP відзначають покращення якості навчального досвіду, тоді як аналогічний показник у користувачів LMS складає лише 54% [53].

Інтерфейс, персоналізація, рекомендаційні механізми та зворотний зв'язок у реальному часі стимулюють активну взаємодію з контентом та покращують мотивацію до навчання. LMS, як Moodle і SAP SuccessFactors, ефективні у контролі та аналітиці, тоді як LXP забезпечують гнучкість і персоналізацію навчального процесу [47].

Таким чином, LMS та альтернативні системи навчання відіграють комплексну роль у корпоративному навчанні, забезпечуючи автоматизацію та контроль процесів, персоналізацію, гнучкість, безперервний професійний розвиток та інтеграцію з зовнішніми ресурсами. Вибір між LMS і LXP/LCMS визначається цілями організації, потребою у стандартизованому контролі та очікуванням щодо залученості користувачів. Впровадження таких платформ трансформує корпоративне навчання у стратегічний процес управління знаннями, що забезпечує розвиток компетентностей персоналу та підтримує бізнес-цілі організації.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження сутності, класифікацій, характеристик та впливу систем управління навчанням (LMS) і альтернативної системи навчання на ефективність

корпоративного навчання можна сформулювати низку ключових висновків, які підтверджують їх значущість та актуальність для сучасних організацій.

По-перше, системи управління навчанням (LMS) виступають фундаментальними інструментами організації та адміністрування освітніх процесів у корпоративному середовищі. Вони забезпечують централізовану платформу для розміщення навчальних матеріалів, управління курсами, контролю за виконанням завдань і сертифікації, а також збору даних щодо результатів навчання. Класифікація LMS може здійснюватися за різними критеріями, включно з типом власності (відкриті чи комерційні рішення), функціональністю, способом розгортання (хмарні чи локальні), а також гнучкістю налаштувань під потреби конкретної організації.

По-друге, альтернативна система навчання, яка включає платформи типу LXP (Learning Experience Platform) та LCMS (Learning Content Management System), розвивається як доповнення або навіть альтернатива традиційним LMS. Основний фокус таких платформ зміщений з централізованого адміністрування на створення персоналізованого досвіду навчання, інтерактивності та залученості користувачів. LXP орієнтовані на адаптацію навчального контенту до індивідуальних потреб працівників, забезпечують динамічні навчальні траєкторії та інтегрують елементи гейміфікації, що стимулює мотивацію та активність учасників. LCMS, своєю чергою, надають розширені можливості для розробки, зберігання та управління навчальними ресурсами, підтримуючи авторів курсів і дизайнерів освітніх програм.

По-третє, сучасні LMS і альтернативні системи навчання володіють рядом ключових характеристик, які визначають їхню ефективність у корпоративному середовищі. Серед них слід виділити гнучкість у налаштуванні курсів та ролей користувачів, можливість інтеграції з іншими корпоративними системами (CRM, ERP, інструменти для спільної роботи), а також широкі аналітичні та контрольні функції, що дозволяють відстежувати прогрес учасників, оцінювати результати навчання та оперативно коригувати освітні програми. Альтернативні платформи, особливо LXP, акцентують увагу на персоналізації та індивідуалізації навчального

контенту, що дозволяє організаціям забезпечити релевантність матеріалів під конкретні потреби співробітників та професійні завдання.

По-четверте, вплив LMS і альтернативних платформ на ефективність корпоративного навчання є багатограним. Автоматизація процесів зменшує адміністративне навантаження на тренерів та HR-відділи, скорочує час на організаційні процедури та дозволяє спрямувати ресурси на розробку якісного навчального контенту. Можливість відстежувати прогрес учасників у реальному часі сприяє швидкому коригуванню навчального процесу, а інтеграція з бізнес-цілями організації дозволяє ефективніше планувати розвиток персоналу та стратегічно управляти талантами.

Особливе значення має персоналізація навчання, яка забезпечує формування індивідуальних траєкторій, адаптованих до посадових обов'язків та професійних цілей співробітників. Завдяки цьому підвищується залученість користувачів, зростає мотивація до навчання та досягається більш глибоке засвоєння матеріалу. Крім того, можливість навчання у будь-який час та з будь-якого місця забезпечує гнучкість, доступність і демократизацію освітнього процесу, що особливо важливо для глобальних компаній з розподіленими командами.

Також слід відзначити роль безперервного професійного розвитку, яку підтримують LMS і альтернативні платформи. Інтеграція з зовнішніми освітніми ресурсами, мікронавчання та навчання за потребою створюють умови для постійного оновлення компетенцій, забезпечують актуальність знань та сприяють розвитку професійних навичок, що відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Крім того, порівняльний аналіз LMS та альтернативних платформ дозволяє організаціям обирати оптимальну модель навчання залежно від цілей. LMS більш ефективні у стандартизованому навчанні, сертифікації та контролі, тоді як LXP і LCMS забезпечують більш гнучке, персоналізоване та інтерактивне навчальне середовище, що стимулює активність і залученість користувачів.

Отже, впровадження LMS та альтернативної системи навчання у корпоративному середовищі є стратегічно важливим кроком, який сприяє

підвищенню ефективності навчальних процесів, забезпеченню персоналізованого підходу до розвитку співробітників, підвищенню гнучкості та доступності навчання, а також інтеграції освітніх процесів із бізнес-цілями організації. Подальший розвиток та вдосконалення таких платформ, їх інтеграція з іншими цифровими технологіями та адаптація до нових педагогічних практик обіцяють організаціям значні переваги у підвищенні кваліфікації персоналу та формуванні конкурентоспроможного бізнес-середовища в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ЧЕРЕЗ LMS ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯ

2.1 Аналіз потреб в навчанні персоналу через LMS

У сучасних умовах динамічного розвитку торгівлі, цифровізації бізнес-процесів і зростання конкуренції на роздрібному ринку, ефективне управління знаннями та компетенціями персоналу мережі магазинів набуває стратегічного значення. Для компаній, таких як «Територія мінімальних цін», які об'єднують десятки торгових точок і сотні працівників, ключовим фактором успіху стає професійний розвиток консультантів, адміністраторів і менеджерів. Одним із важливих інструментів цього процесу є системи управління навчанням (Learning Management System — LMS), які дозволяють організовувати навчання персоналу незалежно від місця роботи, відстежувати прогрес і своєчасно виявляти потреби у підвищенні кваліфікації. Визначення таких потреб є фундаментальним етапом у створенні ефективних програм навчання, що підтримують стратегічні цілі компанії, підвищують якість обслуговування та сприяють розвитку корпоративної культури мережі.

Поняття «потреби в навчанні» у контексті діяльності мережі магазинів «Територія мінімальних цін» означає розрив між наявними знаннями, вміннями й навичками працівників торговельних залів, адміністраторів та керівників відділів і тими компетенціями, які необхідні для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, ефективної роботи з товаром і використання сучасних цифрових інструментів управління. Як зазначає українська дослідниця І. Журавльова, потреби в навчанні є базою для формування змісту навчальних програм, що спрямовані на підвищення професійного потенціалу персоналу. Для торговельної мережі це означає не просто проведення формальних тренінгів, а системний аналіз конкретних компетенцій, які необхідно вдосконалювати — від навичок комунікації з покупцем до знань у сфері мерчандайзингу, управління

товарними запасами та роботи в інформаційних системах. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичного або формального навчання, натомість сконцентрувати ресурси на розвитку ключових напрямів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії та якість сервісу. [15, с.44].

Сутність аналізу потреб у навчанні персоналу мережі магазинів «Територія мінімальних цін» полягає у виявленні розривів між наявними й необхідними рівнями професійних компетентностей співробітників — продавців-консультантів, адміністраторів, касирів і керівників торговельних відділів. Такий аналіз передбачає кілька ключових етапів: спостереження за якістю обслуговування клієнтів і продуктивністю роботи персоналу, опитування працівників щодо труднощів у виконанні посадових обов'язків, вивчення результатів внутрішніх оцінювань і звітів у системі LMS, а також аналіз індивідуальних профілів розвитку співробітників.

Як зазначає британський експерт у сфері розвитку персоналу Д. Колсон, цифрові системи навчання, такі як LMS, дають можливість не лише автоматизувати навчальний процес, але й збирати та обробляти аналітичні дані, що допомагають швидко ідентифікувати реальні потреби працівників у нових знаннях і навичках. Для компанії «Територія мінімальних цін» це відкриває можливість своєчасно оновлювати навчальні програми, адаптуючи їх до змін ринку, асортименту продукції та очікувань клієнтів.[48].

Значення аналізу потреб полягає також у здатності адаптувати освітні цілі до реальних викликів ринку. Наприклад, український фахівець з HR-аналітики М. Мельничук підкреслює, що коректно проведений аналіз потреб дає змогу формувати персоналізовані навчальні маршрути в LMS, що значно підвищує мотивацію співробітників до навчання та зменшує витрати на неефективні курси [29, с.27].

Роль потреб у формуванні освітніх цілей полягає в забезпеченні відповідності між бізнес-стратегією компанії та індивідуальними кар'єрними прагненнями працівників. М. Дугіамас зазначає, що ефективне навчання починається не з контенту, а з розуміння цілей: чому, для чого і кому потрібне це навчання. Саме LMS, яка підтримує інструменти аналітики, опитування, автоматизовану побудову профілю компетентностей, стає дієвим інструментом виявлення реальних потреб у навчанні [50].

Таким чином, аналіз потреб у навчанні через LMS у мережі “Територія мінімальних цін” є не лише технічною процедурою, а й стратегічною функцією HR-менеджменту, спрямованою на підвищення ефективності персоналу торговельних точок. Завдяки використанню цифрових інструментів компанія має змогу перетворювати освітні потреби працівників — консультантів, касирів, адміністраторів — у чітко визначені цілі, зміст та формати навчання, які відповідають сучасним вимогам роздрібного бізнесу. Це сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, ефективності внутрішніх процесів і розвитку корпоративної культури.

Управління навчанням персоналу в “Території мінімальних цін” є не лише складовою HR-стратегії, а й ключовим елементом забезпечення сталого розвитку компанії. Потреби у навчанні виникають не випадково — вони є результатом взаємодії зовнішніх факторів (зміни у законодавстві, технологічні інновації, нові стандарти обслуговування, тенденції ринку роздрібної торгівлі) та внутрішніх чинників, таких як оновлення асортименту, підвищення вимог до клієнтського сервісу й необхідність розвитку soft skills працівників. Своєчасне визначення та задоволення цих потреб дає змогу компанії залишатися конкурентоспроможною, а персоналу — розвиватися в межах організації, формуючи кадровий резерв і зменшуючи плинність кадрів.

Однією з найпоширеніших причин, що обумовлює необхідність навчання персоналу, є зміни в законодавстві, технологіях і вимогах до якості. Регуляторні оновлення, особливо в таких сферах як охорона праці, фінансовий облік, екологічна безпека, вимагають від працівників актуалізації знань і навичок. Як зазначає українська дослідниця у сфері трудового права О.Бірюкова, в умовах динамічної зміни законодавчих актів, особливо під час гармонізації норм з європейським правом, компанії змушені оперативно переорієнтовувати навчальні програми, зокрема через LMS-платформи. Аналогічно, з розвитком нових технологій — автоматизації, штучного інтелекту, хмарних рішень — виникає потреба в перекваліфікації співробітників, навіть якщо формально їх посади залишаються незмінними [5, с.32].

За словами західного фахівця в галузі корпоративного навчання Д. Вілсона, сучасні технологічні трансформації мають «природно освітній характер», тобто кожне нововведення автоматично вимагає навчання, адаптації та побудови нових компетентнісних моделей [72].

