

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Система навчання персоналу організації у цифровому середовищі»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти

(шифр та назва)

Виконавець роботиЗаєць Вероніка Олександрівна_____
(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна_____
(підпис, дата)**Полтава 2025**

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, що зумовлює суттєві зміни у підходах до управління людськими ресурсами. Актуальність дослідження систем навчання персоналу організації у цифровому середовищі зумовлена глибинними трансформаціями, що відбуваються у сучасній економіці під впливом цифровізації, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу. Умови високої динамічності ринку, підсилені глобальними викликами останніх років, вимагають від організацій забезпечення неперервного професійного розвитку працівників, швидкого оновлення компетенцій та формування цифрової грамотності як базового елементу конкурентоспроможності.

Цифрове середовище стає ключовою платформою для організаційного навчання, оскільки воно дозволяє оптимізувати доступ до знань, забезпечити гнучкість, персоналізацію освітніх траєкторій та оперативність оновлення навчального контенту. Водночас впровадження цифрових інструментів у систему навчання потребує комплексного переосмислення методів, підходів та управлінських рішень, що визначає необхідність наукового аналізу ефективності, адаптивності та результативності таких систем. Зростає значення дослідження того, яким чином цифрові технології впливають на поведінку персоналу, корпоративну культуру, процеси комунікації та мотивацію до навчання. У контексті посилення конкуренції за таланти та дефіциту кваліфікованих кадрів організації вимушені інвестувати у сучасні моделі навчання, що забезпечують розвиток компетенцій майбутнього, підвищення продуктивності та зміцнення здатності до інновацій. Отже, обрана тема є науково та практично значущою, оскільки її результати сприятимуть удосконаленню механізмів управління розвитком персоналу, формуванню

ефективної цифрової інфраструктури навчання та підвищенню стратегічної стійкості організації в умовах цифрової трансформації.

Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація радикально трансформує підходи до навчання персоналу. Так, Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В., Бей Г. В. та Серeda А. В. відзначають зростання ролі електронних платформ, дистанційних курсів, мікроформ навчання та віртуальних симуляцій, які підвищують доступність знань, їх оперативне оновлення та сприяють формуванню культури безперервного професійного розвитку. Грідін О., Гребенюк Г. М., Дяків О. та Шушпанов Д. підкреслюють необхідність оцінювання результативності навчання через системний моніторинг компетенцій персоналу, виявлення прогалин та обґрунтоване формування програм розвитку. Леськова С. В., Літорович О. В., Карий О. І. та Драган О. І. акцентують на персоналізації навчання, побудові індивідуальних траєкторій розвитку та використанні наставництва і коучингу для підвищення професійної спроможності.

Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. та Глущенко Л. Д. відзначають, що навчальні програми повинні бути узгоджені зі стратегією підприємства, а система управління навчанням - гнучкою та здатною оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Жосан Г. В., Кириченко Н. В., Хлебнікова Т. М. та Темченко О. В. звертають увагу на важливість адаптивних моделей навчання у періоди кризових змін, що підтримують стійкість організації. Водночас Баніт О. В., Ремньова Л., Забаштанська Т., Полянська А. С. та Касьмін Д. зазначають недосконалість впровадження інноваційних методів, обмеженість системи оцінювання ефективності та нерівномірний доступ до сучасних освітніх ресурсів.

Узагальнення наукових джерел свідчить, що система навчання персоналу в цифровому середовищі розвивається за багатовекторною траєкторією, охоплюючи технологічний, організаційний, компетентнісний та стратегічний виміри, що створює наукову основу для подальших досліджень та практичних розробок. Проблематика залишається актуальною через

високий темп змін у сучасній економіці, що зумовлює потребу в постійному оновленні знань і компетенцій працівників. Цифровізація бізнес-процесів та впровадження новітніх технологій потребують швидкої адаптації персоналу до нових професійних вимог.

Мета кваліфікаційного дослідження – комплексне обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рішень щодо формування, функціонування й удосконалення системи цифрового навчання персоналу, спрямованої на підвищення ефективності професійного розвитку працівників та забезпечення стратегічної стійкості організації в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було сформовано і виконано комплекс завдань, спрямованих на всебічне дослідження системи навчання персоналу в умовах цифрового середовища, серед яких:

досліджено еволюцію підходів до навчання персоналу, розкрито перехід від традиційних моделей до цифрових форматів та визначено ключові тенденції розвитку;

узагальнено сутність, структуру та принципи функціонування системи навчання персоналу організації, окреслено їх особливості в контексті цифрової трансформації;

охарактеризовано організаційно-управлінський профіль ТОВ «ЮСК Україна», визначено специфіку діяльності підприємства та фактори, що формують умови для розвитку системи навчання персоналу;

оцінено систему навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», ідентифіковано її сильні сторони, недоліки та потенційні напрями удосконалення;

обґрунтовано стратегію цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» та оцінено її соціальну ефективність, застосовано відповідні методичні інструменти для отримання комплексних результатів;

визначено та систематизовано інструменти реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», сформовано практичні рекомендації щодо її ефективного впровадження.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи – є процеси системи навчання персоналу організації в умовах цифрового середовища.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є організаційно-управлінські закономірності формування, функціонування та розвитку системи навчання персоналу в цифровому середовищі, що проявляються через механізми, інструменти та підходи цифрового навчання, спрямовані на підвищення професійної компетентності працівників, ефективності організаційних процесів та адаптації підприємства до умов цифрової трансформації.

Основні методи дослідження кваліфікаційної роботи – застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. На теоретичному рівні використано аналіз, синтез та узагальнення для вивчення еволюції навчання персоналу та визначення структури і принципів функціонування системи. Для дослідження практичного аспекту застосовано системний і структурно-логічний аналіз, порівняльний аналіз для оцінки організаційно-управлінського профілю ТОВ «ЮСК Україна» та існуючої системи навчання. Оцінку ефективності цифрового навчання здійснено кількісними методами, експертною оцінкою та анкетуванням, що дозволило визначити соціальну та організаційну доцільність проєкту, метод бенчмаркінгу застосовано для порівняння системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» з кращими практиками інших організацій, що дозволило виявити ефективні підходи, визначити стандарти діяльності та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення цифрового навчання. Для розробки стратегії використано проєктний підхід, стратегічний аналіз, що забезпечило формування практичних рекомендацій щодо цифрового навчання персоналу.

Теоретичною та інформаційною основою для досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи слугували нормативно-правові

документи України, серед яких Конституція, кодекси, закони, а також постанови і розпорядження Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Президента України. Дослідження спиралося на праці вітчизняних і зарубіжних науковців, теоретиків і практиків у сфері навчання персоналу та цифрових технологій. Для аналізу використовувалися підручники, наукові статті, навчальні посібники, методичні матеріали, публікації періодичних видань, а також дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «ЮСК Україна».

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають у комплексному дослідженні формування та реалізації стратегії цифрового навчання персоналу, виявляються у вдосконаленні підходів до організаційного планування навчальних процесів, розробці методичних рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів навчання та практичній оцінці соціальної ефективності стратегії на прикладі ТОВ «ЮСК Україна».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», підвищення ефективності професійного розвитку працівників, оптимізації управлінських рішень у сфері цифрового навчання, а також для впровадження сучасних цифрових інструментів і методик навчання в інших організаціях з метою підвищення продуктивності та адаптивності персоналу до умов цифрової трансформації.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», 14 листопада 2025 року, м. Одеса, Одеський Національний університет імені І. І. Мечникова.

Були опубліковані тези доповіді: Рибалко-Рак Л.А., Заєць В.О. Менеджмент у ритейлі крізь призму соціокультурних детермінант результативності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Еволюція підходів до навчання персоналу: від традиційних моделей до цифрових форматів

Система навчання персоналу пройшла тривалу еволюцію, що зумовлена зміною соціально-економічних умов, розвитком технологій та трансформацією уявлень про роль працівника в організації.

Традиційні моделі підвищення кваліфікації в організаціях ґрунтувалися на інструктивно-орієнтованому підході, в основі якого знаходилася передача знань від експерта (викладача, тренера) до слухача в умовах очного навчання - лекцій, семінарів, тренінгів і практикумів [4, 16, 33]. Така модель ґрунтувалася на класичних дидактичних парадигмах та передбачала централізований зміст навчальних програм, стандартизовані навчальні модулі й чітко визначену програмну послідовність. У контексті менеджменту це забезпечувало цілеспрямовану трансмісію професійних знань і умінь, уніфікацію підходів до виконання робіт і формування базового рівня компетентності серед працівників під конкретні операційні або регуляторні завдання організації [1, 9, 36, 42].

Проте при всій своїй ефективності в забезпеченні однотипної базової підготовки традиційні формати мають декілька системних обмежень. По-перше, їхня гнучкість щодо часу і місця проведення є низькою, оскільки синхронна організація вимагає узгодження графіків великої кількості учасників, що підвищує трансакційні та операційні витрати організації (витрати робочого часу, логістика, витрати на оренду приміщень і матеріали. По-друге, стандартизований характер контенту обмежує можливості диференціації підготовки відповідно до індивідуальних навчальних потреб, попереднього

досвіду та стилів навчання працівників, що знижує адаптивність і, як наслідок, ефективність формування поведінкових компетенцій на рівні окремого працівника. По-третє, традиційні формати часто зустрічаються з проблемою перенесення навчання у практичну діяльність, а саме відсутність зв'язку навчального матеріалу з реальними умовами діяльності, обмежені можливості для моделювання реальних ситуацій та відсутність безпосереднього супроводу в робочому середовищі ускладнюють закріплення знань і розвиток практичних навичок [2, 9, 22, 29].

Крім того, методологічні аспекти оцінювання результатів такого навчання також мають обмеження, це пов'язано з тим, що стандартні тестові процедури й формальні сертифікації відображають передусім засвоєння знань на рівні відтворення, тоді як оцінка зміни поведінки, підвищення продуктивності або довготривалої зміни компетенцій вимагає системного підходу (комбінування кількісних і якісних індикаторів, довгостроковий моніторинг) [11]. У сукупності ці фактори зумовлювали появу потреби в нових, більш гнучких і персоналізованих підходах до навчання, які могли б зменшити часові й фінансові бар'єри, підвищити рефлексивність і практичну спрямованість освітніх програм та інтегрувати навчання у повсякденну робочу діяльність [3].