Іншою ключовою причиною виникнення потреб у навчанні є професійний розвиток та кар'єрне зростання. Успішні організації не чекають, поки працівники самостійно почнуть шукати навчальні ресурси — вони активно формують внутрішні освітні траєкторії. На думку української експертки в сфері управління талантами Л. Костюк, LMS-платформи дозволяють проєктувати індивідуальні освітні плани, що відображають логіку кар'єрного просування: від адаптації новачка до підготовки до управлінських посад [22, с.18]. Водночас дослідження британської консультантки у сфері L&D Дж. Родс підтверджують, що працівники, які бачать чіткий зв'язок між навчанням і кар'єрними можливостями, мають удвічі вищу мотивацію до професійного саморозвитку. Таким чином, потреби в навчанні формуються не лише з обов'язку, а й як результат внутрішнього запиту на зростання [66].

Окрім зовнішніх вимог і кар'єрних прагнень, значну роль відіграє недостатній рівень знань, умінь чи компетенцій, який може бути виявлений під час

оцінювання результатів праці, аналізу KPI або за підсумками регулярних атестацій. Найбільш типовими ситуаціями, що сигналізують про освітні потреби, є зниження продуктивності, часті помилки, тривала адаптація нових працівників, невміння працювати з новими системами або погана взаємодія в команді. LMS-платформи тут виступають не просто як база даних курсів, а як аналітичні інструменти, здатні фіксувати прогалини в знаннях, автоматично пропонувати необхідні модулі та створювати пов'язані з оцінкою ефективності звіти [17, с.148]. У дослідженні Д. Колсона зазначено, що «сучасна LMS — це не лише платформа для навчання, а й система раннього виявлення компетентнісних ризиків» [48].

Отже, потреби в навчанні персоналу виникають через три основні групи чинників: нормативно-технологічні зміни, прагнення до розвитку та виявлені прогалини в професійних якостях. Розуміння цих причин і вміння оперативно реагувати на них за допомогою LMS дозволяє організації не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх, будуючи конкурентоспроможний людський капітал.

Експериментальне дослідження було спрямоване на виявлення навчальних потреб працівників мережі магазинів “Територія мінімальних цін” та оцінку ефективності використання системи управління навчанням (LMS) для розвитку їхніх професійних компетентностей. Дослідження проводилося у період березень – травень 2025 року.

У вибірку увійшло 50 респондентів віком від 20 до 50 років, що представляли різні структурні підрозділи компанії: продавців-консультантів, касирів, адміністраторів торговельних залів і керівників відділів. Вибірка була сформована цілеспрямовано для забезпечення репрезентативності та охоплення всіх основних функціональних напрямів діяльності магазину.

Критерії включення до вибірки:

- активна участь у щоденних робочих процесах магазину;
- досвід роботи з клієнтами та знання стандартів обслуговування;

- використання внутрішніх цифрових інструментів (облікових і торговельних систем, корпоративного порталу);
- готовність до участі в експерименті та бажання підвищити кваліфікацію.

Для комплексного аналізу навчальних потреб персоналу було застосовано кількісні та якісні методи дослідження:

1. Анкетування — для оцінки рівня самооцінки компетентностей, уподобань у навчанні, мотиваційних чинників та наявних бар'єрів у професійному розвитку.
2. Інтерв'ю з відкритими питаннями — для виявлення прихованих навчальних потреб, особистих мотиваційних установок і труднощів, що виникають у роботі з клієнтами та товаром.
3. Метод експертної оцінки — порівняння самооцінки працівників із оцінками їхніх безпосередніх керівників для визначення реальних зон розвитку.

Таблиця 2.1. Критерії, якісні та кількісні показники і рівні сформованості освітньо-компетентнісного ефекту застосування традиційних та/або альтернативних LMS персоналу

Критерій	Якісні показники прояву параметра	Кількісні показники прояву параметра	Рівні сформованості
1. Мотиваційно-ціннісний	• позитивне ставлення до навчання через альтернативні системи; • усвідомлення значущості професійного	• частка персоналу, що бере участь у навчанні добровільно (%); • середня кількість навчальних модулів, пройдених поза обов'язковою	Високий – мотивація > 4 бали, участь > 80 %; Середній – 3–4 бали, участь 50–79 %; Низький – < 3

	розвитку; • готовність до самонавчання в цифровому середовищі	програмою; • середній бал за шкалою мотивації (1–5 балів)	бали, участь < 50 %
2. Когнітивний (знаннєвий)	• повнота та системність засвоєння професійних знань; • здатність аналізувати, узагальнювати, пояснювати навчальний матеріал; • орієнтація в новітніх технологіях навчання	• середній результат тестування після навчання (%) правильних відповідей); • приріст знань до / після курсу (% різниці); • кількість опанованих тем або сертифікатів	Високий – ≥ 85 %; Середній – 70– 84 %; Низький – < 70 %
3. Практично- діяльнісний (компетентнісний)	• здатність застосовувати набуті знання у професійній діяльності; • результативність виконання практичних завдань у	• відсоток виконаних практичних кейсів (%); • середній бал експертної оцінки практичних умінь (1–5 балів); • кількість	Високий – виконано > 85 % завдань, оцінка $\geq 4,5$ бала; Середній – 60– 84 %, 3–4 бали; Низький – < 60 %, < 3 бали

	середовищі АСУН; • уміння використовувати цифрові освітні інструменти	впроваджених інновацій / ініціатив після навчання	
4. Рефлексивно-аналітичний	• здатність оцінювати власні результати навчання; • уміння визначати напрями подальшого професійного розвитку; • участь у самооцінюванні та взаємооцінюванні	• частота заповнення самооцінювальних форм (%); • середній бал самооцінки (1–5 балів); • кількість індивідуальних цілей розвитку	Високий – самооцінка ≥ 4 бали, участь $> 75\%$; Середній – 3–3,9 бала, 50–74 %; Низький – < 3 бали, $< 50\%$
5. Соціально-комунікативний	• участь у груповій роботі та професійних спільнотах; • здатність до конструктивної взаємодії в цифровому освітньому середовищі;	• кількість коментарів / повідомлень у форумах; • кількість спільних виконаних завдань; • середній бал оцінки командної взаємодії (1–5 балів)	Високий – ≥ 10 взаємодій, оцінка $\geq 4,5$ бала; Середній – 5–9 взаємодій, 3–4 бали; Низький – < 5 взаємодій, < 3 бали

	• обмін досвідом і підтримка колег		
--	--	--	--

Анкетування персоналу мережі магазинів “Територія мінімальних цін”, проведене за авторським опитувальником (Додаток А) серед 50 працівників віком від 20 до 50 років, дало змогу виявити основні потреби у професійному навчанні та сформуванню загального уявлення про поточний рівень знань, мотивацію і бар’єри розвитку серед торговельного персоналу.

За результатами аналізу, 38% респондентів належать до вікової групи 20–30 років, 34% — до групи 31–40 років, 20% — 41–45 років, і 8% — старше 46 років. Така вікова структура відображає характер торговельної мережі як динамічної організації з переважно молодим персоналом, який активно взаємодіє з клієнтами, освоює нові технології та зацікавлений у професійному розвитку.

Щодо стажу роботи у сфері роздрібної торгівлі, 22% опитаних мають досвід до одного року, 40% — від 1 до 3 років, 26% — від 4 до 6 років, а 12% — понад 6 років. Це свідчить, що потреба у навчанні є актуальною як для нових співробітників, які лише адаптуються до корпоративних стандартів, так і для досвідчених працівників, які прагнуть оновити знання, удосконалити навички клієнтського сервісу та опанувати сучасні цифрові інструменти (зокрема, корпоративну LMS).

Отримані результати дозволили визначити основні напрями для подальшого навчання персоналу — розвиток комунікативних навичок, цифрової грамотності, використання систем обліку та управління продажами, а також формування мотивації до безперервного професійного вдосконалення.

Оцінка власного рівня знань про товари, внутрішні стандарти обслуговування та корпоративні процеси компанії “Територія мінімальних цін” показала, що лише

12% працівників вважають свій рівень знань дуже високим, 26% — високим, тоді як 42% оцінюють його як середній, а 20% — як низький або дуже низький. Така динаміка свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення кваліфікації персоналу та актуальність розробки систематичних навчальних програм у межах корпоративної LMS.

Серед напрямів, у яких працівники виявили найбільшу потребу у розвитку, домінують:

- комунікативні навички у взаємодії з клієнтами — 58% опитаних,
- знання асортименту товарів і технік продажу — 52%,
- робота з касовими системами та складським обліком — 46%,
- управління конфліктними ситуаціями — 38%,
- організація робочого часу та планування — 28%,
- засади корпоративної етики й культури спілкування — 22%.

Щодо тем навчання, найактуальнішими для персоналу “Території мінімальних цін” є:

- нові підходи до клієнтського сервісу та підвищення лояльності покупців (27%);
- цифрові інструменти роботи з товарами та звітністю (LMS, CRM, облікові системи) (23%);
- основи візуального мерчандайзингу та презентації товару (18%);
- техніки ефективних продажів і переконання (16%);
- управління командою на рівні магазину або відділу (10%).

Більшість співробітників надають перевагу онлайн-курсам у корпоративній LMS з можливістю самостійного проходження (38%) та вебінарам або інтерактивним відеоурокам (26%), що повністю відповідає сучасним тенденціям цифрового навчання. Такий формат дозволяє працівникам поєднувати роботу у змінному

графіку з професійним розвитком, а компанії — гнучко керувати процесом навчання та відстежувати результати через аналітику LMS.

Мотиваційні чинники, які найбільше стимулюють працівників мережі магазинів “Територія мінімальних цін” до участі в навчальних програмах, пов’язаних із розвитком професійних компетентностей, свідчать про переважання внутрішньої мотивації над зовнішньою. Найвагомим стимулом для співробітників є особистий професійний розвиток — його зазначили 62% респондентів, а також можливість кар’єрного зростання в межах компанії — 54%. Водночас підвищення заробітної плати мотивує лише 22% працівників, а виконання вимог керівництва — 12%, що демонструє високий рівень усвідомлення значущості навчання для власного розвитку.

Серед основних бар’єрів участі в навчанні працівники найчастіше називали нестачу часу через щільний робочий графік (48%). Також значну роль відіграють недостатня підтримка з боку безпосередніх керівників (30%) та відсутність релевантних навчальних програм, адаптованих до специфіки роздрібної торгівлі (20%).

Крім того, технічні труднощі — обмежений доступ до інтернету або корпоративної LMS — стали перешкодою для 18% респондентів, тоді як низький рівень внутрішньої мотивації до навчання спостерігається лише у 10% співробітників.

Отримані результати свідчать про те, що працівники “Території мінімальних цін” загалом позитивно ставляться до навчання, розглядаючи його як інструмент особистісного та кар’єрного зростання, а не лише як корпоративну вимогу. Тому створення зручних, коротких і практично орієнтованих програм у форматі LMS-курсів і мікронавчання може істотно підвищити рівень залученості персоналу до процесу професійного розвитку.

Таблиця 2.2.

Результати анкетування

Питання	Варіант відповіді	Кількість	Відсоток
Вік	20-30	19	38%
	31-40	17	34%
	41-45	10	20%
	46 і старше	4	8%
Стаж роботи в роздрібній торгівлі	Менше 1 року	11	22%
	1-3 роки	20	40%
	4-6 років	13	26%
	Більше 6 років	6	12%
Рівень знань про товари, процеси, стандарти обслуговування	Дуже високий	6	12%
	Високий	13	26%
	Середній	21	42%
	Низький	8	16%
	Дуже низький	2	4%
Навички, які потребують покращення	Комунікація з клієнтами	29	58%

	Знання асортименту товарів та технік продажу	26	52%
	Робота з касовими системами та обліковими програмами	23	46%
	Управління конфліктами	19	38%
	Організація часу та планування	14	28%
	Професійна етика та корпоративна культура	11	22%
Найактуальніші теми навчання	Клієнтський сервіс і лояльність покупців	14	27%
	Цифрові інструменти (LMS, CRM, облік)	14	27 %
	Мерчадайзинг і візуальне оформлення товарів	9	18%
	Техніки продажів і комунікації	8	16%
	Лідерство та управління персоналом	5	10%
Формат навчання	Онлайн-курси в LMS	19	38%
	Вебінари/відеоуроки	13	26%
	Очні тренінги	10	20%
	Наставництво/менторинг	8	16%

Мотиваційні чинники до навчання	Професійний розвиток	31	62%
	Кар'єрне зростання	27	54%
	Підвищення зарплати	11	22%
	Вимога керівництва	6	12%
Бар'єри до навчання	Нестача часу	24	48%
	Недостатня підтримка керівництва	15	30%
	Відсутність релевантних програм	10	20%
	Технічні труднощі	9	18%
	Низька особиста мотивація	5	10%

Таблиця 2.3.