З поширенням концепцій управління знаннями та ідеї безперервного професійного розвитку відбувся якісний перегляд ролі навчання в організації - воно перестало бути фрагментарною функцією управління персоналом і почало інтерпретуватися як інтегральний компонент стратегічного менеджменту. У теоретичному вимірі це зміщення підкріплюється декількома ключовими парадигмами, а саме ресурсно-орієнтованим підходом, згідно з яким знання та компетенції працівників виступають специфічними, важко імітованими ресурсами; концепцією динамічних спроможностей, що підкреслює здатність організації швидко створювати, трансформувати й рекомбінувати знання у відповідь на зміни зовнішнього середовища; та підходом організації заснованої на знаннях, в якому безперервне навчання є

механізмом накопичення колективного інтелекту й інноваційного потенціалу [10, 42].

На практичному рівні інтеграція навчання в стратегію проявляється у формалізації корпоративних систем навчання, що включають моделі управління знаннями, структуровані траєкторії професійного розвитку, матриці компетенцій і програми розвитку лідерства, пов'язані з цільовими бізнес-результатами. Така системність передбачає проєктування навчальних ініціатив у відповідності до стратегічних пріоритетів: визначення ключових компетенцій, яких не вистачає для реалізації стратегії; пріоритет інвестицій у навчання з урахуванням очікуваного впливу на продуктивність і інноваційність; створення інституційних механізмів – управління процесами, внутрішніх ринків знань, професійних спільнот та платформ для обміну і збереження знань [4].

Крім того, розгляд навчання як стратегічного інструменту акцентує увагу на його ролі у формуванні конкурентних переваг через розвиток специфічних поведінкових і когнітивних компетенцій, що забезпечують організації можливість диференціюватися на ринку. Це вимагає від управління навчанням переорієнтації з короткострокових, одноразових інтервенцій на довготривалі програми підтримки компетентності, інтегровані з процесами оцінювання ефективності навчання, системами наставництва й коучингу, а також із HR-аналітикою для моніторингу зв'язку між навчальними ініціативами та бізнес-результатами [5, 21]. Отже, у межах концепцій управління знаннями та безперервного навчання корпоративна система навчання стає структурним інструментом реалізації стратегії організації, що забезпечує накопичення, передачу й практичне застосування знань у спосіб, який підвищує адаптивність і стійкість конкурентних позицій.

Для ефективного управління розвитком персоналу важливим є розуміння структури його компетентностей, які визначають професійну результативність, здатність до адаптації та саморозвитку. Компетентності працівника формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних складових,

що охоплюють як професійні, так і особистісні аспекти діяльності [9 25, 39, 41].

На рис. 1.1 подано основні складові компетентностей персоналу, які утворюють цілісну систему професійної спроможності.

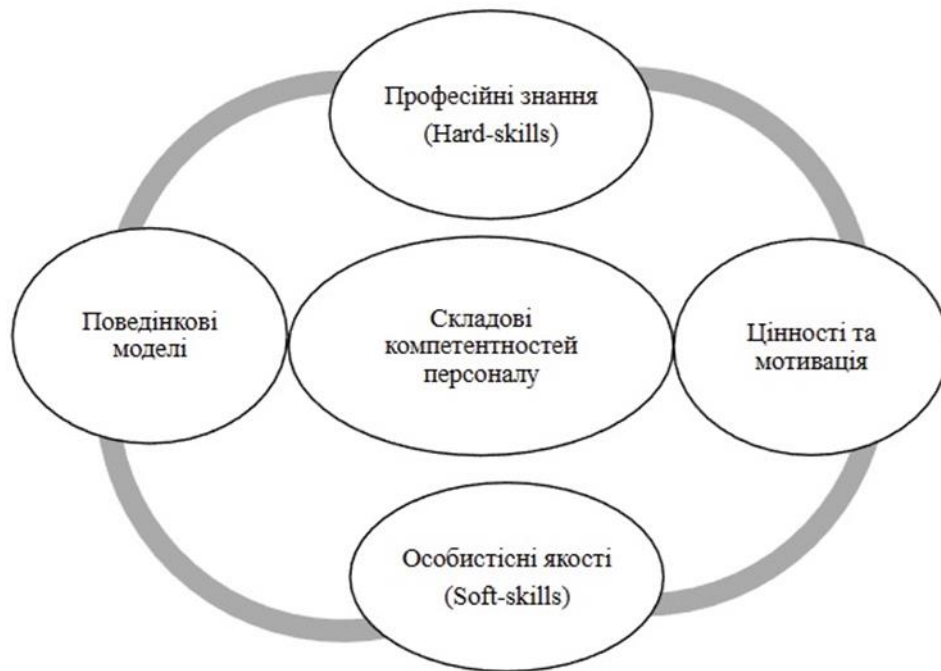


Рис. 1.1 Основні складові компетентностей персоналу організації [11]

До її структури входять професійні знання (hard skills), що відображають технічну підготовку та спеціалізовані уміння, необхідні для виконання функціональних обов'язків; особистісні якості (soft skills), які забезпечують ефективну комунікацію, критичне мислення, емоційну стабільність та здатність до співпраці; поведінкові моделі, що характеризують типові способи дій і реакцій у професійному середовищі відповідно до корпоративної культури; а також цінності та мотивація, які визначають рівень залученості працівника, його готовність до навчання та прийняття змін [8, 15]. Такий взаємозв'язок свідчить про те, що ефективність професійної діяльності залежить не лише від рівня спеціальних знань, а й від гармонійного поєднання особистісних якостей, поведінкових проявів і внутрішньої мотивації.

Цифровізація бізнес-процесів спричинила кардинальну трансформацію освітньої інфраструктури організацій та створила нові формати й технологічні інструменти навчання, що виходять за межі традиційних очних практик. Впровадження електронного навчання доцільно розглядати не лише як технологічну інновацію, спрямовану на автоматизацію або цифровізацію освітніх процесів, а як системну трансформацію методології проектування, реалізації та оцінювання навчальних програм [14]. Йдеться про перехід від традиційної парадигми лінійного, одноразового курсового навчання до динамічної моделі, заснованої на модульному принципі побудови. Така модель передбачає створення гнучких мультимедійних навчальних об'єктів, які можуть адаптуватися до індивідуальних освітніх траєкторій, рівня підготовки та професійних потреб працівників. Водночас сучасні технологічні рішення забезпечують інтеграцію навчального контенту в цифрові екосистеми організацій, зокрема в системи управління навчанням, системи управління навчальним контентом та корпоративні освітні портали [25]. Це дозволяє створювати безперервне навчальне середовище, у якому процес набуття, оновлення та закріплення знань відбувається у взаємозв'язку з практичною діяльністю персоналу. Таким чином, електронне навчання виступає не лише інструментом передачі знань, а й стратегічним механізмом формування організаційних компетенцій, розвитку інтелектуального капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Такий підхід створює передумови для масштабування навчання, оперативного оновлення контенту відповідно до змін у бізнес-процесах і нормативній базі, а також для забезпечення безперервного доступу до знань незалежно від просторових і часових обмежень.

Ключовою перевагою електронного навчання є можливість індивідуалізації навчального процесу через адаптивні алгоритми та персоналізовані траєкторії навчання. Використання механізмів діагностики початкового рівня, спліт-тестування й адаптивних модулів дозволяє коригувати навчальний шлях під потреби конкретного працівника, що

підвищує ефективність засвоєння і зменшує непродуктивний час. Додаткову стратегічну цінність у системі електронного навчання становлять інструменти аналітики навчання, які забезпечують можливість комплексного збору, обробки та інтерпретації даних про навчальну активність персоналу. Використання таких технологій дає змогу здійснювати глибокий аналіз поведінкових патернів користувачів, визначати індивідуальні траєкторії засвоєння матеріалу, своєчасно виявляти прогалини у сформованих компетенціях і коригувати навчальний контент відповідно до реальних потреб працівників і стратегічних завдань організації. Аналітичні модулі сучасних платформ дозволяють не лише проводити моніторинг ефективності навчального процесу, а й інтегрувати отримані дані з ключовими операційними показниками діяльності (KPI) [12, 27]. Це створює основу для побудови замкненого циклу управління розвитком персоналу, у якому результати навчання безпосередньо співвідносяться з продуктивністю, якістю виконання робіт і рівнем досягнення бізнес-цілей. У такому підході навчання розглядається як інвестиційна діяльність із вимірюваним ефектом, що відкриває можливості для обґрунтованого менеджменту інвестицій у розвиток людського капіталу та кількісного оцінювання рентабельності навчання [51].

Завдяки цьому електронне навчання реалізує не лише освітню, а й аналітичну функцію, стаючи важливим інструментом стратегічного управління знаннями та підвищення ефективності організаційного розвитку.

Після традиційних дистанційних форматів значного розвитку набуло змішане навчання, що поєднує онлайн- та офлайн-компоненти. Такі моделі забезпечують синергію синхронних (вебінари, віртуальні класи) і асинхронних (модулі, відеолекції, симуляції) методів із практичними сесіями, інтегрованими у професійне середовище. Така інтеграція забезпечує більш високий рівень контекстуалізації і трансферу знань у робочі процеси: теоретичні елементи засвоюються самостійно в цифровому середовищі, тоді як очні або фасилітовані сесії спрямовані на відпрацювання складних навичок, кейс-аналіз і рефлексію. З методологічної точки зору змішане навчання

потребує ретельно спроектованого інструкційного дизайну, який передбачає системне планування послідовності навчальних подій, використання мотиваційних механізмів для підвищення залученості учасників та впровадження формалізованих процедур зворотного зв'язку для оцінювання ефективності навчання і корекції освітнього процесу [20, 33]. Крім того, наголошується на необхідності інтеграції навчального процесу з ключовими управлінськими практиками кадрового забезпечення, зокрема оцінюванням компетенцій, формуванням кар'єрних траєкторій та системами матеріального й нематеріального стимулювання, що забезпечує практичну спрямованість навчання та його вплив на стратегічні цілі організації.

Водночас цифрові форми навчання накладають додаткові вимоги на організаційні структури, насамперед, це потреба інвестицій у сучасну технологічну інфраструктуру, розвитку компетентних фахівців із проєктування та супроводу навчальних процесів у цифровому середовищі, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, а також подолання цифрового розриву серед працівників [22]. Ефективне впровадження електронного та змішаного навчання можливе лише за умови наявності інтегрованої стратегії, яка інтегрує сучасні дидактичні концепції, зокрема конструктивізм, соціоконструктивізм і конективізм, із технічними рішеннями, чіткою системою оцінювання компетенцій, а також механізмами управління змінами, що дозволяють мінімізувати опір та забезпечують сталість навчального процесу в умовах цифрової трансформації організації [24, 45].

Конструктивізм виходить із того, що знання не передається готовим, а конструюється самим учнем через власний досвід і активну діяльність. Соціоконструктивізм наголошує, що навчання відбувається через взаємодію, співпрацю й соціальне середовище, де знання створюється колективно [9]. Конективізм пояснює навчання в цифрову епоху як процес побудови й підтримання мережі зв'язків між людьми, інформаційними ресурсами та технологіями [50]. Ці підходи спільно формують методологічне підґрунтя

сучасних цифрових освітніх моделей, орієнтованих на активну взаємодію, самоорганізацію та безперервне оновлення знань.