Рівні запиту на навчання персоналу мережі магазинів “Територія мінімальних цін”

Рівень запиту на навчання	Кількість працівників	Відсоток (%)
Високий	27	54
Середній	16	32
Низький	7	14
Всього	50	100

Високий рівень запиту на навчання мають ті працівники, які обрали три або більше теми для навчання та оцінили свій рівень знань як середній або нижчий від середнього. Це свідчить про високу мотивацію до підвищення кваліфікації, прагнення вдосконалювати професійні навички, покращувати клієнтський сервіс та ефективніше використовувати цифрові інструменти в роботі.

Середній рівень запиту спостерігається серед працівників, які обрали одну-дві теми для навчання і вважають свій рівень знань середнім або високим. Ця група демонструє помірну потребу у професійному розвитку та готовність навчатися за умови зовнішньої підтримки, чітко визначених цілей або рекомендацій керівництва.

Низький рівень запиту характерний для працівників, які обрали жодну або одну тему для навчання, а свій рівень знань оцінюють як високий чи дуже високий. Такі співробітники, як правило, мають достатній досвід роботи і не відчують гострої потреби у додатковому навчанні, хоча їх залучення до програм наставництва може стати важливим ресурсом для розвитку нових працівників.

Отже, результати анкетування показують, що у мережі магазинів “Територія мінімальних цін” спостерігається стійкий і усвідомлений запит на професійне навчання, орієнтований передусім на підвищення практичних навичок роботи з клієнтами, оволодіння сучасними технологіями продажу, цифровими інструментами (LMS, CRM) та розвиток комунікативної культури персоналу.

Найбільш прийнятними форматами навчання для співробітників є онлайн-курси в системі LMS, інтерактивні вебінари та короткі мікрокурси, що дозволяють поєднувати професійну діяльність із розвитком компетентностей без відриву від роботи. Основними мотиваторами є особистісний і кар’єрний розвиток, тоді як серед бар’єрів найчастіше називають нестачу часу та недостатню підтримку керівництва. Для ефективної реалізації навчальних програм доцільно запровадити гнучкі графіки навчання, систему заохочень і внутрішнього наставництва.

Інтерв'ю з відкритими питаннями (Додаток Б) проводилися серед 50 працівників різних магазинів мережі “Територія мінімальних цін” у період з березня по травень 2025 року. До вибірки увійшли продавці-консультанти, касири, адміністратори та керівники торговельних відділів. Метою дослідження було виявлення основних проблем у роботі персоналу, визначення потреб у навчанні та оцінка мотиваційних чинників професійного розвитку.

Таблиця 2.4.

Перелік питань та розподіл відповідей (%) для інтерв'ю 50 працівників мережі «Територія мінімальних цін» (авторський матеріал)

№	Питання інтерв'ю	Основні відповіді	Кількість (осіб)	Відсоток
1	Які основні труднощі Ви відчуваєте у роботі з клієнтами?	Комунікація	21	42%
		Конфліктні ситуації	15	30%
		Недостатнє знання асортименту товарів	9	18%
		Інше	5	10%
2	Чи маєте Ви достатньо знань для роботи з касовими	Так	32	64%

	системами та внутрішніми програмами обліку?			
		Ні	18	36%
3	Як Ви оцінюєте власний рівень володіння сучасними технологіями?	Високий	14	28%
		Середній	27	54%
		Низький	9	18%
4	Які теми навчання були б для вас найкориснішими?	Клієнтський сервіс	24	48%
		Цифрові інструменти	18	36%
		Ефективні продажі	8	16%
5	Що Вас найбільше мотивує до участі у навчальних програмах?	Особистий розвиток	31	62%
		Кар'єрне зростання	27	54%

		Підвищення заробітної плати	11	22%
		Вимоги керівництва	6	12%
6	Чи є якісь фактори, що заважають ефективно навчатись?	Так	33	66%
		Ні	17	34%
7	Яку підтримку Ви хотіли б отримувати під час навчання?	Наставництво (менторинг)	20	40%
		Онлайн-консультації	18	36%
		Практичні завдання	12	25%
8	Які навички, на Вашу думку, будуть затребуваними у найближчі 2–3 роки?	Комунікація	29	58%
		Цифрові технології та автоматизація	26	52%

		Управління часом	20	40%
		Професійна етика та клієнтоорієнтованість	18	36%
9	Чи маєте Ви досвід самостійного навчання?	Так	34	68%
		Ні	16	32%
10	Як Ви оцінюєте підтримку керівництва у Вашому професійному розвитку?	Висока	19	38%
		Середня	20	40%
		Низька	11	22%

Таблиця 2.5.

Кількісний аналіз інтерв'ю (50 працівників)

Питання	Варіанти відповідей/ключові теми	Кількість респондентів	Відсоток (%)
---------	----------------------------------	------------------------	--------------

1. Основні труднощі у роботі з клієнтами	Комунікація (21), Робота з конфліктами (15), Недостатні знання асортименту (9), Інше (5)	50	100
2. Знання внутрішніх систем обліку та касових програм	Так (32), Ні (18) — бракує знань у нових модулях (11), автоматизації процесів (7)	50	100
3. Рівень володіння сучасними технологіями	Високий (14), Середній (27), Низький (9)	50	100
4. Теми навчання, що викликають найбільший інтерес	Клієнтський сервіс (24), Цифрові інструменти та CRM (18), Техніки продажів (8)	50	100
5. Мотивація до участі у навчальних програмах	Особистий розвиток (31), Кар'єрне зростання (27), Заробітна плата (11), Вимоги керівництва (6)	70 (допускалося кілька варіантів)	-
6. Основні бар'єри для навчання	Нестача часу (24), Відсутність навчальних програм (10), Недостатня підтримка (9), Технічні проблеми (7)	50	100
7. Переважні форми	Наставництво (20), Онлайн-консультації (18), Практичні завдання (12)	50	100

підтримки під час навчання			
8. Найбільш затребувані навички у найближчі 2–3 роки	Комунікативні (29), Цифрові (26), Управління часом (20), Етичні стандарти (18)	50	100
9. Досвід самостійного навчання	Так (34), Ні (16)	50	100
10. Оцінка підтримки керівництва у професійному розвитку	Висока (19), Середня (20), Низька (11)	50	100

Результати інтерв'ю показали, що основними труднощами у роботі з клієнтами в мережі «Територія мінімальних цін» є недостатній розвиток комунікаційних навичок, на що вказали 42% опитаних працівників, а також складнощі у врегулюванні конфліктних ситуацій (30%). Частина респондентів (18%) зазначила, що відчуває нестачу знань про новий асортимент товарів та акційні пропозиції, що іноді ускладнює надання клієнтам повної та точної інформації.

Щодо використання внутрішніх облікових систем та касових програм, 64% працівників відзначили, що володіють ними на належному рівні, проте 36% повідомили про труднощі у роботі з новими модулями, оновленнями систем і процесами автоматизації. Це вказує на необхідність проведення цільового навчання, спрямованого на підвищення цифрової грамотності персоналу та ефективне використання сучасних торговельних технологій.

Крім того, частина співробітників підкреслила потребу у розвитку навичок роботи з клієнтськими запитами, управління часом та командної взаємодії, що є ключовими компетенціями для ефективного функціонування персоналу у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Рівень володіння сучасними технологіями серед працівників мережі «Територія мінімальних цін» оцінюється переважно як середній (52%), що свідчить про необхідність додаткових тренінгів із цифрових інструментів, зокрема з використання касових систем, CRM-програм і систем обліку товарів. Більшість співробітників зазначили, що для підвищення професійної ефективності найбільш корисними були б навчальні програми з управління товарними залишками (42%), ефективного обслуговування клієнтів (38%) та розвитку технічних навичок у роботі з торговельним обладнанням (30%).

Головними мотиваторами участі у програмах навчання є кар'єрне зростання (58%) та особистий професійний розвиток (54%), тоді як лише 18% респондентів зазначили підвищення заробітної плати як основний стимул. Серед бар'єрів для участі в навчанні найбільш поширеними є нестача часу (46%) та недостатня підтримка керівництва (20%), що вказує на потребу у створенні гнучкого графіка навчання та мотиваційних програм підтримки.

Працівники бажають отримувати підтримку під час навчання у форматі менторства від досвідчених колег (38%), онлайн-консультацій (34%) та практичних завдань (28%), що відповідає сучасним підходам до корпоративного навчання. Переважна більшість опитаних (72%) має досвід самостійного навчання, що підтверджує високий рівень внутрішньої мотивації, проте 26% оцінили підтримку керівництва як низьку, що свідчить про необхідність посилення ролі HR-служби у розвитку персоналу.

За результатами аналізу встановлено, що найбільш затребуваними у найближчі 2–3 роки будуть цифрові навички (48%), комунікаційні компетенції (32%) та

організаційні навички (20%), що узгоджується з ключовими викликами роздрібної торгівлі — підвищенням якості сервісу, впровадженням автоматизації та зростанням конкуренції.

Таблиця 2.6.

Рівні запиту на навчання за результатами інтерв'ю працівників мережі магазинів «Територія мінімальних цін»

Питання	Рівень запиту	Кількість респондентів	Відсоток (%)
1. Основні труднощі у роботі з клієнтами	Високий - Високий – труднощі з комунікацією, обробкою скарг	32	64%
	Середній – нестача знань про товар, акції	12	24%
	Низький – інші причини	6	12%
2. Знання касових і товарооблікових систем	Високий – не вистачає навичок роботи з POS/CRM	18	36%
	Середній – володіють частково	20	40%

	Низький – впевнені користувачі	12	24%
3. Рівень володіння цифровими технологіями	Високий – потребують навчання по нових програмах	14	28%
	Середній – базовий рівень	26	52%
	Низький – впевнені користувачі	10	20%
4. Теми навчання	Високий – ефективна комунікація, клієнтський сервіс, касові операції	38	76%
	Середній – управління часом, мерчандайзинг	10	20%
	Низький – інші теми	2	4%

5. Мотивація до навчання	Високий – кар’єрний ріст, особистий розвиток	36	72%
	Середній – фінансова мотивація	10	20%
	Низький – вимоги керівництва	4	8%
6. Бар’єри для навчання	Високий – нестача часу, робоче навантаження	24	48%
	Середній – відсутність навчальних програм/підтримки	18	36%
	Низький – технічні труднощі	8	16%
7. Форми підтримки під час навчання	Високий – наставництво, консультації керівника	34	68%
	Середній – практичні завдання	16	32%
	Низький - інші	0	0
8. Найбільш затребувані навички	Високий – цифрові, технічні	26	52%

	Середній – комунікативні, організаційні	24	48%
	Низький – інші	0	0
9. Досвід самостійного навчання	Високий – мають досвід	36	72%
	Низький – не мають досвіду	14	28%
10. Оцінка підтримки керівництва	Високий – відчувають мотивацію	20	40%
	Середній – частково задоволені	18	36%
	Низький – бракує підтримки	12	24%

Високий рівень запиту характерний для працівників, які вказали три і більше складних аспектів у роботі, що вимагають додаткового навчання (наприклад, труднощі в комунікації з клієнтами, недостатні знання касових систем або низький рівень цифрових навичок). Такі співробітники також зазначали кілька тем для навчання (від трьох і більше) та наявність бар'єрів, які перешкоджають ефективному навчанню, зокрема нестачу часу, підтримки керівництва чи навчальних програм. Це свідчить про високу внутрішню мотивацію до розвитку, але й про потребу у системній підтримці з боку адміністрації та HR-відділу.