У сучасних умовах спостерігається помітне зростання значущості мікронавчання як окремої парадигми корпоративного навчання, що віддзеркалює вимоги до оперативного поповнення компетенцій у контексті прискореної інноваційної динаміки. Методологічно мікронавчання ґрунтується на принципах когнітивної психології - зменшення навантаження робочої пам'яті, використання ефекту інтервалів та активізація повторювального відпрацювання, що реалізується через фрагментацію контенту на малооб'ємні, цілеспрямовані навчальні одиниці (наномодули, короткі відео, чек-листи, інтерактивні картки) [9, 12, 39]. Такий поділ дозволяє спрямувати навчальний вплив безпосередньо на конкретні робочі дії, підвищити релевантність матеріалу й полегшити його застосування в операційній діяльності, що у свою чергу підвищує показники трансферу навчання на робоче місце.

Практичне впровадження мікронавчання передбачає інтеграцію з мобільними платформами та системами підтримки виконання завдань, що забезпечує безперервне навчання без відриву від робочого процесу. Технічно це реалізується за допомогою адаптивних сповіщень, коротких тренувальних сценаріїв, інтерактивних підказок і доступу до мікроконтенту через корпоративні чат-боти та мобільні застосунки [17]. З позицій управління навчанням і кадрової аналітики, мікронавчання дає змогу реалізувати принцип своєчасного навчання, скоротити час простою працівників на формальні освітні заходи та оперативно коригувати індивідуальні траєкторії розвитку відповідно до показників засвоєння знань і поведінкових метрик, отриманих із систем аналітики навчального процесу [19].

Однак підхід мікронавчання вимагає системного інструментального і методичного підґрунтя. По-перше, ключовим є якісне проєктування навчальної архітектури, яке охоплює визначення ступеня деталізації модулів, їхньої когнітивної послідовності та критеріїв оцінювання досягнутих

результатів навчання. По-друге, потрібна архітектура контенту і метаданих, що забезпечує пошук, рекомендації та повторне використання мікрооб'єктів у різних контекстах. По-третє, успіх мікронавчання залежить від інтеграції з ширшими системами управління компетенціями і кар'єрними траєкторіями: мікромодулі повинні корелювати з матрицями компетенцій і планами розвитку, щоб короткострокові навчальні інтервенції мали довгостроковий вплив на продуктивність і готовність до змін [7, 19, 47, 51].

З організаційної точки зору, впровадження мікронавчання трансформує роль підрозділів розвитку персоналу: із організаторів централізованого навчання вони дедалі більше стають розробниками навчального досвіду, аналітиками освітніх даних та ініціаторами культури безперервного самонавчання. Це вимагає нових компетенцій у сфері управління персоналом - розуміння цифрових платформ, уміння проєктувати навчальні процеси та здійснювати аналітику результатів, а також відповідних змін у процесах корпоративного управління: політиках збереження контенту, стандартах якості та механізмах стимулювання використання мікроконтенту працівниками [16].

Отже, зростання ролі мікронавчання підкреслює трансформацію парадигми корпоративного навчання - від одноразових, інструктивних інтервенцій до динамічних, модульних і контекстуалізованих систем розвитку компетенцій. Цей перехід є частиною ширшого процесу цифрової трансформації навчання, що передбачає не тільки застосування ІТ-інструментів, але й трансформацію педагогічних підходів, процесів управління знаннями та метрик оцінювання навчальних інвестицій, які разом формують більш адаптивну й стійку до змін організаційну модель навчання.

Табл. 1.1 відображає еволюцію підходів до навчання персоналу в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до навчання персоналу в умовах цифрової трансформації [складено за джерелами 9, 16, 23, 28, 35, 39, 44]

№ з/п	Етап розвитку	Характерні риси підходу	Формати та інструменти навчання	Переваги	Обмеження
1.	Традиційне навчання (до цифрової епохи)	Інструктивна модель, орієнтація на викладача; стандартизовані програми; очна форма організації навчального процесу	Очні курси, семінари, тренінги, лекції, сертифікаційні програми	Формування базових професійних знань; соціальна взаємодія у групі; контрольований процес навчання	Високі часові та фінансові витрати; низька гнучкість; обмежена персоналізація; складність перенесення знань у практику
2.	Корпоративне навчання в межах управління знаннями	Інтеграція навчання у стратегію розвитку організації; орієнтація на компетенції; зв'язок із бізнес-цілями	Внутрішні академії, корпоративні університети, системи knowledge management, наставництво, коучинг	Формування стратегічно важливих компетенцій; узгодженість із корпоративною стратегією; системність розвитку персоналу	Значні витрати на розбудову інституцій; потреба в аналітиці ефективності; ризик формалізації процесів
3.	Електронне навчання	Дистанційний доступ до контенту; мультимедійність; автоматизація оцінювання; використання LMS/LCMS	Онлайн-курси, відеолекції, інтерактивні тести, симуляції, платформи Coursera, Moodle, EdApp тощо	Доступність у будь-який час; масштабованість; персоналізація навчальних траєкторій; зниження витрат	Необхідність технічної грамотності; обмежений елемент соціальної взаємодії; потреба у внутрішній мотивації
4.	Змішане навчання	Поєднання онлайн- і офлайн-компонентів; синергія теорії та практики; контекстуалізація знань	Вебінари, очні воркшопи, інтерактивні кейси, симуляційні платформи	Гнучкість; підвищення якості засвоєння; можливість застосування знань у практиці	Складність інструкційного дизайну; потреба у координації форматів; високі вимоги до викладачів
5.	Мікронавчання	Фрагментоване, коротке, мобільне навчання; орієнтація на практичні дії; навчання «в потоці роботи»	Мобільні додатки, відеокліпи, інтерактивні картки, чат-боти, push-завдання	Оперативність, адаптивність, релевантність контенту; підтримка безперервного навчання; висока залученість	Потреба в системному дизайні мікроконтенту; ризик поверхового засвоєння; необхідність інтеграції з HR-аналітикою

Вона демонструє поступовий перехід від традиційних, одноразових і інструктивних методів навчання до сучасних динамічних, модульних і контекстуалізованих систем, орієнтованих на безперервний розвиток компетенцій і інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес.

Аналітичний аналіз представлених у табл. 1.1 даних свідчить, що еволюція систем навчання персоналу відбувається у напрямі поступової діджиталізації та стратегічної інтеграції навчального процесу в загальну систему управління організацією. Якщо на ранніх етапах домінував інструктивно-трансляційний підхід із жорсткою стандартизацією змісту, то сучасна парадигма передбачає перехід до індивідуалізованих, адаптивних і контекстуальних моделей, що базуються на принципах гнучкості, інтерактивності та безперервності.

Ключовою тенденцією стає переорієнтація навчання з формального передавання знань на розвиток компетенцій і поведінкових моделей, які безпосередньо підтримують реалізацію стратегічних цілей бізнесу. У цьому контексті цифрові технології - платформи управління навчанням, аналітика навчальних даних, мобільні рішення та мікронавчання - забезпечують перехід до моделі «навчання в потоці роботи», що підвищує ефективність трансферу знань у практику [28]. Отже, еволюція підходів до навчання персоналу демонструє поступовий перехід від традиційних інструктивних моделей до інтегрованих, цифрово орієнтованих систем розвитку компетенцій. Зміна парадигми навчання зумовлена не лише технологічним прогресом, а й глибинними трансформаціями у сфері менеджменту знань, стратегічного управління людськими ресурсами.

Сучасні цифрові формати навчання стали не просто інструментами передавання інформації, а стратегічними механізмами формування інтелектуального капіталу, який визначає конкурентоспроможність організації у високодинамічному цифровому середовищі [25]. Вони забезпечують адаптивність, індивідуалізацію та інтерактивність освітнього

процесу, сприяють безперервному розвитку працівників і створюють передумови для формування культури самонавчання.

Таким чином, еволюція системи навчання персоналу є складовою більш широкого процесу цифрової трансформації організацій, у межах якого навчання постає не як окрема функція, а як стратегічний ресурс управління знаннями, що забезпечує гнучкість, інноваційність та стійкість розвитку підприємства.

У сучасних умовах цифровізації управління персоналом особливого значення набуває формування ефективних систем навчання, здатних оперативно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Розвиток інформаційних технологій і впровадження цифрових платформ відкривають нові можливості для підвищення якості підготовки співробітників, персоналізації освітніх траєкторій та оперативного моніторингу результативності навчання. У цьому контексті важливим є дослідження сутності, структури та принципів функціонування системи навчання персоналу у цифровому середовищі, що дозволяє забезпечити безперервне професійне зростання працівників та підвищення конкурентоспроможності організації.

1.2. Сутність, структура та принципи функціонування системи навчання персоналу організації

Система навчання персоналу організації являє собою цілісно організований комплекс процесів, інструментів і механізмів, спрямованих на формування, розвиток та актуалізацію компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства і вимог зовнішнього середовища [21, 45]. Її сутність полягає у забезпеченні безперервного професійного розвитку персоналу шляхом систематичного оновлення знань, формування нових навичок і коригування поведінкових моделей відповідно до

змін організаційного контексту, технологічних трендів та конкурентних умов. У цьому розумінні система навчання виступає ключовим інструментом адаптації організації до динаміки середовища та забезпечення її довгострокової ефективності [14].

Система навчання персоналу організації у науковій літературі розглядається як багатовимірне явище, що поєднує управлінські, педагогічні, соціально-психологічні та технологічні аспекти. У класичному підході її трактують як сукупність організованих заходів, спрямованих на передачу знань і формування професійних умінь, які необхідні для виконання посадових обов'язків [20]. Такий підхід традиційно базується на жорстко структурованих програмах навчання, орієнтації на формальний результат і домінуванні інструктивних методів. У сучасних умовах його доповнює компетентнісний підхід, згідно з яким система навчання має забезпечувати розвиток інтегрованих компетентностей - поєднання знань, навичок, цінностей і поведінкових характеристик, що визначають здатність працівника ефективно діяти в різних виробничих та управлінських ситуаціях. Компетентнісна парадигма акцентує увагу не лише на засвоєнні інформації, а й на здатності застосовувати її в реальному контексті, що потребує переорієнтації навчального процесу на активні, проблемно-орієнтовані та практико-центровані методи [3].

Особливе місце у сучасних концепціях займає підхід безперервного навчання, який підкреслює необхідність постійного оновлення компетентностей у відповідь на стрімку зміну технологій, бізнес-моделей і вимог ринку праці [28]. В межах цього підходу система навчання персоналу розглядається як динамічна, саморегульована та адаптивна структура, що підтримує індивідуальні траєкторії професійного зростання працівників.