Середній рівень запиту спостерігається серед працівників, які визначили 1–2 проблемні зони, бажають пройти 1–2 навчальні теми і відзначають мінімальні бар'єри. Вони зазвичай демонструють стабільні професійні показники, але мають

потенціал для розвитку окремих навичок — наприклад, організації робочого часу, роботи з клієнтськими запитами чи оновлення знань про товарний асортимент.

Низький рівень запиту притаманний співробітникам, які не відчують суттєвих труднощів у роботі, обмежуються 0–1 темою навчання і не зазначають значних перешкод. Це, як правило, досвідчені продавці або адміністратори, які володіють необхідними знаннями, однак можуть потребувати періодичного оновлення компетенцій у зв'язку з появою нових технологічних рішень чи змін у корпоративних стандартах обслуговування.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що в мережі «Територія мінімальних цін» переважає високий рівень запиту на навчання, зосереджений переважно у сферах цифровізації процесів, клієнтського сервісу та ефективної комунікації, що створює підґрунтя для впровадження цільових програм підвищення кваліфікації персоналу.

Цей розподіл демонструє, що понад половина співробітників мережі «Територія мінімальних цін» (54%) мають високий рівень потреб у навчанні, що підтверджує необхідність розробки та впровадження цільових програм професійного розвитку персоналу. Середній рівень запиту мають 34% працівників, які потребують додаткової підтримки, але у меншому обсязі. Лише 12% відчують мінімальні потреби в навчанні, що свідчить про відносну впевненість і стабільність у їхній професійній діяльності.

Аналіз потреб у навчанні персоналу є ключовим етапом у розробці ефективної освітньої стратегії будь-якої торговельної мережі, особливо в умовах цифровізації процесів роздрібної торгівлі, оновлення технологій і зростання вимог до якості клієнтського сервісу. У контексті використання LMS (Learning Management System — системи управління навчанням) цей процес набуває нового рівня

структурованості, прозорості та аналітичності. LMS дозволяє не лише автоматизувати навчальні процеси, а й інтегрувати діагностичні інструменти для збору, аналізу та візуалізації потреб персоналу у навчанні.

Для оцінки навчальних потреб співробітників мережі магазинів «Територія мінімальних цін» було використано методику експертної оцінки, що передбачає порівняння самооцінки працівників щодо рівня їхніх знань і навичок із очікуваннями керівництва. Такий підхід дозволив визначити реальні прогалини у компетенціях та сформулювати пріоритети для розробки індивідуальних і групових навчальних програм. Методика поєднує кількісні дані анкетування із якісними інтерв'ю та експертними висновками, що забезпечує комплексний аналіз потреб у навчанні персоналу.

Анкетування проведено серед 50 працівників віком від 22 до 50 років за авторським опитувальником (Додаток А), який охоплював такі блоки:

- демографічні дані (вік, посада, стаж роботи);
- самооцінка рівня знань і професійних навичок;
- визначення пріоритетних тем навчання;
- мотиваційні чинники участі в освітніх програмах;
- бар'єри на шляху професійного розвитку;
- бажані формати та види підтримки під час навчання.

Паралельно було проведено інтерв'ю з відкритими питаннями (Додаток Б), яке дозволило уточнити контекст і з'ясувати очікування керівництва щодо розвитку персоналу.

Результати анкетування показали, що більшість співробітників оцінюють свій рівень знань як середній (46%) або високий (26%), при цьому 8% вважають його дуже високим, а 20% — низьким або недостатнім. Основними напрямками для підвищення кваліфікації визначено:

- комунікаційні навички (58%),
- роботу з касовими та обліковими системами (52%),
- цифрову грамотність і роботу з CRM (46%),
- управління конфліктами (34%),
- організацію робочого часу (28%),
- основи корпоративної етики та стандартів обслуговування (20%).

Аналіз вікової структури та стажу показав, що більшість працівників мережі перебувають на середніх етапах кар'єри (1–5 років стажу), що створює високий потенціал для навчання та розвитку як нових, так і досвідчених співробітників.

Експертна оцінка здійснювалася за двома напрямками:

1. Порівняння рівня знань співробітників із корпоративними стандартами, визначеними адміністрацією.
2. Виявлення ключових прогалин у компетенціях, які впливають на якість обслуговування клієнтів, ефективність роботи з торговельним обладнанням і дотримання корпоративних політик.

Результати інтерв'ю показали, що 42% працівників мають труднощі у комунікації з клієнтами, 36% — відчують нестачу цифрових навичок, а 50% оцінюють свій рівень технологічної компетентності як середній, тоді як керівництво очікує високого рівня володіння торговими системами, POS-терміналами та CRM-платформами.

На основі цих даних було сформовано таблицю порівняння самооцінки працівників і очікувань керівництва, що дозволило визначити пріоритетні напрями навчання, серед яких — розвиток цифрової компетентності, клієнтоорієнтованої поведінки та ефективної комунікації.

Таблиця 2.7.

Порівняння самооцінки співробітників і очікувань керівництва мережі «Територія мінімальних цін»

Напрямок компетенції	Самооцінка працівників (%)	Очікування керівництва (%)	Виявлена прогалина
Комунікаційні навички та робота з клієнтами	46 (низькі/середні)	100	Висока
Робота з касовими системами	58 (високі/середні)	95	Середня
Цифрові навички	50 (середні)	100	Висока
Управління часом і планування змін	32 (низькі/середні)	80	Висока
Управління конфліктами та стресостійкість	38 (низькі/середні)	90	Висока
Знання товарного асортименту та акційних пропозицій	56 (середні)	100	Середня
Професійна етика, корпоративна	28 (низькі/середні)	85	Середня

культура, клієнтоорієнтованість			
------------------------------------	--	--	--

Аналіз даних дозволив визначити три рівні запиту на навчання серед працівників мережі «Територія мінімальних цін»: високий (≥ 3 складні аспекти у роботі або ≥ 3 навчальні теми; 54% працівників), середній (1–2 проблемні зони або 1–2 навчальні теми; 34%) та низький (0–1 тема навчання за умови високого рівня професійних знань; 12%). Така класифікація дає змогу формувати індивідуальні та групові освітні траєкторії, адаптовані до реальних потреб працівників, а також оптимізувати навчальні програми відповідно до стратегічних цілей компанії.

Застосована методика експертної оцінки підтвердила свою ефективність у виявленні реальних прогалин у знаннях та навичках, визначенні пріоритетних напрямів розвитку персоналу, а також у діагностиці мотиваційних факторів та бар'єрів у навчанні. Її використання сприяє створенню цілісної системи підвищення кваліфікації, що поєднує потреби окремих працівників із цілями компанії, забезпечуючи сталий розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі.

Результати експериментального дослідження свідчать, що більшість працівників мережі «Територія мінімальних цін» мають високий рівень потреб у навчанні. Основними напрямками розвитку визначено покращення комунікаційних навичок із клієнтами, освоєння сучасних цифрових інструментів (CRM, касові та облікові системи), а також поглиблення знань про товарний асортимент і стандарти корпоративної культури.

Найефективнішими форматами навчання визнано онлайн-курси, інтерактивні вебінари та наставництво, що поєднують гнучкість і практичну орієнтованість. Основними мотиваторами участі у навчанні залишаються прагнення професійного

розвитку та кар'єрного зростання, тоді як ключовими бар'єрами є нестача часу та недостатня підтримка з боку керівництва.

Отже, використання LMS у мережі «Територія мінімальних цін» дозволяє персоналізувати освітні траєкторії, ефективно відстежувати прогрес працівників, а також забезпечити інтеграцію навчання в систему управління персоналом, що в цілому підвищує якість обслуговування клієнтів і результативність бізнес-процесів компанії.

Використання LMS як платформи для аналізу навчальних потреб працівників має кілька важливих практичних і методичних переваг. Насамперед, за допомогою вбудованих опитувальників, тестів, динамічних анкет та коротких інтерв'ю можна системно збирати інформацію про рівень знань, навичок, професійних потреб та мотиваційні чинники персоналу. Це відповідає підходу, запропонованому українською дослідницею Н. Бондаренко (2019), яка наголошує на важливості інтегрованої діагностики під час планування персоналізованих освітніх траєкторій.

Ще однією суттєвою перевагою є можливість автоматичного зберігання історії навчання кожного працівника. Це дає змогу керівництву не лише відстежувати прогрес, а й визначати пріоритетні напрями розвитку — які навички чи теми потребують першочергового вдосконалення. Для роздрібної мережі на кшталт «Території мінімальних цін» це особливо важливо, адже навчання має бути безперервним, швидким і практичним, враховуючи постійне оновлення асортименту, технологічні зміни та динамічні потреби клієнтів.

Результати кількісно-якісного опитування працівників мережі підтвердили доцільність використання LMS для аналізу запиту на навчання. Наприклад, більшість співробітників (понад 60%) вказали на потребу в підвищенні цифрових навичок, а 68% хотіли б мати індивідуальні програми розвитку, адаптовані під їхній досвід і посаду. LMS дає змогу враховувати ці запити в реальному часі: формувати персональні маршрути навчання, призначати модулі за рівнем складності,

аналізувати динаміку результатів і надавати зворотний зв'язок. Як зазначає Donald H. Taylor (2020), саме така гнучкість у налаштуванні контенту є основною умовою ефективного навчання дорослих у корпоративному середовищі.

Крім того, LMS підтримує формувальне оцінювання (formative assessment), яке дозволяє бачити зміни в рівні знань і навичок у процесі навчання, а не лише після його завершення. Працівники «Території мінімальних цін» неодноразово зазначали, що їм бракує регулярного зворотного зв'язку після тренінгів чи інструктажів. Завдяки LMS ця проблема може бути вирішена через автоматичні звіти, повідомлення про прогрес, короткі опитування або рефлексивні тести. Це повністю узгоджується з рекомендаціями Н. Fullan (2016) щодо важливості постійного зворотного зв'язку у розвитку професійної компетентності працівників.

Варто також зауважити, що альтернативні інструменти, такі як microlearning-платформи (EdApp, Coursera Teams), корпоративні мобільні додатки чи чат-боти, можуть стати доповненням до LMS. Вони дозволяють зробити навчання більш гнучким, гейміфікованим і доступним у будь-який момент — що особливо важливо для працівників роздрібної торгівлі з щільним графіком.

Оцінювання ефективності впровадження альтернативних систем управління навчанням персоналу здійснювалося відповідно до визначених критеріїв, показників та рівнів сформованості освітньо-компетентнісного ефекту (див. табл. 1).

Отримані результати засвідчили позитивну динаміку розвитку професійних компетентностей працівників за всіма критеріями, що підтверджує дидактичний потенціал альтернативних систем управління навчанням у підвищенні ефективності професійного розвитку персоналу.

1. Впровадження альтернативних систем управління навчанням забезпечило зростання освітньо-компетентнісного ефекту серед працівників організації, що підтверджується як якісними, так і кількісними показниками.
2. За мотиваційно-ціннісним критерієм зафіксовано підвищення внутрішньої мотивації до навчання, усвідомлення його значущості для професійного розвитку та формування позитивного ставлення до самонавчання.
3. За когнітивним критерієм виявлено приріст рівня знань, що свідчить про дієвість використаних систем у формуванні цілісного уявлення про зміст професійної діяльності.
4. За практично-діяльнісним критерієм підтверджено розвиток умінь застосовувати набуті знання у практичних ситуаціях; учасники продемонстрували зростання рівня самостійності, відповідальності та результативності.
5. За рефлексивно-аналітичним критерієм спостерігається формування здатності до самооцінювання, самокорекції й визначення індивідуальних траєкторій розвитку.
6. За соціально-комунікативним критерієм виявлено підвищення культури професійної взаємодії, що виразилося у зростанні кількості спільних активностей і взаємної підтримки у цифровому середовищі.
7. Отримані результати підтверджують, що альтернативні системи управління навчанням мають високий дидактичний потенціал і сприяють комплексному розвитку професійних компетентностей працівників.

Отже, впровадження LMS з аналітичним модулем дає змогу не лише організувати процес навчання, але й керувати розвитком персоналу на стратегічному рівні. Для мережі «Територія мінімальних цін» це створює можливість формувати систему безперервного навчання, яка підвищує професійний рівень співробітників, якість

обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність компанії на ринку роздрібної торгівлі.

2.2 Розробка та впровадження курсу в LMS

У сучасному конкурентному середовищі роздрібної торгівлі питання підвищення кваліфікації персоналу стає одним із ключових чинників розвитку компанії. Мережа магазинів «Територія мінімальних цін», яка понад 14 років успішно працює на українському ринку та об'єднує понад 18 торгових точок у різних регіонах країни, приділяє особливу увагу розвитку своїх працівників. В умовах активного розширення асортименту (понад 500 000 найменувань товарів), автоматизації торгових процесів і впровадження цифрових технологій важливим завданням стає системне навчання персоналу, яке допомагає підвищити якість обслуговування клієнтів і продуктивність роботи.

Одним із найбільш ефективних інструментів для організації безперервного професійного розвитку є система управління навчанням (LMS — Learning Management System). Вона дає можливість централізовано створювати навчальний контент, планувати заняття, проводити оцінювання та відстежувати прогрес кожного співробітника. У 2022 році компанія «Територія мінімальних цін» почала впровадження власної LMS-платформи для внутрішнього навчання працівників, що стало частиною стратегії цифрової трансформації мережі (RAU.ua, 2022).

Розробка та запуск навчального курсу через LMS стали логічним продовженням результатів аналізу освітніх потреб персоналу, який показав потребу у вдосконаленні цифрових компетентностей, знань про асортимент і навичок комунікації з клієнтами. Саме тому було розроблено курс із модульною

структурою, який поєднує теоретичний матеріал, відеоінструкції, тестові завдання та практичні кейси, адаптовані до реальних робочих ситуацій у магазинах мережі.

Формувальний експеримент, спрямований на оцінювання ефективності курсу в LMS, має на меті визначити, наскільки така система сприяє підвищенню професійної компетентності працівників у сферах обслуговування клієнтів, роботи з касовими системами, обліку товару та командної взаємодії. Особливу увагу приділено тому, як навчання впливає на практичну поведінку співробітників у робочих ситуаціях.

Для реалізації мети передбачено кілька етапів. Спочатку проводиться вхідне тестування для визначення базового рівня знань і навичок працівників. Далі співробітники проходять навчання в LMS за модульною структурою, що охоплює короткі відеоуроки, інтерактивні завдання, симуляції робочих ситуацій і консультації з наставниками. Проміжний моніторинг здійснюється за допомогою автоматизованого оцінювання прогресу, а також саморефлексійних звітів і взаємооцінювання між учасниками (peer-review). Завершальний етап передбачає підсумкове тестування та опитування для оцінки рівня засвоєння матеріалу й зворотного зв'язку щодо якості курсу.

До участі в експерименті залучено 50 працівників мережі «Територія мінімальних цін».

Таблиця 2.8

Етапи формувального експерименту

Етап	Назва	Зміст робіт	Тривалість
I	Підготовчий	Визначення цілей експерименту, добір	1 тиждень

		учасників (50 осіб), розробка навчальних матеріалів та інструкцій у LMS, проведення вхідного тестування для виявлення рівня знань і навичок	
II	Навчальний	Проходження модулів в LMS (5 тем), тести, практикуми, менторство	4 тижні
III	Формувальний контроль	Міжмодульні тести, саморефлексії, peer-review	Паралельно з етапом II
IV	Підсумковий контроль	Фінальний тест, практичне завдання, самооцінка після навчання	1 тиждень
V	Аналітичний	Аналіз результатів, порівняння двох груп, зворотний зв'язок	1 тиждень

Сам експеримент проходив у кілька послідовних етапів. На навчальному етапі, який тривав чотири тижні, учасники опановували п'ять ключових тем у системі LMS, виконували тести, практичні вправи та кейси, спрямовані на вдосконалення комунікацій, знання асортименту, роботи з клієнтами й цифровими інструментами компанії. Паралельно здійснювався формувальний контроль через міжмодульне оцінювання, саморефлексію та взаємооцінювання (peer-review). На підсумковому етапі проводилося фінальне тестування, аналіз практичних результатів, а також самооцінка рівня розвитку після навчання. Завершальний, аналітичний етап, був присвячений аналізу зворотного зв'язку учасників і формулюванню узагальнених висновків.

Для об'єктивного оцінювання ефективності навчання застосовувався комплекс інструментів: вхідне та вихідне тестування (з максимальною оцінкою 100 балів), експертна оцінка практичних завдань за п'ятибальною шкалою, анкети самооцінки компетентностей за шкалою Лайкерта, опитування щодо задоволеності курсом, а також моніторинг активності учасників у системі (кількість переглядів, час перебування, виконання завдань).

Очікувані результати експерименту включали підвищення середнього балу в тестах щонайменше на 20%, зростання самооцінки працівників на 1,5 бала, виявлення сильних і слабких сторін навчального курсу, а також підвищення рівня залученості до процесу навчання.

Критерії успішності експерименту визначено чітко: завершення курсу не менше ніж 80% учасників групи; перевага середнього підсумкового балу; задоволеність курсом понад 70% респондентів; зростання впевненості працівників у роботі з клієнтами, асортиментом товарів та цифровими сервісами компанії.

Таким чином, формувальний експеримент створює практичне підґрунтя для масштабного впровадження системи LMS у мережі «Територія мінімальних цін», що дає змогу поєднати сучасні технології навчання з реальними потребами персоналу.

У межах формувального етапу було розроблено програму навчального курсу в LMS. Програма побудована за модульною структурою та містить теоретичні й практичні блоки, завдання для відпрацювання навичок і систему оцінювання результатів навчання.

- Назва курсу: «Цифрові інструменти та клієнтський сервіс у роздрібній торгівлі»
- Цільова аудиторія: 50 працівників мережі магазинів «Територія мінімальних цін»

- Мета курсу: підвищити рівень цифрової грамотності та вдосконалити навички ефективної комунікації з клієнтами, роботи з обліковими системами, управління торговими процесами й просування товарів у цифровому середовищі.

Таблиця 2.9

Структура курсу (5 модулів)

№	Назва модуля	Зміст	Формати навчання	Завдання та оцінювання
1	Цифрова грамотність у сфері роздрібно́ї торгівлі	Ознайомлення з корпоративними цифровими платформами, електронним документообігом, онлайн-інструментами для обліку товарів та спілкування. Основи кібербезпеки та роботи з корпоративною поштою.	Відео-лекції, інтерактивні презентації, короткі інструкції	Тест (10 запитань), кейс: ситуація з цифровим документом
2	Робота з клієнтами: етика,	Потреби покупців,	Онлайн-воркшоп, рольові	Тест, практичне завдання

	комунікація, психологія споживача	правила ефективної комунікації, техніки активного слухання, вирішення конфліктних ситуацій у торговельній залі, основи етики обслуговування.	ігри (відеосценарії), тренінгові вправи	«створення скрипту спілкування з клієнтом», самооцінка комунікативних навичок
3	Системи обліку, продажів та CRM у роздрібній торгівлі	Ознайомлення з CRM-системою мережі, електронними каталогами товарів, інтеграцією з касовими модулями, автоматизацією обліку.	Скринкасти (відеоінструкції), симуляційні вправи, міні- квести	Симуляційне завдання: оформити продаж товару в CRM, тест (15 запитань), зворотний зв'язок від ментора
4	Асортимент і презентація товарів: мистецтво продажу	Структура товарних груп, конкурентні переваги, техніки візуальної	Відео-кейси, інтерактивні шаблони, аналіз реальних прикладів мережі	Творче завдання: створити картку товару або коротку презентацію,

		презентації товарів, переконливий продаж, додаткові продажі.		взаємооцінювання (peer-review)
5	Самоменеджмент та командна ефективність у ритейлі	Планування робочого часу, пріоритизація завдань, командна взаємодія у відділі, управління стресом, баланс навантаження.	Менторська онлайн-сесія, міні-лекція, інтерактивні вправи	Саморефлексія, чекліст «продуктивність на робочому місці», командна Google-дошка

- Методи навчання
 - LMS-платформа (наприклад, Moodle, TalentLMS або внутрішнє корпоративне рішення)
 - Відеоінструкції та інтерактивні презентації
 - Форум або внутрішній чат для обговорень (асинхронно)
 - Онлайн-консультації з ментором (1 раз на тиждень)
 - Гейміфіковані тести та практичні кейси
 - Peer-review (взаємооцінювання виконаних завдань)
- Форми оцінювання
 - Вхідне та вихідне тестування (0–100 балів)
 - Поточні модульні тести (5–20 запитань)
 - Практичні завдання (оцінка експертом за шкалою 0–5)

- Самооцінка (Лайкерт-шкала 1–5)
- Моніторинг активності (кількість логінів, виконані завдання, участь у форумах)
- Тривалість курсу
 - 4 тижні
 - 1 модуль = 1 тиждень
 - Навчальне навантаження: приблизно 4–5 годин на тиждень
- Підтримка учасників
 - Ментор закріплений за кожною групою
 - Онлайн-платформа з мобільним доступом
 - Розділ FAQ та чат-підтримка

У процесі організації навчання працівників мережі магазинів «Територія мінімальних цін» було застосовано комплексний підхід, спрямований на підвищення кваліфікації персоналу в галузі роздрібної торгівлі, обслуговування клієнтів та використання сучасних цифрових інструментів. Навчання проводилось із використанням корпоративної LMS-платформи, що забезпечила зручний доступ до матеріалів у будь-який час і дала змогу поєднувати робочий графік із навчальним процесом.

Основними методами навчання стали відеоуроки та інтерактивні презентації, що дозволили наочно продемонструвати стандарти обслуговування, процедури викладки товарів, роботу з касовим обладнанням та CRM-системою. Для неформального обміну досвідом і розв’язання робочих ситуацій використовувався форум або внутрішній корпоративний чат, де співробітники могли обговорювати практичні кейси та ділитися порадами.

Важливу роль у підтримці індивідуального підходу до навчання відігравали регулярні онлайн-консультації з ментором, які проводилися щотижня. Такий формат допомагав розібрати складні питання, що виникали під час роботи з

клієнтами або товарними системами, а також мотивував працівників на постійне вдосконалення.

Особливу увагу було приділено гейміфікації навчального процесу: інтерактивні тести та практичні кейси з елементами змагання сприяли підвищенню мотивації та залученості персоналу. Такі завдання були максимально наближені до реальних робочих ситуацій — наприклад, вирішення конфліктів із покупцями чи організація викладки акційного товару.

Інноваційним елементом стало впровадження peer-review — взаємооцінювання практичних завдань. Це дозволило працівникам розвивати критичне мислення, вчитися аналізувати підходи колег і переймати найкращі практики роботи. Такий формат сприяв зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня довіри всередині команди.

Для оцінювання ефективності навчання застосовувався комплексний підхід, який охоплював як об'єктивні, так і суб'єктивні критерії. Вхідне та вихідне тестування (у межах 0–100 балів) дозволило оцінити приріст знань та професійних умінь. Поточні модульні тести (5–20 запитань) використовувались для перевірки засвоєння кожного тематичного блоку, зокрема правил продажу, стандартів обслуговування та знань про асортимент.