Цифрова трансформація стала підґрунтям для формування нового підходу до організації навчання персоналу, в основі якого лежить системне використання даних про професійну діяльність працівників та організаційні потреби [40]. У межах цього підходу зміст, методи та форми підготовки

визначаються не інтуїтивно чи на основі загальних уявлень про кваліфікаційні вимоги, а через комплексне опрацювання інформації про результати роботи співробітників, характер їхніх компетентнісних деформацій, динаміку професійної поведінки та стратегічні цілі підприємства. Аналітичні інструменти, засоби автоматизованого виявлення закономірностей у великих масивах даних, а також технології дистанційного відстеження навчальної активності забезпечують можливість формування обґрунтованих висновків щодо дефіцитних навичок і прогнозування майбутніх кадрових потреб. Завдяки цьому організація отримує змогу конструювати індивідуалізовані траєкторії розвитку, адаптовані до професійних особливостей кожного працівника, рівня його підготовки та потенціалу зростання [48]. Такий підхід підсилює наукову обґрунтованість управління процесами навчання, сприяє підвищенню їх точності, гнучкості та результативності, а також забезпечує раціональніше використання ресурсів організації в умовах зростання вимог до швидкості оновлення компетентностей.

У контексті організаційного розвитку система навчання трактується як стратегічний механізм формування інтелектуального капіталу підприємства. Організаційно-орієнтований підхід наголошує на її ролі в забезпеченні конкурентних переваг, підвищенні продуктивності, підтримці інноваційних процесів і створенні корпоративної культури, орієнтованої на розвиток. У межах цього підходу навчання виступає не просто функцією HR-служби, а ключовим елементом системи управління знаннями та механізмом реалізації стратегічних цілей [57].

Підсумовуючи різні наукові підходи, можна стверджувати, що сутність системи навчання персоналу полягає у створенні умов для сталого професійного розвитку, який забезпечує готовність працівників діяти ефективно в умовах організаційної, технологічної та ринкової невизначеності. Така система, будучи інтегрованою у стратегічне управління, набуває значення важливого інструменту адаптації організації до динамічних викликів і формування її довгострокової конкурентоспроможності.

Структура системи навчання персоналу представлена сукупністю взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні функції та водночас є частиною єдиного функціонального цілого [9].

Для забезпечення цілісного розуміння логіки функціонування системи навчання персоналу доцільно виокремити її ключові структурні компоненти, кожен із яких виконує специфічні функції та взаємодіє з іншими елементами в межах єдиного організаційного механізму. Узагальнена характеристика основних підсистем системи навчання представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структура системи навчання персоналу організації [складено за джерелами 18, 29, 41, 47, 52]

№ з/п	Підсистема	Зміст та функціональне призначення	Основні елементи
1.	Стратегічна підсистема	Формує стратегічні орієнтири розвитку людського капіталу, забезпечує узгодженість навчання зі стратегією організації.	Визначення цілей і пріоритетів; формування політики навчання; узгодження з HR-стратегією; розроблення критеріїв та показників ефективності.
2.	Операційна підсистема	Забезпечує практичну організацію й реалізацію навчального процесу на основі діагностики потреб та управління освітніми проектами.	Планування програм; організація заходів; підбір методів і форм навчання; координація ресурсів; взаємодія з лінійними менеджерами.
3.	Аналітична підсистема	Здійснює оцінювання потреб, ефективності та результативності навчання; формує основу для коригування програм.	Системи оцінювання; інструменти збору даних; аналіз компетентностей; підготовка рекомендацій; зворотний зв'язок.
4.	Підсистема інфраструктури	Створює матеріально-технічні, інформаційні та організаційні умови для функціонування системи навчання.	Навчальні платформи; технічні засоби; методичні матеріали; приміщення; бібліотечно-інформаційні ресурси; адміністративна підтримка.

Стратегічна підсистема визначає стратегічні орієнтири розвитку людського капіталу, формулює довгострокові цілі, пріоритетні напрями компетентнісного розвитку, критерії відбору критичних посад і ключових компетенцій, узгоджуючи їх із загальною стратегією організації. Вона встановлює політику навчання, механізми фінансування та відповідальності, формує систему показників ефективності (KPI) для оцінки внеску навчання в досягнення стратегічних результатів і забезпечує інтеграцію навчальних

ініціатив із системою управління персоналом і плануванням кадрових ресурсів [18].

Операційна підсистема відповідає за практичну реалізацію навчального циклу, діагностику потреб у навчанні на рівні підрозділів і окремих працівників, розроблення навчальних програм та навчально-методичних комплексів, організацію освітніх заходів і координацію навчальних ресурсів. В її межах відбувається вибір методів і форм навчання, планування календарно-логістичних рішень, підбір виконавців і тренерів, а також управління навчальними проектами. Операційна підсистема забезпечує регулярну взаємодію з лінійними менеджерами задля верифікації практичної значущості навчальних заходів та оперативного коригування їхнього змісту відповідно до змін у виробничих процесах [16, 18].

Аналітична підсистема виконує роль інформаційно-оціночного центру системи навчання, вона формує методологію оцінювання потреб, стандарти вимірювання результативності навчання, інструментарій моніторингу компетентностей та механізми зворотного зв'язку. До її завдань належить збір і опрацювання кількісних і якісних даних (результати тестувань, оцінювання продуктивності, 360°-зворотний зв'язок, індикатори бізнес-результатів), проведення аналізу ефективності навчальних програм, виявлення дисбалансів у компетенційній карті організації та підготовка рекомендацій щодо модернізації навчальних траєкторій. Аналітична підсистема забезпечує циклічність «план - дія - перевірка - коригування», гарантуючи наукову обґрунтованість управлінських рішень у сфері освіти дорослих [47].

Підсистема інфраструктури створює організаційно-технічне підґрунтя для реалізації навчальних процесів і включає навчальні приміщення, кадрові й методичні ресурси, інформаційно-технічні засоби та системи підтримки навчання. Вона відповідає за доступність і якість навчально-методичних матеріалів, платформ для дистанційного навчання, систем документування освітніх траєкторій, а також за управління бібліотечними та інформаційними ресурсами. Підсистема інфраструктури забезпечує логістичну підтримку

навчальних заходів, стандартизацію матеріалів і процедур, а також технічну інтеграцію освітніх рішень із корпоративними системами управління персоналом [29, 41].

Узгоджене функціонування зазначених підсистем досягається через механізми координації, формальні процедури взаємодії і систему управлінських повноважень, що гарантують синергію між стратегічними цілями та оперативними рішеннями. Важливими елементами такого узгодження є системи планування ресурсів, політики якості навчання, регулярні звіти про ефективність, а також цикли безперервного вдосконалення, основані на даних аналітичної підсистеми [57]. Така структура дозволяє системі навчання генерувати обґрунтовано підтверджену цінність для організації, підвищувати адаптивність її кадрового потенціалу та забезпечувати сталість компетентнісного розвитку у відповідь на зовнішні і внутрішні виклики.

Функціонування системи навчання персоналу ґрунтується на комплексі принципів, які визначають методологічні засади її побудови, логіку внутрішніх процесів і критерії оцінювання результативності. Наукова обґрунтованість системи навчання передбачає використання теоретично перевірених концепцій педагогіки дорослих, когнітивної психології, теорій мотивації та управління знаннями, що забезпечує відповідність навчальних рішень сучасним науковим уявленням про механізми засвоєння, застосування й трансформації знань у професійній діяльності [11]. Реалізація цього принципу вимагає постійного оновлення методичного інструментарію, застосування доказових підходів та інтеграції результатів емпіричних досліджень у процес розроблення навчальних програм.

Принцип системності передбачає, що навчання персоналу не може розглядатися як окрема HR-функція, а повинно бути інтегроване у стратегічний контекст розвитку організації [10]. Він забезпечує узгодженість між корпоративною стратегією, кадровою політикою, системою управління компетентностями та індивідуальними траєкторіями професійного розвитку.

Завдяки цьому навчання стає не разовою діяльністю, а елементом цілісної системи управління людськими ресурсами, здатної підтримувати інноваційність, адаптивність та організаційну ефективність.

Принцип безперервності відображає потребу у постійному оновленні й розширенні компетентностей працівників, що є необхідною умовою виживання організації в умовах динамічних технологічних змін, зростання турбулентності ринку та ускладнення управлінських рішень [10]. Безперервність означає не тільки регулярність навчання, а й наявність механізмів планування довгострокових освітніх траєкторій, підтримки самоосвіти та створення організаційного середовища, у якому розвиток стає невід'ємним елементом професійної діяльності.

Принцип практичної спрямованості передбачає орієнтацію навчального процесу на вирішення актуальних виробничих і управлінських завдань [10]. Навчальні програми мають бути функціонально релевантними, враховувати реальні проблеми та виклики, з якими стикаються працівники, а також сприяти підвищенню ефективності операційних процесів. Наукові підходи до реалізації цього принципу включають моделювання виробничих ситуацій, використання кейс-методу, симуляційних технологій та проєктного навчання, що дає змогу забезпечити практичний перенос набутих знань у робоче середовище.

Принцип гнучкості та індивідуалізації передбачає адаптацію змісту, методів, темпів і форматів навчання до індивідуальних особливостей працівників, їхнього рівня підготовки, мотивації та функціональних потреб [10, 20]. Реалізація цього принципу можлива завдяки застосуванню персоніфікованих освітніх траєкторій, модульних програм, адаптивних технологій навчання та інструментів оцінювання, які дозволяють точніше виявляти індивідуальні прогалини у компетентностях і підбирати відповідні навчальні інтервенції.

Сукупність зазначених принципів становить методологічний фундамент системи навчання персоналу, забезпечуючи її внутрішню узгодженість,

наукову валідність і стратегічну ефективність. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, оскільки саме розвиток людського капіталу є ключовим чинником забезпечення її довгострокового успішного функціонування в умовах зростаючої складності та нестабільності бізнес-середовища [33].

Узагальнюючи викладене, система навчання персоналу постає як багаторівнева, інтегрована та динамічна підсистема управління організацією, здатна забезпечувати випереджальний розвиток людського капіталу та підтримувати стратегічну стійкість підприємства. Її ефективність визначається не лише якістю окремих навчальних програм, а передусім здатністю вибудовувати внутрішньо узгоджені процеси, базовані на наукових принципах, аналітичній підтримці та сучасній інфраструктурі. У результаті система навчання трансформується з інструменту реагування на кадрові потреби у стратегічний механізм формування компетентнісного потенціалу, що забезпечує інноваційність, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність організації в умовах безперервних змін.