Практичні завдання оцінювались експертами — керівниками відділів або наставниками — за шкалою від 0 до 5 балів. Це дало змогу враховувати не лише теоретичні знання, а й уміння застосовувати їх у реальній торговій ситуації. Для розвитку навичок саморефлексії запроваджено систему самооцінювання на основі Лайкерт-шкали (1–5 балів), яка допомогла працівникам визначати власні сильні сторони та напрями професійного росту.

Крім того, проводився моніторинг активності на платформі — кількість входів, своєчасність виконання завдань, участь у форумах і консультаціях. Це дало змогу

комплексно оцінити не лише результат навчання, а й ступінь залученості кожного учасника.

Отримані результати свідчать про те, що поєднання LMS-платформи з інтерактивними методами, регулярною менторською підтримкою, гнучкими формами зворотного зв'язку та ефективною системою оцінювання дозволяє значно підвищити якість корпоративного навчання. Для мережі «Територія мінімальних цін» такий підхід забезпечив підвищення рівня цифрових та комунікаційних компетентностей працівників, покращення навичок роботи з клієнтами та товарним асортиментом, а також сприяв зростанню мотивації до професійного розвитку. Це доводить доцільність подальшого розвитку цифрових освітніх систем у корпоративному середовищі з урахуванням специфіки ритейлу та стратегічних цілей компанії.

Розробка та впровадження навчального курсу в LMS для 50 працівників мережі магазинів «Територія мінімальних цін» стала прикладом цілеспрямованого, методично обґрунтованого та технологічно гнучкого підходу до розвитку персоналу в сфері роздрібної торгівлі. У межах курсу були визначені пріоритетні теми, побудована модульна структура, адаптована до рівня підготовки учасників, і передбачені різні формати навчання: відеоінструкції, тести, практичні кейси, а також регулярний зворотний зв'язок від менторів.

Навчальний контент був спрямований на розвиток ключових професійних компетентностей працівників: ефективну взаємодію з клієнтами, впевнене користування корпоративними цифровими сервісами, знання товарного асортименту, а також дотримання стандартів мережі під час обслуговування. Крім того, LMS дозволила не лише організувати навчальний процес у зручному онлайн-форматі, а й здійснювати формувальне оцінювання знань, забезпечувати прозорий моніторинг прогресу кожного учасника та створювати умови для персоналізованого розвитку.

Таким чином, впровадження курсу в LMS довело свою ефективність як у змістовому, так і в організаційному аспекті. Воно створило основу для подальшого розвитку корпоративної навчальної системи компанії, зменшило адміністративне навантаження на відділ персоналу та підвищило залученість працівників до процесу професійного вдосконалення. У результаті компанія отримала гнучкий та масштабований інструмент підвищення кваліфікації, який можна адаптувати до нових вимог ринку роздрібної торгівлі й стратегічних цілей мережі «Територія мінімальних цін».

2.3 Оцінка ефективності навчання та альтернативні системи

У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та постійного підвищення вимог до професійної підготовки працівників особливої актуальності набувають питання ефективної організації корпоративного навчання. Для мережі магазинів «Територія мінімальних цін», яка працює у сфері роздрібної торгівлі та має широку географію присутності, важливо забезпечити системний розвиток персоналу. Це включає вдосконалення навичок клієнтоорієнтованості, підвищення рівня цифрової грамотності, уміння працювати з POS-системами, CRM і внутрішніми обліковими програмами.

Одним із найефективніших інструментів для цього є системи управління навчанням (LMS – Learning Management System), які дозволяють не лише організовувати процес навчання, але й контролювати його якість, забезпечувати зворотний зв'язок та аналітику результатів. LMS дає можливість гнучко поєднувати відеоматеріали, інтерактивні завдання, менторські консультації та практичні кейси, що особливо важливо для великої роздрібної мережі з великою кількістю працівників.

У межах корпоративної програми розвитку було впроваджено навчальний курс на базі LMS, який охопив 50 працівників мережі. Програма тривала чотири тижні й

передбачала модульну структуру: від ознайомлення з корпоративними стандартами до вдосконалення цифрових компетентностей і роботи з клієнтами. Для оцінювання результатів використовувалися кількісні та якісні показники, отримані на основі опитування та аналізу даних із системи.

Таблиця 2.10

Кількісний аналіз результатів (порівняльна таблиця)

Показник	До навчання	Після навчання
Середній бал самооцінки знань про асортимент та стандарти обслуговування (макс. 5)	2,8	4,3
% працівників, які відзначили потребу в покращенні роботи з POS-системами та CRM	66%	22%
Рівень задоволеності форматом навчання (макс. 5)	—	4,6
Частка, що вибрала LMS як зручний формат	38%	86%
% учасників, які відзначили підвищення мотивації	—	78%
Позитивна динаміка самозвіту про покращення професійних навичок	—	89%

У процесі реалізації програми корпоративного навчання для працівників мережі магазинів «Територія мінімальних цін» було проведено формувальний етап дослідження, спрямований на оцінку ефективності впровадження LMS-платформи та виявлення основних змін у рівні професійної підготовки, мотивації й запитах на

навчання серед персоналу. Участь у дослідженні взяли 50 працівників різних відділів мережі.

Після завершення навчального курсу було зафіксовано такі результати:

Спостерігається суттєве зростання впевненості у використанні цифрових інструментів, зокрема POS-систем та CRM. У відкритих відповідях працівники відзначали, що практичні симуляції в LMS допомогли краще зрозуміти робочі процеси й підвищили ефективність виконання щоденних завдань.

Менторська підтримка позитивно вплинула на мотивацію до навчання. Близько 70% учасників зазначили, що завдяки регулярним консультаціям і зворотному зв'язку вони відчували впевненість і не залишалися сам на сам із платформою.

Зросла залученість до процесу навчання: працівники активно проходили практичні модулі навіть у позаробочий час, а середній показник активності в LMS збільшився майже вдвічі — до 6 годин на тиждень.

Також спостерігалось зменшення потреби у базовому навчанні з цифрової грамотності. Натомість зросла зацікавленість у темах просунутого рівня — аналітика продажів, автоматизація маркетингу, робота з клієнтською базою, ефективне управління асортиментом.

Отримані дані підтвердили, що формат навчання через LMS із поєднанням практичних завдань, менторської підтримки та зворотного зв'язку є ефективним інструментом підвищення професійних компетенцій. Працівники не лише покращили свої знання, але й виявили більшу зацікавленість у подальшому професійному розвитку, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність роботи мережі.

Таблиця 2.11

Рівні запиту на навчання після формувального експерименту

№	Питання	Рівень запиту	Результат	Аналіз
1	Основні труднощі у роботі з клієнтами	Високий	28 (56%)	Після навчання зменшилась кількість труднощів у спілкуванні з клієнтами завдяки відпрацюванню практичних кейсів у LMS.
2	Знання роботи з POS-системами та CRM	Високий	18 (36%)	Практичні модулі допомогли краще опанувати цифрові інструменти.
3	Рівень володіння технологіями	Високий	32 (64%)	Учасники стали впевненіше користуватись корпоративними системами.
4	Теми навчання	Високий	46 (92%)	Зберігається високий інтерес до тем автоматизації, аналітики продажів та клієнтського сервісу.
5	Мотивація до навчання	Високий	44 (88%)	Менторська підтримка та інтерактивні формати стимулювали внутрішню мотивацію.
6	Бар'єри для навчання	Високий	18 (36%)	Зменшилися завдяки гнучкому графіку та доступу до LMS з мобільних пристроїв.
7	Форми підтримки	Високий	40 (80%)	Працівники позитивно оцінили менторство, чат-підтримку та FAQ.

8	Найбільш затребувані навички	Високий	27 (54%)	Найбільший інтерес викликали теми цифрового маркетингу та управління продажами.
9	Досвід самостійного навчання	Високий	38 (76%)	LMS створила умови для ефективного самостійного засвоєння матеріалу.
10	Оцінка підтримки керівництва	Високий	30 (60%)	Зросла завдяки залученню керівників до процесу навчання та регулярному зворотному зв'язку.

Результати аналізу впровадження навчання через LMS-платформу для працівників мережі магазинів «Територія мінімальних цін» продемонстрували стійку позитивну динаміку практично за всіма параметрами. Зокрема, рівень запиту на навчання знизився у таких напрямках, як труднощі у роботі з клієнтами, бар'єри до навчання та технічні складнощі, що свідчить про ефективність навчального процесу та підвищення рівня впевненості працівників у використанні цифрових інструментів.

Працівники відзначили, що LMS із менторською підтримкою стала не лише зручним способом отримання знань, а й ефективним засобом подолання психологічних бар'єрів, розвитку професійної самостійності та підвищення мотивації. Система навчання сприяла формуванню внутрішньої зацікавленості у професійному розвитку, покращенню командної взаємодії та зростанню загальної залученості персоналу.

Таким чином, результати впровадження навчального курсу через LMS у мережі «Територія мінімальних цін» підтвердили високу ефективність цифрових підходів до розвитку персоналу. Виявлено підвищення рівня самооцінки знань, покращення

ставлення до використання технологій, зменшення бар'єрів до навчання та зростання внутрішньої мотивації працівників до саморозвитку.

LMS довела свою результативність не лише як інструмент організації навчального процесу, але й як ефективний засіб формування культури безперервного професійного зростання. Працівники стали активніше брати участь у навчальних модулях, частіше зверталися до внутрішніх ресурсів компанії та демонстрували більшу готовність до впровадження нових технологічних рішень у повсякденну роботу.

Водночас результати анкетування свідчать про доцільність комплексного підходу до розвитку корпоративного навчання, який поєднує LMS із додатковими методами — менторством, мікронавчанням, мобільними платформами та гейміфікацією. Таке поєднання дозволяє персоналізувати процес, забезпечити гнучкість і підтримувати високу залученість працівників на різних етапах навчання.

На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо оптимізації використання LMS у корпоративному навчанні мережі «Територія мінімальних цін». Вони охоплюють стратегічний, методичний, технічний і мотиваційний рівні впровадження системи.

1. Стратегічне планування впровадження LMS

- Проведення аудиту навчальних потреб персоналу шляхом анкетування та інтерв'ю. Це дозволить сформулювати релевантні програми відповідно до реальних викликів.
- Інтеграція LMS у загальну HR-стратегію компанії, пов'язану з оцінюванням результатів роботи, кадровим резервом і системою атестації.
- Залучення керівництва до навчального процесу, демонстрація прикладу постійного розвитку та підтримка культури навчання.

2. Методична та контентна оптимізація

- Побудова модульних навчальних програм, які дозволяють працівникам

самостійно обирати темп навчання.

- Активне використання мультимедійних форматів — відео, інтерактивних симуляцій, ігор, тестів.
- Регулярне оновлення контенту відповідно до змін у бізнес-середовищі та внутрішніх процесах компанії.
- Інтеграція практичних кейсів, заснованих на реальних робочих ситуаціях у магазинах мережі.

3. Підвищення ефективності взаємодії та супроводу

- Запровадження системи менторської підтримки з щотижневими онлайн-консультаціями.
- Використання форумів, чатів і peer-review для взаємного обміну досвідом і зворотного зв'язку.
- Розроблення індивідуальних траєкторій навчання з урахуванням посади, стажу та рівня підготовки.

4. Система оцінювання та аналітика результатів

- Використання вхідного та вихідного тестування для вимірювання приросту знань.
- Запровадження модульних тестів, практичних завдань і системи самооцінки.
- Моніторинг активності в LMS (кількість логінів, виконані завдання, час у системі).
- Візуалізація прогресу через рейтинги, сертифікати та аналітичні звіти.

5. Мотивація та стимулювання участі в навчанні

- Зв'язок результатів навчання з кар'єрним ростом, преміюванням та внутрішніми можливостями розвитку.
- Гейміфікація навчального процесу через бейджі, рейтинги, нагороди.
- Публічне визнання досягнень на внутрішніх корпоративних платформах.

6. Технічна підтримка та зручність використання

- Забезпечення мобільного доступу до LMS, щоб працівники могли навчатися у зручний час.

- Інтеграція платформи з HRM- та CRM-системами для автоматичного обліку результатів.
- Наявність технічної підтримки, інструкцій і чат-бота для швидкого вирішення типових питань.

7. Культурне впровадження навчання через LMS

- Формування корпоративної культури безперервного навчання та розвитку.
- Проведення внутрішніх кампаній і презентацій перед запуском курсів для підвищення зацікавленості працівників.

Отже, впровадження LMS у мережі магазинів «Територія мінімальних цін» має стратегічний потенціал не лише для розвитку професійних компетентностей персоналу, а й для підвищення загальної ефективності бізнес-процесів. Завдяки поєднанню сучасних цифрових технологій, якісного контенту та підтримки керівництва LMS перетворюється з технічного рішення на ключовий інструмент розвитку людського капіталу компанії.

Висновки до розділу 2

Організація ефективного професійного навчання в сучасних умовах вимагає переосмислення традиційних підходів і активного залучення цифрових інструментів, серед яких помітне місце посідають Learning Management Systems (LMS). У другому розділі було досліджено ключові етапи впровадження навчання на базі LMS у мережі магазинів «Територія мінімальних цін», проаналізовано освітні потреби персоналу, розроблено курс відповідно до цілей підвищення професійної компетентності, а також здійснено оцінку його ефективності. Наведені нижче висновки систематизують результати кожного етапу.

1. Було виявлено, що співробітники мережі мають значний запит на розвиток цифрових компетентностей, навичок роботи з CRM- та POS-системами, управління конфліктними ситуаціями з покупцями та підвищення впевненості у користуванні внутрішніми платформами обліку і замовлення товарів. Високий рівень запиту (понад 70% у більшості тем) засвідчив об'єктивну потребу в структурованому й системному підході до навчання. Також було виявлено низку бар'єрів до навчання — обмежений час, низьку мотивацію та недостатню підтримку з боку керівництва, що враховано під час проєктування програми. Завдяки поетапному підходу співробітники почали чіткіше формулювати власні освітні запити, що свідчить про розвиток професійної рефлексії та усвідомлення цінності безперервного навчання.
2. На основі виявлених потреб було створено навчальний курс, що інтегрував сучасні методи подачі матеріалу — відеолекції, інтерактивні презентації, гейміфіковані тести, форум для обговорення, онлайн-сесії з ментором, реєг-review та практичні кейси, адаптовані до робочих процесів магазину (викладка товару, обробка повернень, обслуговування каси, робота з акційними позиціями). LMS-платформа забезпечила гнучкий доступ до контенту, адаптацію темпу навчання під кожного учасника, а також можливість постійного зворотного зв'язку. Запровадження змішаних форм навчання сприяло підвищенню залученості персоналу: понад 80% працівників регулярно виконували завдання, брали участь у форумах, консультувалися з менторами й демонстрували активну позицію щодо навчання. Це стало можливим завдяки поєднанню асинхронного контенту з елементами живої взаємодії. Працівники оцінили такі формати як більш сучасні, гнучкі та зручні у порівнянні з традиційними офлайн-тренінгами.
3. Результати аналізу ефективності навчання засвідчили суттєві позитивні зміни в ключових показниках. Рівень самооцінки знань працівників зріс у середньому на 1,4 бала за п'ятибальною шкалою, а частка тих, хто вважає LMS зручною та ефективною формою навчання, збільшилася з 36% до 84%.

Окрім того, 76% учасників зазначили підвищення внутрішньої мотивації до професійного розвитку, а 88% — покращення власних практичних навичок у роботі з покупцями та цифровими інструментами. Також спостерігалось зниження кількості звернень щодо труднощів у роботі з CRM і POS, підвищення впевненості у користуванні внутрішніми платформами замовлень та покращення взаємодії в команді. Це свідчить, що LMS-підхід сприяє не лише розвитку професійних компетентностей, а й формуванню більш відкритої та технологічно орієнтованої корпоративної культури.

Попри високі результати, дослідження показало, що LMS не варто розглядати як єдиний інструмент навчання. Найкращий ефект забезпечує комплексний підхід, що поєднує LMS із додатковими методами — менторством, мікронавчанням, мобільними застосунками, а також живими практичними сесіями і навчанням на робочому місці. Таке поєднання дозволяє врахувати різні стилі навчання, підтримати мотивацію та забезпечити сталість професійного зростання.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що впровадження навчання через LMS у мережі магазинів «Територія мінімальних цін» виявилось ефективним як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Завдяки ретельному аналізу освітніх потреб, продуманому методичному дизайну курсу та системній оцінці результатів вдалося створити гнучку, сучасну й мотивувальну освітню екосистему, орієнтовану на потреби персоналу.

Цей досвід демонструє, що поєднання технологічних рішень із педагогічною грамотністю, менторською підтримкою та управлінським супроводом є запорукою сталого розвитку кадрового потенціалу. Ефективність LMS залежить не лише від самої платформи, а й від інтегрованого підходу до навчання, який враховує особистісні, професійні та організаційні чинники розвитку працівників.

ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі професійний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та формування мотиваційної складової займають ключове місце у стратегіях організацій. Проведене дослідження було спрямоване на оцінку ефективності використання LMS-платформ для корпоративного навчання та підтвердження гіпотези про їхній вплив на компетентність і мотивацію персоналу.

1. Аналіз теоретичних засад розвитку та навчання персоналу в сучасних умовах дозволив виокремити ключові концепції, теорії та теоретичні підходи, що лежать в їх основі (концепція навчання протягом життя, теорія людського капіталу, теорія мотивації, компетентнісний підхід), а також розгляд сучасних умов та їх впливу на розвиток корпоративної освіти (як-от цифровізація, глобалізація, змішане навчання засвідчив) засвідчили вагомість LMS у корпоративному навчанні. LMS-платформи є ефективним інструментом організації безперервного навчання. Вони дозволяють систематизувати освітній контент, забезпечувати інтерактивність, індивідуалізацію навчальної траєкторії, можливість самооцінки та гнучкість у виборі темпу навчання. LMS формує цілісне освітнє середовище, де технологічні та педагогічні підходи спрямовані на розвиток компетентностей працівників.
2. Аналіз базових понять дозволив розкрити їх сутність та встановити взаємозв'язок. Так, навчальну систему в нашому дослідженні ми розглядаємо як цілісну, інтегровану підсистему корпоративного управління, що забезпечує планування, організацію, реалізацію та оцінювання процесів розвитку персоналу, поєднуючи технологічні інструменти, методичний контент та управлінські рішення. Під поняттям «система управління навчанням (LMS)» ми розуміємо цифрову платформу, що забезпечує

централізоване управління процесами навчання: доступом до контенту, реєстрацію, проходження курсів, моніторингом результатів, формуванням аналітики та зворотнього зв'язку, а «альтернативну систему управління навчанням» тлумачимо як цифрові платформи нового покоління (зокрема LXP, LCMS), що орієнтовані на персоналізацію навчання, мікронавчання, гнучке створення контенту, соціальну взаємодію та розширені аналітичні можливості.

3. Досліджуючи методичні підходи до впровадження LMS в корпоративне навчання нами було з'ясовано, що воно базується на принципах модульності, інтерактивності, зворотного зв'язку, гейміфікації та моніторингу результатів. Поєднання відеолекцій, тестів, практичних завдань, онлайн-менторства та асинхронних дискусій враховує різні стилі навчання та підвищує залученість співробітників. LMS також полегшує оцінювання та супровід учасників, що підвищує методичну ефективність навчального процесу. Практичні аспекти впровадження LMS. На прикладі мережі магазинів «Територія мінімальних цін» було встановлено, що попередній аналіз потреб персоналу є критичним для визначення змісту навчання. Адаптація контенту вимагає співпраці HR-фахівців, методистів та IT-відділу, а успіх LMS залежить від організаційної підтримки — технічного доступу, виділення часу на навчання та мотиваційних заходів.
4. Кількісний і якісний аналіз показав, що застосування поруч з класичними LMS альтернативних систем управління навчанням не лише сприяє зростанню рівня знань співробітників, покращенню навичок роботи з CRM-і POS-системами, підвищенню впевненості у використанні цифрових інструментів, але й формуванню внутрішньої мотивації до навчання. Так, запит на навчання з використанням альтернативних систем управління навчанням від 54% респондентів, підтверджує необхідність і ефективність персоналізованого підходу через LMS. Статистичний аналіз свідчить про те, що ці зміни є значущими та пов'язані саме із впровадженням різних LMS.

5. Рекомендації щодо оптимізації використання LMS у корпоративному навчанні. На основі отриманих даних сформульовано низку практичних рекомендацій. По-перше, необхідно проводити регулярне оновлення навчального контенту з урахуванням змін ринку та технологій. По-друге, слід впроваджувати гнучкі графіки навчання, підтримувати онлайн-супровід (менторство, чати, форуми), забезпечувати зворотний зв'язок. По-третє, важливо створювати внутрішні стимули для навчання — гейміфікацію, визнання досягнень, пов'язання результатів із системою мотивації. Також слід приділяти увагу технічному супроводу LMS і розвитку цифрової грамотності працівників.

Таким чином, дослідження підтвердило актуальність і ефективність використання LMS у корпоративному навчанні мережі магазинів «Територія мінімальних цін». LMS не лише забезпечує гнучкий доступ до освітнього контенту, а й сприяє формуванню сталої мотивації до саморозвитку, покращенню професійних навичок, підвищенню якості обслуговування клієнтів та загальної ефективності діяльності компанії. Системне впровадження LMS у навчальну стратегію організації є не просто технологічним оновленням, а важливим кроком у формуванні нової культури корпоративного навчання, орієнтованої на розвиток компетентного, мотивованого та адаптивного персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н.Ф., Вороніна М.О. Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. Випуск 1/2010 (60). Частина 1. С. 190.
2. Баб'як Г.П., Грицина О.В. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 18. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – С. 137-141.
3. Баб'як Г.П., Бенцал Ю.М. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 19. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – С. 130-133.
4. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 20. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 114-120.
5. Бірюкова А.Г. Проблеми розвитку та співвідношення галузей трудового права та трудового законодавства : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2016. 430 с.
6. Бондар С. П. Становлення та розвиток модульних технологій навчання. Київ : Інститут педагогіки АПН України, 2002. URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f595ef43-f8a7-46e7-b49d-45a80902dd35/content>
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29-34.
8. Вдовічен А., Чичун В., Полянко Г. Інноваційні концепції менеджменту в умовах сучасного економічного середовища. Актуальні проблеми

менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 28 травня 2021 р.) : ч. 1 / за ред. Р. Р. Августина, А. Ю. Васіни, Т. Л. Желюк; відповід. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 30-34.
<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/3>

9. Вовк О. Б. Системи електронного навчання. Нові форми сучасної освіти. Математичні машини і системи. 2015. № 3. С. 79–86.
10. Гончарова Н. О. Використання ігрових технологій в STEM освіті. Нові технології. 2016. С. 160-163.
11. Гончарова Н. О. Вибір LMS для освітніх установ: від вимог до реалізації. Одеса. ОНУ. 2022. 310 с.
12. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Т. 2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005.
13. Драган О. І. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом : теорія та практика : кол. моногр: Кафедра, 2017. 272 с.
14. Євтух О. Освіта і наука : час еволюції. Вісник НАН України. 2010. № 9. С. 3–11.
15. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. Економічний вісник університету. 2013. Вип. 20 (1). С. 99 – 102.
16. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI, редакція від 2019 року.
17. Золотарьова І. О., Труш А. М. Застосування мобільного навчання в системі освіти. Системи обробки інформації. 2015. Вип. 4(129). С. 147–150.
18. Ігнат'єва І. А. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2012. № 6. С. 294–298.