На наступному етапі дослідження важливо оцінити, як концепції безперервного, компетентнісного та персоналізованого навчання реалізуються в конкретних організаційних умовах, як інтегруються цифрові технології та аналітичні інструменти, і наскільки вони сприяють підвищенню ефективності розвитку професійних компетентностей працівників. Саме це становить предмет наступного розділу, який присвячений дослідженню системи навчання персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна» у цифровому середовищі, зокрема аналізу практичних механізмів організації навчального процесу, використання інформаційних технологій та оцінки результативності навчальних програм. Такий перехід дозволяє від теоретичного осмислення сутності навчання перейти до емпіричного аналізу та практичної оцінки ефективності реалізації навчальних ініціатив в умовах сучасної цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮСК УКРАЇНА» У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Організаційно-управлінський профіль ТОВ «ЮСК Україна»

Двадцятирічний розвиток ТОВ «ЮСК Україна» репрезентує еволюцію сучасної роздрібної компанії європейського формату, що послідовно інтегрує глобальні управлінські стандарти у локальний ринковий контекст. Компанія розпочала діяльність в Україні у 2004 році, відкривши перший магазин у Києві на засадах франчайзингу, що відповідало початковій стратегії поступового входження на ринок та апробації споживчого попиту на скандинавську модель домашнього простору. Впродовж перших років функціонування ТОВ «ЮСК Україна» використовувала інфраструктуру партнерського ритейлу, що, зокрема, проявлялося у відсутності власної касової системи та логічній інтеграції операцій у потоки супермаркету. Етап повної інкорпорації в глобальну структуру компанії розпочався у 2012 році, коли материнська компанія JYSK Nordic викупила франшизу, забезпечивши уніфікацію управлінських процедур, технологічних стандартів та корпоративної культури відповідно до скандинавських практик.

Управлінська модель ТОВ «ЮСК Україна» характеризується скандинавською орієнтацією на рівноправність, прозорість комунікації та високий рівень автономності працівників. Принципи відкритості та залученості персоналу формують організаційну культуру, орієнтовану на гнучкість, ініціативність та відповідальність. Компанія реалізує політику різноманіття, рівності та інклюзії, що проявляється у гармонійному поєднанні працівників різного віку, статі, професійних траєкторій та індивідуальних можливостей. Одним із показників ефективності такої моделі є високі

значення задоволеності та лояльності персоналу, які у 2024 році досягли понад 80 %, що свідчить про стійкий соціально-психологічний клімат і довіру до роботодавця навіть в умовах зовнішніх викликів.

Ринкове позиціонування компанії ґрунтується на популяризації скандинавського стилю як філософії раціональності, мінімалізму та функціональності. ТОВ «ЮСК Україна» сформувало в Україні підхід до домашнього простору, за якого інтер'єр розглядається не лише як естетична, а й як ціннісно-поведінкова категорія. Сегментований асортимент і готові дизайнерські рішення забезпечують споживачам можливість комплексного формування стилістично узгоджених інтер'єрів без додаткових консультацій зовнішніх фахівців. Інноваційність товарних пропозицій, таких як топ-матраци компактного формату, спеціальні засоби для догляду за пуховими виробами, садові світильники на сонячних батареях, засвідчує здатність компанії формувати нові споживчі практики та адаптувати європейські продукти до українського ринку.

Стійкість компанії до кризових явищ стала особливо очевидною після початку повномасштабної війни у 2022 році. Тимчасове призупинення діяльності з подальшим поетапним відновленням магазинів уже з 1 березня 2022 року демонструє високий рівень операційної гнучкості та адаптивності. Значні інвестиції, що сягнули близько 400 млн грн, були спрямовані на реконструкцію пошкоджених об'єктів, модернізацію існуючих магазинів та відкриття нових локацій. Попри воєнні ризики, компанія не лише зберегла кадровий потенціал, а й забезпечила підтримку співробітників, які вимушено змінили місце проживання або вступили на військову службу. Така поведінка свідчить про високий рівень соціальної відповідальності, інтегрованої в управлінську філософію бренду.

У площині корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЮСК Україна» активно реалізує масштабні благодійні та гуманітарні ініціативи. З початку повномасштабного вторгнення кошти, спрямовані компанією на благодійність і підтримку обороноздатності, перевищили 70 млн грн.

Партнерство з провідними благодійними фондами, підтримка ветеранських програм та інклюзивних спортивних проєктів свідчать про цілеспрямовану стратегію соціальної участі. Окремим аспектом стало застосування продукції компанії як інструменту для збору коштів, зокрема у вигляді продажу символічних гномів JYSK, частина прибутку від яких спрямовується на гуманітарні та відновлювальні ініціативи.

Важливим елементом стратегії розвитку є екологічна відповідальність. Компанія послідовно впроваджує політику сталого розвитку, орієнтуючись на зниження вуглецевого сліду, оптимізацію енергоспоживання та використання матеріалів із сертифікованих джерел. Значна увага приділяється скороченню кількості пакувальних матеріалів, збільшенню частки переробленої сировини та формуванню екологічно відповідальної поведінки споживачів через розвиток інфраструктури для збору й перероблення батарейок.

Станом на 2024 рік мережа ТОВ «ЮСК Україна» в Україні налічує сто магазинів та близько дев'ятисот працівників, що дає змогу охоплювати широкий сегмент споживчого ринку й утримувати стабільні конкурентні позиції. Стратегічна візія компанії передбачає подальше розширення мережі, модернізацію існуючих об'єктів, розвиток сервісної пропозиції та підвищення ролі України як важливого ринку у структурі глобальної компанії.

ТОВ «ЮСК Україна» формує стратегію розвитку, що відповідає сучасним тенденціям трансформації роздрібної торгівлі та принципам довгострокового стратегічного планування в умовах високої ринкової турбулентності. 1 вересня 2025 року, компанія задекларувала намір здійснити розширення мережі за рахунок відкриття десяти нових магазинів та модернізації дванадцяти діючих торгових точок шляхом переходу до форматів «Store Concept 3.0» та «Compact». Зазначені формати передбачають оптимізацію просторової структури магазинів, удосконалення логістики викладення товарів та впровадження нових сервісних компонентів, що відповідають європейським стандартам клієнтського досвіду. Такий підхід відображає системну орієнтацію компанії на ефективне управління

споживчим трафіком, підвищення операційної продуктивності та гармонізацію інтер'єрних рішень у межах уніфікованої моделі бренду.

У короткостроковій перспективі ТОВ «ЮСК Україна» планує реалізувати п'ять відкриттів нових магазинів у ключових торгових локаціях країни, зокрема в Одесі, Татарові, Мелехові, Чернівцях та Мукачевому. Географічне розширення мережі свідчить про стратегічне прагнення компанії посилити регіональну присутність, збільшити охоплення потенційних споживачів та зміцнити конкурентні позиції на ринку товарів для дому. Паралельно компанія декларує амбітний орієнтир - перевищити рівень представленості материнської компанії в Данії у фінансовому році 2026, що є індикатором високої впевненості у стійкості та перспективності українського ринку, незважаючи на воєнні ризики та економічні обмеження.

Управлінська увага ТОВ «ЮСК Україна» зосереджена не лише на розширенні операційної інфраструктури, а й на розвитку людського капіталу як ключового ресурсу організаційного зростання. У стратегічних документах компанії підкреслено намір упродовж найближчого періоду найняти тисячного працівника української мережі, що свідчить про розширення кадрової бази та посилення HR-політики. Акцент на формуванні «сильних команд» та ціннісно орієнтованій корпоративній культурі узгоджується із заявленою глобальною стратегією «Customers' First Choice», яка передбачає пріоритетність клієнтського досвіду, внутрішньої ефективності та стійкості операційних процесів у всіх країнах присутності бренду.

Окремої уваги заслуговує фактор підтримки українського підрозділу з боку материнської групи, особливо у контексті повномасштабної війни. Візит керівництва JYSK Nordic на чолі із CEO Рамі Єнсенем до України, зокрема до сотого магазину мережі в Чернівцях, засвідчує стратегічну важливість українського ринку для глобальної структури компанії, а також підтверджує політику солідарності та організаційної підтримки. Такий підхід зміцнює внутрішню мотивацію персоналу та формує додатковий рівень репутаційного капіталу.

Станом на 1 вересня 2025 р. мережа ТОВ «ЮСК Україна» включає 109 магазинів у 37 містах та налічує понад 800 працівників. Належність компанії до міжнародної групи Lars Larsen Group, яка оперує понад 3 500 магазинами у 50 країнах, підсилює інституційну стійкість та забезпечує доступ до глобальних управлінських, маркетингових і логістичних практик.

Узагальнюючи наведене, слід констатувати, що стратегія розвитку ТОВ «ЮСК Україна» ґрунтується на поєднанні масштабування мережі, модернізації операційної моделі, інвестицій у людський капітал та підтримці з боку глобальної корпорації. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до системи стратегічного управління роздрібними компаніями та формує умови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на українському ринку.

Для забезпечення всебічної оцінки фінансово-економічної динаміки ТОВ «ЮСК Україна» у період активної трансформації ринку було здійснено порівняльний аналіз ключових показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки у табл. 2.1. Такий підхід дає змогу простежити структурні зрушення у доходах, витратах, операційній ефективності та фінансових результатах, а також виявити тенденції розвитку компанії в умовах змін зовнішнього середовища.

Аналітичне дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЮСК Україна» проведено на підставі вивчення Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) досліджуваного підприємства, представлених у додатках А, Б та В.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 роки у табл. 2.1. засвідчує стійке зростання масштабів операційної діяльності підприємства та одночасне посилення витратного навантаження, що порізно вплинуло на кінцеві фінансові результати у коротко- та довгостроковому вимірі.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ЮСК Україна»
у 2022–2024 рр.**

(тис. грн)

Показник	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р		Відхилення 2024 р до 2023 р	
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації	4 773 400	6 383 770	6 691 208	+1 917 808	+40,2	+307 438	+4,8
Собівартість реалізованої продукції	2 419 478	3 311 327	3 439 927	+1 020 449	+42,2%	+128 600	+3,9
Валовий прибуток	2 353 922	3 072 443	3 251 281	+897 359	+38,1	+178 838	+5,8
Інші операційні доходи	33 518	46 395	42 940	+9 422	+28,1	–3 455	–7,4
Адміністративні витрати	169 866	281 803	200 521	+30 655	+18,0	–81 282	–28,8
Витрати на збут	900 319	1 213 736	1 513 351	+613 032	+68,1	+299 615	+24,7
Інші операційні витрати	63 538	121 205	31 800	–31 738	–49,9	–89 405	–73,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1 253 717	1 502 094	1 548 549	+294 832	+23,5	+46 455	+3,1
Інші фінансові доходи	25 628	188 881	166 440	+140 812	+549,6	–22 441	–11,9
Інші доходи	9 165	982	1 891	–7 274	–79,4	+909	+92,6
Фінансові витрати	68 037	73 227	92 228	+24 191	+35,6	+19 001	+25,9
Інші витрати	115 714	23 388	64 840	–50 874	–44,0	+41 452	+177,2
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	1 104 759	1 595 342	1 559 812	+455 053	+41,2	–35 530	–2,2
Податок на прибуток	461	125 611	282 451	+281 990	+61 175	+156 840	+124,9
Чистий прибуток	1 097 298	1 469 731	1 277 361	+180 063	+16,4	–192 370	–13,1

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «ЮСК Україна» демонструє суттєве зростання чистого доходу від реалізації - на 40,2 %, що свідчить про розширення ринку збуту, активізацію торговельної діяльності та підвищення конкурентоспроможності асортименту. Водночас темпи приросту собівартості

реалізованої продукції (42,2 %) перевищують темпи зростання доходів, що свідчить про зростання витратності операційного процесу та певне звуження маржинальності. Незважаючи на це, валовий прибуток збільшився на 38,1 %, що підтверджує загальне підвищення ефективності комерційних операцій.