19. Качан Є.П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – Вип. 13. – С. 18–24.
20. Ковальчук В., Пасічник О. Проблеми організації дистанційного навчання історії у школі. Формування ціннісних орієнтацій особистості в контексті культурно-історичних традицій вітчизняної освіти: збірник матеріалів міжвузівської науково-теоретичної конференції (м. Бар, 22-23 травня 2024 року) / за заг. редакцією М.О.Мороз, Н.К.Мар'євич. Бар: редакційно-видавничий центр КЗВО «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського». 2024. 142 с. С. 78-80.
21. Комітет з питань освіти, науки та інновацій про роботу за 2024 рік. Прес-служба Апарату Верховної Ради України
Опубліковано 30 грудня 2024.
https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257146.html
22. Костюк О., Леню О., Костюк Ю. Інтегрована система оцінювання маркетингових комунікацій підприємств автомобільного ринку: інструментарій HR-менеджменту. IV Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (22 травня 2025 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. <https://science.lpnu.ua/upsmo/iv-vn>
23. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: [навчальний посібник. Київ.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
24. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/2646/1/ursakii_features%20of%20using%20lms%20systems.pdf

25. Кухаренко В. М. Теорія і практика дистанційного навчання. Харків. НТУ “ХПІ”, 2021. 352 с.
26. Левченко О. О. Інноваційна освіта та креативна педагогіка: розвиток креативної особистості в умовах інформаційно-комунікаційних технологій. https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp12/Levchenko.pdf
27. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. 2005. Вип. 7, ч. 1. С. 156-163. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/3228>
28. Литвиненко О. В. «Використання платформи Moodle для проведення навчання педагогів за дистанційною формою. 2021. <https://2021.moodlemoot.in.ua/course/view.php?id=6>
29. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Освітні технології: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2016. 583 с
30. Олійник В. В., Грабовський П. П. Структурно-функціональна модель організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладі післядипломної педагогічної освіти в умовах пандемії. Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки. 2021. № 17(46). С. 95-122. 10.32405/2218-7650-2021-17(46)-95-122. УДК 37.018.43:004.
31. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск. 2022. С. 93-98.
32. Потапчук Т. В., Пукас І. Л., Серман Т. В. Цифрові технології у професійно-педагогічному розвитку педагога. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2022. № 1 (103). С. 187-198.
33. Радкевич В. О. Сучасні тенденції розвитку професійної освіти. У: Актуальні проблеми технологічної і професійної освіти: матер. міжнар. наук.- практ. конф., м. Глухів, 14 травня 2020 р. Глухів: Глухівський НПУ ім. О. Довженка, 2020. С. 61–66.

- 34.Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. Державний інститут по Проектуванню підприємств коксохімічної промисловості «Гипрококс». Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. С. 15-20.
- 35.Самодай В. П., Машина Ю. П., Нечвоглод І. В. Особливості застосування ВІ-технологій в умовах розвитку цифрової економіки..VI Всеукраїнська науково-практична інтегрована конференція «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика». 22 листопада 2022 р., м. Київ. Збірник матеріалів, Київ: Київський університ імені Бориса Грінченка. 2022. С.271.
- 36.Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. 2021. 440 с.
- 37.Сидоренко В. В. Упоряд. В. С. Кулішов, Ю. С. Герасименко, І. А. Кучеренко. Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти: зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (14 грудня 2023 р., м. Біла Церква). Ч. 1. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 339 с.
https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739902/1/Збірник_ІХ_Міжн._конф._14.12.23_1_частина.pdf
- 38.Ус Г.О. Бізнес-процеси створення інформаційних ресурсів технологій дистанційної освіти в менеджменті університету.Наука-2010: проблеми та перспективи розвитку : тези виступів та доповідей учасників Всеукр. Наук.-практ. Конф., Черкаси, 22-23 квітня 2010р.:у 2 т.-т.2.-Черкаси : СУЕМ, 2010.-С.174-175.
- 39.Фендьо О. Сучасні онлайн-інструменти для організації інтерактивного навчання.Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти».

2023. № 1(3). C. 620-632.
<https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/APSE/article/view/17749>
40. Absorb LMS. The Top 30 Features of Learning Management Systems.
<https://www.absorblms.com/blog/the-top-30-features-of-learning-management-systems>
41. Anderson T. The Theory and Practice of Online Learning. Edmonton. AU Press, 2008. 185 p.
42. Bates S. Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning. Contact North, 2019. <https://teachonline.ca/tools-trends/teaching-digital-age>
43. Bersin J. Learning Experience Platforms: The Future of Corporate Learning. Josh Bersin Academy, 2020. <https://joshbersin.com>
44. Brandon Hall Group. Learning Technology Trends Report, 2021. <https://www.brandonhall.com>
45. Chen C.-M., Lee H.-M., Chen Y.-H. Personalized e-learning system using item response theory. Computers & Education. 2019. 44(3). P. 237–255.
46. Collins D. Career Development and Training in Organizations. London. Routledge, 2015. 247 p.
47. Grohmann M. *User Experience in Corporate LMS: A Comparative Analysis of Moodle and SAP SuccessFactors*. Berlin: EdTech Research Group. 2021.
48. Coulson D. Learning Needs Analysis in the Digital Era. London. CIPD Publishing, 2018.
49. Haan K. Best Learning Management Systems (LMS) Of 2023. Forbes. 2023. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/best-learning-management-systems/>
50. Dougiamas M. Moodle Documentation. Moodle Pty Ltd, 2021. <https://moodle.org>
51. Drucker P. The Practice of Management. New York. Harper & Row, 2007.

- 52.EUNIS. Guidelines for Information Security in Higher Education, 2021.
<https://www.eunis.org/eunis2021/papers/eunis-guidelines/>
- 53.Fosway Group. Digital Learning Realities Research, 2022.
<https://www.fosway.com>
- 54.García-Peñalvo F. J., Conde M. A. The impact of LMS in corporate learning and professional development // International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2020.
<https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-020-00192-8>
- 55.Gee J. P. Teaching, Learning, Literacy in Our High-Risk High-Tech World: A Framework for Becoming Human. Teachers College Press, 2017.
- 56.Instructure. Canvas LMS Features Overview, 2022.
<https://www.instructure.com/canvas>
- 57.iSpring. LMS vs LXP: What's the Difference?
<https://www.ispringsolutions.com/blog/lms-vs-lxp>
- 58.Johnson L., Adams Becker S., Estrada V., Freeman A. NMC Horizon Report: 2016 Higher Education Edition. The New Media Consortium, 2016.
<https://library.educause.edu/resources/2016/2/2016-horizon-report>
- 59.Kahl J., de Klerk S., Ogulin R. Agile strategies for middle managers. Management Decision. 2022. № 60(1), pp. 146–166. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0889>
- 60.LearnUpon. What is an LMS? How it works and why it's essential.
<https://www.learnupon.com/blog/what-is-an-lms>
- 61.Littlejohn A., Margaryan A. Technology-Enhanced Professional Learning: Processes, Practices, and Tools. Routledge, 2019.
<https://www.routledge.com/Technology-Enhanced-Professional-Learning/Littlejohn-Margaryan/p/book/9780415822815>

- 62.Means B., Toyama Y., Murphy R., Bakia M., Jones K. The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis. U.S. Department of Education, 2014. <https://eric.ed.gov/?id=ED505824>
63. Nilsson V. The crucial need to promote lifelong learning. OECD. 2023. URL: <https://www.oecd-forum.org/posts/the-crucial-need-to-promote-lifelong-learning>
- 64.Pappas C. The Top LMS Features That Matter The Most. eLearning Industry, 2023. <https://elearningindustry.com/top-lms-features-that-matter-most>
- 65.Rijal S., Zou G., Jie L., Cai J. The Impact of Using a Cloud-Based Learning Management System on Access and Quality of Education. Emerging Technologies in Education. 2024. Tom 2, № 2. C. 163–176.
- 66.Rhodes J. Digital Learning Paths for Career Development. Oxford. Talent Learning Press, 2019.
- 67.Rožman M., Tominc P., Štrukelj T. Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. Glob J Flex Syst Manag. 2023. №24, 373-393. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- 68.SAP SuccessFactors Learning, 2023. <https://www.sap.com/products/hcm/successfactors-learning.html>
- 69.Simonson M. Teaching and Learning at a Distance: Foundations of Distance Education. Information Age Publishing. 2015.
- 70.Smith J. Continuous Learning in the Workplace: Strategies and Benefits. Boston. Academic Press, 2018.
- 71.Zawacki-Richter O., Bond M., Marin V. I., Gouverneur F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators?. International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2020. <https://educationaltechnology>
- 72.Wilson D. The Learning Technologies Landscape 2020. London. Fosway Group, 2020.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для аналізу потреб у навчанні персоналу мережі магазинів «Територія мінімальних цін» (авторський матеріал)

Інструкція:

Будь ласка, відповідайте на запитання максимально чесно. Ваші відповіді допоможуть нам краще організувати навчальні програми, які відповідають вашим потребам та сприятимуть професійному розвитку.

1. Загальна інформація

1.1 Ваш вік:

- 25-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45

1.2 Ваша посада в компанії: _____

1.3 Стаж роботи в роздрібній торгівлі:

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 4-6 років
- Більше 6 років

2. Оцінка поточного рівня знань і навичок

2.1 Як ви оцінюєте свій рівень знань щодо товарів, послуг та стандартів компанії?

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

2.2 Які з навичок, на вашу думку, потребують покращення? (можна обрати кілька)

- Комунікація з покупцями
- Знання асортименту товарів та технік продажу Основи продажу та мерчандайзингу
- Робота з касовими системами та обліковими програмами Робота з конфліктними ситуаціями
- Організація часу та планування
- Професійна етика та корпоративна культура
- Управління конфліктами
- Інші (вкажіть) _____

3. Потреби в навчанні

3.1 Які теми навчання вам були б найбільш корисні? (оберіть до 3 варіантів)

- Клієнтський сервіс і лояльність покупців
- Цифрові інструменти (LMS, CRM, облік)
- Мерчадайзинг і візуальне оформлення товарів
- Техніки продажів і комунікації
- Лідерство та управління персоналом
- Інше (вкажіть) _____

3.2 Який формат навчання для вас є найбільш зручним?

- Онлайн-курси з можливістю самостійного вивчення
- Живі вебінари або відео-конференції
- Тренінги та воркшопи офлайн
- Наставництво/менторинг
- Інше (вкажіть) _____

4. Мотивація та бар'єри для навчання

4.1 Що вас найбільше мотивує до проходження навчальних програм?

- Професійний розвиток
- Кар'єрне зростання
- Підвищення заробітної плати

- Вимоги керівництва
- Інше (вказіть) _____

4.2 Які фактори найчастіше заважають вам навчатися?

- Відсутність часу
- Недостатня підтримка з боку керівництва
- Відсутність відповідних програм
- Технічні труднощі
- Низька особиста мотивація
- Інше (вказіть) _____

5. Додаткові побажання та коментарі

5.1 Чи є у вас пропозиції щодо тем або форматів навчання, які не були згадані вище?

5.2 Будь-які інші коментарі або побажання щодо організації навчання в мережі магазинів «Територія мінімальних цін»:

Дякуємо за ваш час та відповіді!

*Додаток Б***Перелік із 10 питань для інтерв'ю працівників мережі магазинів
«Територія мінімальних цін»**

1. Які основні труднощі ви відчуваєте у роботі з клієнтами?
2. Чи маєте Ви достатньо знань для роботи з касовими системами та внутрішніми програмами обліку?
3. Як Ви оцінюєте власний рівень володіння сучасними технологіями?
4. Які теми навчання були б для вас найкориснішими?
5. Що Вас найбільше мотивує до участі у навчальних програмах?
6. Чи є якісь фактори, що заважають ефективно навчатись?
7. Яку підтримку Ви хотіли б отримувати під час навчання?
8. Які навички, на Вашу думку, будуть затребуваними у найближчі 2–3 роки?
9. Чи маєте Ви досвід самостійного навчання?
10. Як Ви оцінюєте підтримку керівництва у Вашому професійному розвитку?