Операційна діяльність підприємства також зміцнилася, прибуток від операційної діяльності зріс на 23,5 %, що вказує на здатність ТОВ «ЮСК Україна» підтримувати високу результативність навіть за умов підвищеної мінливості ринку. Помітно скоротився обсяг інших операційних витрат (-49,9 %), що є наслідком оптимізації внутрішніх процесів і підвищення контролю за неосновними витратами. Натомість витрати на збут за два роки зросли на 68,1 %, що відображає як розширення комерційної активності, так і збільшення маркетингових та логістичних витрат.

Фінансові результати до оподаткування демонструють зростання на 41,2 %, що свідчить про загальне зміцнення фінансової позиції ТОВ «ЮСК Україна». Водночас чистий прибуток у 2024 році зріс порівняно з 2022 роком лише на 16,4 %, що зумовлено суттєвим збільшенням податкового навантаження. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації фінансової політики ТОВ «ЮСК Україна».

У порівнянні з 2023 роком спостерігаються менш виражені позитивні зміни, чистий дохід зріс на 4,8 %, валовий прибуток - на 5,8 %, а операційний прибуток - на 3,1 %. Проте чистий прибуток зменшився на 13,1 %, що пояснюється зростанням витрат на збут, фінансових витрат та збільшенням податку на прибуток більш ніж удвічі. Це свідчить про те, що, незважаючи на стабільне зростання доходів, ефективність управління витратами у 2024 році погіршилася порівняно з попереднім періодом.

Загалом отримані результати вказують на те, що ТОВ «ЮСК Україна» демонструє стабільний розвиток та здатність адаптуватися до ринкових умов, однак співвідношення між доходами та витратами у 2024 році засвідчує необхідність подальшої оптимізації структури витрат і підвищення

ефективності ресурсного забезпечення, що є передумовою для стійкого нарощування чистого фінансового результату.

Табл. 2.2 відображає динаміку структури активів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність управління активами ТОВ «ЮСК Україна», виявити тенденції нарощування або скорочення окремих статей, а також визначити напрями оптимізації структури балансу для підвищення ліквідності, інвестиційної привабливості та забезпечення стабільності операційної діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка структури активів ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 рр.

(тис. грн)

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024 р до 2022 р	2024 р до 2023 р
I. Необоротні активи, всього	857 795	1 003 214	1 319 097	+53,8	+31,5
Нематеріальні активи	0	0	245	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	27 078	43 115	42 950	+58,6	–0,4
Основні засоби	823 196	952 211	1 265 978	+53,8	+32,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 053	2 951	3 816	–5,8	+29,3
Відстрочені податкові активи	0	949	4 516	–	+375,8
Інші необоротні активи	3 468	3 988	1 592	–54,1	–60,1
II. Оборотні активи, всього	1 755 387	3 337 731	4 207 824	+139,7	+26,1
Запаси	610 646	618 022	844 581	+38,3	+36,7
Дебіторська заборгованість (усього)	25 389	916 607	71 065	+179,9	–92,3
Поточні фінансові інвестиції	0	0	900 000	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 114 423	1 801 973	2 390 428	+114,5	+32,7
Витрати майбутніх періодів	818	1 126	1 201	+46,8	+6,7
III. Баланс (підсумок активів)	2 613 182	4 340 945	5 526 921	–52,8	–21,5

Аналіз структури активів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 рр. у табл. 2.2 показує стійку тенденцію до зростання загального обсягу активів, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 53,8% та 2023 року на 31,5%.

Зростання активів відбулося переважно за рахунок нарощування оборотних активів, частка яких збільшилася завдяки значному збільшенню грошових коштів та фінансових інвестицій. Зокрема, грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 114,5% порівняно з 2022 роком та на 32,7% порівняно з 2023 роком, а поточні фінансові інвестиції у 2024 році становлять 900 000 тис. грн, що свідчить про активну політику інвестування та підвищення ліквідності балансу.

Серед необоротних активів помітне зростання основних засобів (на 53,8% до 2022 року та на 32,9% до 2023 року) і незавершених капітальних інвестицій, що свідчить про активну модернізацію виробничого потенціалу та оновлення основних фондів. Водночас інші необоротні активи демонструють зниження на 54,1% порівняно з 2022 роком та на 60,1% порівняно з 2023 роком, що свідчить про оптимізацію та перегрупування ресурсів у межах довгострокових інвестиційних пріоритетів.

Запаси зросли на 38,3% до 2022 року та на 36,7% до 2023 року, що відображає розширення операційної діяльності та накопичення товарно-матеріальних цінностей для забезпечення виробничих і торговельних потреб. Дебіторська заборгованість демонструє значні коливання, загальна заборгованість скоротилася на 92,3% порівняно з 2023 роком, що свідчить про покращення управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Загалом, динаміка активів свідчить про стратегічне зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення ліквідності та ефективне використання ресурсів для підтримки операційної діяльності й інвестиційних планів на перспективу.

Табл. 2.3 ілюструє динаміку структури пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років та відображає відносні зміни основних статей балансу, порівняно з базовим 2024 роком. Вона дозволяє оцінити динаміку власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань, а також визначити основні тенденції фінансової стабільності та структури джерел фінансування підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка структури пасивів ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 рр.

(тис. грн)

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024 р до 2022 р	2024 р до 2023 р
I. Власний капітал, всього	1 052 563	1 424 996	494 125	–53,1	–65,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 052 562	1 424 995	494 124	–53,1	–65,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, всього	569 460	667 966	789 743	+38,7	+18,2
Інші довгострокові зобов'язання	569 460	667 966	789 746	+38,7	+18,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення, всього	991 159	2 247 983	4 243 053	+328,3	+88,7
Поточна кредиторська заборгованість (усього)	1 031 556	2 224 728	4 215 343	+308,8	+89,5
Короткострокові кредити банків	0	0	110 227	–	–
Поточні забезпечення	21 867	20 648	21 824	–0,2	+5,7
Інші поточні зобов'язання	8 433	1 422	10 582	+25,5	+644,2
Баланс (підсумок пасивів)	2 613 182	4 340 945	5 526 921	–52,8	–21,5

Аналізуючи динаміку структури пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років у табл. 2.3, можна виділити кілька ключових тенденцій. По-перше, власний капітал підприємства демонструє значне зниження, у 2024 році він скоротився на 53,1 % порівняно з 2022 роком та на 65,3 % порівняно з 2023 роком, що обумовлено скороченням нерозподіленого прибутку. Це свідчить про зменшення внутрішніх джерел фінансування та потенційне збільшення фінансового ризику.

По-друге, довгострокові зобов'язання протягом аналізованого періоду зростали, у 2024 році їх обсяг збільшився на 38,7 % відносно 2022 року та на 18,2 % відносно 2023 року, що може свідчити про активне залучення

фінансових ресурсів на довгострокові проекти або фінансування капітальних інвестицій.

По-третє, поточні зобов'язання демонструють надзвичайно швидке зростання, у 2024 році вони перевищують рівень 2022 року на 328,3 %, а 2023 року - на 88,7 %. Основне зростання пов'язане з поточною кредиторською заборгованістю, що вказує на збільшення короткострокових фінансових зобов'язань перед постачальниками та іншими контрагентами. Суттєвим також є зростання короткострокових банківських кредитів у 2024 році, що може сигналізувати про підвищену потребу у ліквідності для покриття оперативних витрат.

Таким чином, структура пасивів ТОВ «ЮСК Україна» свідчить про зниження ролі власного капіталу і одночасне збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що потребує уваги до управління фінансовими ризиками та підтримки платоспроможності підприємства.

Табл. 2.4 відображає динаміку основних фінансових показників і коефіцієнтів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років. Вона дозволяє простежити зміни у прибутковості, рентабельності, витратності та фінансовій стабільності ТОВ «ЮСК Україна», а також оцінити ефективність використання активів і структуру капіталу.

Аналіз даних табл. 2.4 дозволяє зробити висновки щодо фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років та динаміки ключових фінансових показників і коефіцієнтів. Рентабельність продажів знизилася з 23,0% у 2022 та 2023 роках до 19,1% у 2024 році, що свідчить про зменшення ефективності перетворення доходів у чистий прибуток і водночас сигналізує про зростання операційного навантаження на доходи. Незначні коливання валового маржинального прибутку у 2024 році свідчать про стабільність рівня прибутковості від реалізації продукції, тоді як зниження операційної рентабельності до 23,2% відображає збільшення адміністративних і витрат на збут, що впливає на операційну ефективність підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка ключових фінансових показників і коефіцієнтів

ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2024 р до 2022 р	2024 р до 2023 р
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід $\times 100\%$	23,0	23,0	19,1	–16,9	–16,9
Валовий маржинальний прибуток	Валовий прибуток / Дохід $\times 100\%$	49,3	48,1	48,6	–1,4	+1,0
Операційна рентабельність	Операційний прибуток / Дохід $\times 100\%$	26,3	23,5	23,2	–11,8	–1,3
Рентабельність до оподаткування	Прибуток до оподаткування / Дохід $\times 100\%$	23,1	25,0	23,3	+0,9	–6,8
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи $\times 100\%$	42,0	33,9	23,1	–45,0	–31,9
Частка грошових коштів у активах	Грошові кошти / Активи $\times 100\%$	42,6	41,5	43,3	+1,7	+1,8
Частка власного капіталу в пасивах	Власний капітал / Пасив $\times 100\%$	40,3	32,8	8,9	–77,9	–72,8
Частка довгострокових зобов'язань у пасивах	Довгострокові зобов'язання / Пасив $\times 100\%$	21,8	15,4	14,3	–34,4	–7,1
Частка поточних зобов'язань у пасивах	Поточні зобов'язання / Пасив $\times 100\%$	37,9	51,8	76,8	+102,9	+48,3
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Активи $\times 100\%$	40,3	32,8	8,9	–77,9	–72,8
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Власний капітал	1,48	2,05	10,19	+588,5	+396,1
Коефіцієнт оборотності активів	Дохід / Активи	1,83	1,47	1,21	–33,9	–17,7
Відношення довгострокових зобов'язань до власного капіталу	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	0,54	0,47	1,60	+196,3	+240,4
Відношення поточних зобов'язань до власного капіталу	Поточні зобов'язання / Власний капітал	0,94	1,58	8,59	+813,8	+443,7

Рентабельність до оподаткування зберігає відносну стабільність, що вказує на збалансованість фінансових результатів до врахування податкових зобов'язань.

Зниження рентабельності активів до 23,1% у 2024 році відображає збільшення обсягу активів компанії при менш пропорційному прирості чистого прибутку, що може свідчити про недостатню ефективність використання ресурсів. Збільшення частки грошових коштів у структурі активів до 43,3% демонструє посилення ліквідної складової майна, що підвищує фінансову стійкість у короткостроковому періоді, проте водночас може свідчити про зниження інвестиційної активності у необоротні активи.

Структура пасивів характеризується значним зменшенням частки власного капіталу до 8,9% у 2024 році, що відображає зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел та потенційні ризики, пов'язані з фінансовою стабільністю. Одночасне збільшення частки поточних зобов'язань до 76,8% свідчить про нарощування короткострокових боргових зобов'язань, що підвищує ризик ліквідності та створює необхідність посиленого управління грошовими потоками.

Коефіцієнт фінансової автономії знизився до 8,9%, а коефіцієнт фінансової залежності зріс до 10,19, що підтверджує високий рівень заборгованості перед зовнішніми джерелами фінансування та зростання фінансових ризиків. Зменшення коефіцієнта оборотності активів до 1,21 вказує на зниження ефективності використання ресурсів для формування доходу. Співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань до власного капіталу значно зросло, що підкреслює наростаючу фінансову навантаженість компанії та необхідність стратегічного планування для забезпечення платоспроможності та стійкого розвитку.

Таким чином, аналіз ключових фінансових показників і коефіцієнтів засвідчує, що ТОВ «ЮСК Україна» у 2024 році зберігає стабільність маржинальної прибутковості продажів, але водночас демонструє значну фінансову залежність від зовнішніх джерел та підвищені ризики щодо ліквідності, що вимагає комплексного підходу до управління капіталом та фінансових потоків.

Після проведеного аналізу фінансового стану та динаміки ключових показників ТОВ «ЮСК Україна» стає очевидним, що ефективне управління ресурсами компанії, забезпечення стабільності доходів і оптимізація витрат значною мірою залежать від професійного рівня та компетентності персоналу. У сучасних умовах цифрової трансформації та підвищення вимог до гнучкості бізнес-процесів особлива увага приділяється розвитку системи навчання і підвищенню кваліфікації працівників, що безпосередньо впливає на ефективність виконання стратегічних та операційних завдань. Саме тому наступний параграф кваліфікаційної роботи присвячений оцінці системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», аналізу її структури, функціональних елементів та здатності забезпечувати адаптацію і розвиток співробітників у сучасному цифровому середовищі.

2.2. Оцінка системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна»

У структурі локального головного офісу ТОВ «ЮСК Україна» функціонує низка взаємопов'язаних підрозділів, діяльність яких спрямована на забезпечення всебічного розвитку національної мережі магазинів і підтримання високих стандартів операційної діяльності. Значна частина управлінських та координуючих функцій реалізується в межах матричної взаємодії з центральним офісом у Данії, що створює умови для узгодженості стратегічних рішень і впровадження корпоративних практик міжнародного рівня.

Серед ключових підрозділів компанії варто виокремити департамент маркетингових комунікацій та розвитку, який відповідає за стратегічне планування рекламної діяльності, проведення промокампаній, контроль конкурентного позиціонування, аналіз ефективності маркетингових ініціатив та забезпечення магазинів відповідними інформаційними матеріалами.

Окремим напрямом роботи є розвиток онлайн-каналів, включно з вебресурсом, соціальними мережами та іншими цифровими платформами, що дає змогу формувати привабливі пропозиції для споживачів і забезпечувати своєчасне інформування цільової аудиторії.

Департамент розвитку та будівництва забезпечує пошук перспективних локацій для нових торговельних об'єктів, супровід договірної документації щодо діючих і майбутніх магазинів, а також розробку та реалізацію проєктів інтер'єру та концептуальних рішень оформлення торговельного простору. Основним завданням цього департаменту є створення оптимальних умов для комфортного перебування покупців та формування візуального середовища, яке демонструє можливості застосування товарів у побуті.

Функціонування системи управління персоналом забезпечує HR-відділ, до компетенцій якого належать пошук, відбір, адаптація та розвиток працівників, підвищення рівня їхньої залученості, а також формування безпечного та продуктивного робочого середовища. Діяльність відділу охоплює проведення співбесід, організацію навчальних програм, менторинг і коучинг персоналу.

Фінансовий департамент включає підрозділи бухгалтерського обліку, нарахування заробітної плати, внутрішнього аудиту та технічної підтримки. Його співробітники забезпечують контроль витрат, аналіз фінансових показників, попередження збитків через якісне управління товарними запасами та касовими операціями. Окрім того, департамент бере участь у розробленні нових інформаційних рішень, створенні управлінської звітності та визначенні ключових показників ефективності для оптимізації діяльності компанії.

Вагому роль у забезпеченні клієнтського досвіду відіграє відділ по роботі зі споживачами, який координує процеси взаємодії з клієнтами через усі доступні комунікаційні канали: телефонний зв'язок, онлайн-чати, електронну пошту та соціальні мережі. Співробітники цього підрозділу опрацьовують звернення щодо характеристик товарів, умов доставки,

процесів обміну та повернення, а також сприяють вирішенню спірних ситуацій, підтримуючи високий рівень сервісу. Організаційна структура відділу включає фахівців, лідерів команд, керівників груп та менеджера відділу, який забезпечує виконання цільових показників, розвиток персоналу та ефективність роботи команди в цілому.

Операційна система рітейлу ТОВ «ЮСК Україна» передбачає наявність чітко структурованої ієрархії посад у магазинах. До неї входять працівники складу, продавці-консультанти, завідувачі окремими товарними зонами, заступники керуючих магазинів, керуючі та регіональні менеджери. Для підготовки майбутніх управлінців діє програма стажування на керуючого магазином, яка передбачає проходження комплексного навчання впродовж десяти місяців. Керуючий магазином відповідає за кінцеві результати діяльності торговельного об'єкта, навчання та розвиток персоналу, створення мотиваційного середовища та підтримання стандартів компанії. Діяльність на рівні регіону координує регіональний менеджер, який формує кадровий резерв, здійснює бюджетування, контролює досягнення поставлених цілей та організовує тренінги для співробітників. Загальне управління мережею забезпечує рітейл-менеджер, який координує роботу регіональних менеджерів, сприяючи підвищенню ефективності продажів і забезпеченню стабільного розвитку мережі магазинів.

Система навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» характеризується комплексністю, багаторівневістю та орієнтацією на безперервний розвиток кадрового потенціалу. Освітні програми компанії поєднують онлайн-інструменти, практичні тренінги та спеціалізовані модульні курси, що забезпечує високий рівень гнучкості та адаптивності навчального процесу для різних категорій працівників. Значну увагу JYSK приділяє формуванню професійної експертності співробітників, зокрема у сфері товарних груп, що є стратегічно важливими для мережі. У цьому контексті діє навчальний проєкт «Академія сну», спрямований на поглиблення знань про асортимент продукції для сну та розвиток компетенцій з консультування клієнтів. Програма

передбачає ґрунтовне ознайомлення зі споживчими потребами та характеристиками товарів, що дозволяє підвищити якість торговельного сервісу та зміцнити імідж працівників як експертів у своїй сфері.

Особливе місце в системі корпоративного розвитку посідає підготовка управлінських кадрів. Навчання майбутніх керівників магазинів реалізується через програму Store Manager Trainee, яка має модульний формат, включає інтенсивні практичні та теоретичні заняття, а також розвиває як технічні навички, пов'язані з операційними процесами, так і компетенції лідерства, комунікації та командної взаємодії. Програма передбачає як дистанційні, так і очні форми участі, що розширює можливості для проходження навчання працівниками з різних регіонів. Паралельно з цим компанія впроваджує спеціалізовані програми розвитку талантів, орієнтовані на співробітників із високим потенціалом та прагненням до кар'єрного зростання. Такі програми спрямовані на формування майбутнього кадрового резерву на позиції керуючих магазинів, дистрикт-менеджерів та регіональних менеджерів, що забезпечує стратегічну стабільність і наступність управлінських кадрів.

Одним із ключових інструментів навчання є онлайн-платформа MyLearn, яка використовується для адаптації нових співробітників і підвищення кваліфікації чинних працівників. Платформа містить інтерактивні матеріали, симуляції робочих ситуацій та навчальні модулі, що дає змогу забезпечити ефективне й швидке опанування функціональних обов'язків. Особливістю цієї системи є гейміфікований підхід до навчання, що підвищує залученість працівників, сприяє формуванню практичних навичок та робить процес засвоєння інформації більш динамічним. У період адаптації, який триває близько трьох місяців, нові працівники проходять інтенсивне навчання, що включає як онлайн-модулі, так і практичні наставницькі заняття безпосередньо на робочому місці.

Узагальнюючи, система навчання ТОВ «ЮСК Україна» є прикладом сучасної моделі корпоративного розвитку персоналу, що поєднує цифрові технології, компетентнісний підхід та стратегічне формування управлінського

резерву. Така модель забезпечує високу якість роботи персоналу, підвищує рівень їхньої професійної підготовки та створює умови для довготривалого і сталого розвитку організації в умовах конкурентного ринку.

У контексті дослідження системи розвитку та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЮСК Україна» важливо виокремити конкретні інструменти, через які реалізуються стратегічні підходи компанії до формування компетентностей працівників. Саме практична площина впровадження навчальних рішень дає змогу оцінити ефективність обраної моделі навчання, її відповідність цифровим тенденціям і потребам операційної діяльності. У табл. 2.5 наведено приклади форматів організації навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», які відображають зміст, логіку та практичні механізми функціонування корпоративної системи навчання.

Таблиця 2.5

**Приклади форматів організації навчання персоналу
ТОВ «ЮСК Україна»**

Формат навчання	Зміст та характеристики	Мета впровадження	Результати
1	2	3	4
Онлайн-платформа MyLearn	Інтерактивні модулі, симуляції робочих ситуацій, електронні курси для новачків та чинних працівників.	Забезпечення швидкої адаптації, стандартизація знань, розвиток компетенцій у зручному цифровому форматі.	Скорочення періоду адаптації; підвищення рівня засвоєння процедур; формування базових компетенцій.
Програма адаптації нових співробітників	Інтенсивне навчання протягом перших трьох місяців; поєднання онлайн-курсів та наставництва в магазині.	Інтеграція новачка в корпоративне середовище, формування початкових професійних навичок.	Зменшення кількості помилок у перший період роботи; підвищення продуктивності нових співробітників.
"Академія сну" (Sleep Academy)	Спеціалізоване навчання з товарів категорії «Товари для сну»; поглиблена продуктова експертиза.	Підвищення здатності продавців-консультантів надавати якісні рекомендації покупцям.	Зростання продажів у ключовій товарній категорії; підвищення задоволеності клієнтів.
Програма Store Manager Trainee (SMT)	Модульне навчання майбутніх керуючих магазинами; розвиток hard та soft skills; очні й онлайн-сесії.	Формування управлінського кадрового резерву, підготовка ефективних менеджерів магазинів.	Зміцнення управлінської ланки; підвищення ефективності роботи магазинів; розвиток лідерських навичок.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Програма розвитку талантів (“Talents JYSK”)	Навчання працівників з високим потенціалом; модульна структура; розвиток лідерських компетенцій.	Стратегічне формування майбутніх керівників вищої ланки, підвищення залученості персоналу.	Створення сильного кадрового резерву; стабільність управлінських функцій у довгостроковій перспективі.
Операційні тренінги та коучинг	Практичні заняття в магазинах, наставництво від керуючих та досвідчених менеджерів.	Удосконалення професійних навичок на основі реальних ситуацій, підвищення якості обслуговування.	Оптимізація процесів у магазинах; покращення сервісу; зміцнення командної взаємодії.
Комунікаційні та сервісні тренінги	Навчання стандартам обслуговування, роботі зі складними клієнтами, комунікаційним технікам.	Підвищення якості взаємодії з клієнтами, формування єдиних стандартів сервісу.	Зменшення кількості конфліктних ситуацій; зростання лояльності клієнтів; покращення рейтингу сервісу.

У табл. 2.6 наведено структуру системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», що репрезентує її ключові компоненти та механізми реалізації.

Таблиця 2.6

Структура системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна»

№ з/п	Структурний елемент	Зміст та характеристика
1	2	3
1.	Стратегічна основа навчання	Орієнтація на корпоративні цінності JYSK, стандарти обслуговування, операційну ефективність і розвиток управлінського потенціалу. Навчання інтегроване в загальну стратегію розвитку персоналу та бренд роботодавця.
2.	Цільові групи навчання	Нові працівники, лінійний персонал магазинів, керівники магазинів, асистенти керівників, персонал центрального офісу, регіональні менеджери. Для кожної групи створені окремі треки розвитку.
3.	Формати організації навчання	Обов'язкові онлайн-курси в JYSK Academy, практичні тренінги на робочому місці, інструктажі, дистанційні модулі, командні тренінги в магазинах, регіональні навчальні сесії, управлінські програми розвитку.
4.	Онлайн-платформа JYSK Academy	Централізована платформа електронного навчання, яка забезпечує доступ до курсів, відеоматеріалів, симуляцій, тестів та інструкцій. Платформа використовується для стандартизованого навчання та сертифікації персоналу.
5.	Навчання на робочому місці	Наставництво, демонстрація виконання ключових операцій, відпрацювання процедур (мерчандайзинг, обслуговування клієнтів, касові операції), застосування чек-листів та контрольних карт якості роботи.
6.	Менеджерські програми розвитку	Програми для підготовки керівників магазинів і потенційних керівників: Програма підготовки керівників магазинів, Програма розвитку лідерського потенціалу, тренінги з управління командою, планування продажів, операційного контролю.

Продовження табл. 2.6

1	2	3
7.	Система оцінювання та сертифікації	Періодичні тести після модулів у системі JYSK Academy, практична оцінка виконання стандартів у магазині, регулярні оцінювання компетентностей під час атестації.
8.	Комунікаційні та підтримувальні ресурси	Інструктивні матеріали, відеогіди, внутрішній корпоративний портал, регулярні наради з тим-лідерами, обмін практиками між магазинами, підтримка HR-відділу та тренерів-координаторів.
9.	Адаптаційна програма	Структурований вступний курс для нових співробітників: ознайомлення з корпоративною культурою, стандартизовані онлайн-модулі, практичний супровід наставника, етапна перевірка засвоєних компетенцій.
10	Безперервність розвитку	Поєднання обов'язкових модулів і вибіркового курсів, доступ до навчання за запитом, можливість проходження додаткових тренінгів у межах кар'єрного розвитку, а також реалізація принципу безперервного навчання протягом життя.

Оцінка системи навчання персоналу є важливим етапом аналізу ефективності управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє визначити відповідність навчальних програм стратегічним цілям компанії, оцінити рівень розвитку компетентностей співробітників та вплив освітніх заходів на продуктивність і якість обслуговування. Для комплексної оцінки доцільно застосовувати системний підхід, який передбачає виділення ключових критеріїв, розробку відповідних показників і визначення методів збору інформації. У табл. 2.7 наведено основні критерії оцінки системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

Було проведено соціальне дослідження спрямоване на оцінювання системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна». Зібрані дані дозволили визначити рівень ефективності, відповідності, комплексності, доступності та результативності навчальних програм, а також оцінити реалізацію принципу безперервного професійного розвитку в ТОВ «ЮСК Україна». Отримані результати стали важливою емпіричною основою для формування науково обґрунтованих висновків і рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної системи навчання та підвищення її впливу на професійний розвиток

працівників ТОВ «ЮСК Україна». Участь респондентів забезпечила об'єктивність і аналітичну цінність проведеного дослідження (додаток Г).

Таблиця 2.7

Критерії оцінки системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна»

№ з/п	Критерій оцінки	Показники, що характеризують критерій	Метод оцінки
1.	Ефективність навчання	Застосування отриманих знань і навичок у роботі; досягнення KPI; зменшення помилок під час операцій	Аналіз показників роботи до і після навчання, спостереження, опитування персоналу
2.	Відповідність стратегії компанії	Узгодженість навчальних програм зі стратегічними цілями, корпоративними цінностями та стандартами обслуговування	Документальний аналіз корпоративних програм, інтерв'ю з HR і керівниками
3.	Комплексність і інтегрованість	Поєднання онлайн-курсів, практичних тренінгів, наставництва; охоплення всіх категорій персоналу	Аналіз структури навчання, огляд навчальних планів, спостереження
4.	Гнучкість і доступність	Доступність навчання для різних категорій співробітників; можливість дистанційного навчання; регіональна доступність	Анкетування персоналу, аналіз даних онлайн-платформи, спостереження
5.	Інноваційність та сучасність методів	Використання цифрових платформ, VR/AR, гейміфікації, інтерактивних симуляцій	Документальний аналіз програм, інтерв'ю з тренерами, спостереження за тренінгами
6.	Результативність та оцінка впливу	Зміни в продуктивності, продажах, якості обслуговування клієнтів, задоволеності працівників	Порівняння показників до і після навчання, опитування, аналіз KPI, звітів HR
7.	Безперервність розвитку	Наявність обов'язкових та факультативних модулів, принцип lifelong learning, можливість кар'єрного росту через навчання	Аналіз навчальних планів, опитування співробітників, інтерв'ю з керівниками

Таблиця Д.1 додатку Д представляє зведену матрицю відповідності між показниками, наведеними у таблиці 2.8, та конкретними питаннями анкети для працівників ТОВ «ЮСК Україна». Використання такої матриці дозволяє чітко встановити, які елементи анкетування відображають окремі критерії оцінки системи навчання, та забезпечує прозорість і точність подальшого аналізу отриманих емпіричних даних.

Для оцінки ефективності системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» важливо враховувати динаміку ключових показників протягом часу.

Табл. 2.8 демонструє результати оцінки системи навчання за 2023 та 2024 роки за основними критеріями відповідно до проведеного соціального дослідження.

Таблиця 2.8

**Результати оцінки системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК
Україна» за 2023–2024 роки**

Критерій оцінки	Показники	2023 рік, %	2024 рік, %	Відхилення, %
Ефективність навчання	Застосування знань і навичок у роботі	79	82	+3
	Підвищення впевненості у виконанні обов’язків	75	78	+3
	Зростання досягнення KPI після навчання	13	15	+2
	Зменшення помилок під час операцій	10	12	+2
Відповідність стратегії компанії	Узгодженість навчальних програм зі стандартами і цінностями	89	91	+2
	Інтеграція з операційними та маркетинговими процесами	85	87	+2
Комплексність і інтегрованість	Проходження адаптаційних курсів	100	100	0
	Участь у практичних тренінгах на робочому місці	74	76	+2
	Доступ до спеціалізованих онлайн-модулів	61	63	+2
	Оцінка поєднання різних форматів навчання	87	89	+2
Гнучкість і доступність	Доступність онлайн-платформи MyLearn	92	94	+2
	Можливість проходження курсів у зручний час	83	85	+2
	Регулярний доступ до навчання незалежно від регіону	76	78	+2
Інноваційність та сучасність методів	Використання інтерактивних симуляцій	79	81	+2
	Гейміфікація навчання	70	72	+2
	VR-тренінги для нових працівників	66	68	+2
Результативність та оцінка впливу	Зростання середнього рівня продажів	8	10	+2
	Підвищення задоволеності клієнтів	7	9	+2
	Задоволеність працівників системою навчання	85	87	+2
Безперервність розвитку	Проходження обов’язкових модулів	100	100	-
	Доступ до факультативних курсів і програм розвитку	70	72	+2
	Реалізація принципу безперервного навчання	66	68	+2

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про позитивну динаміку розвитку системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» у період з 2023 до 2024

року. Практично всі показники за окремими критеріями демонструють зростання, що відображає підвищення ефективності навчальних програм та їх впливу на розвиток компетентностей співробітників.

За критерієм «Ефективність навчання» спостерігається збільшення застосування знань і навичок у роботі на 3%, підвищення впевненості у виконанні обов'язків на 3%, зростання досягнення KPI на 2% та зменшення помилок під час операцій на 2%. Це свідчить про покращення практичної результативності навчальних заходів та позитивний вплив на робочі процеси. Критерій «Відповідність стратегії компанії» також показав зростання на 2% за узгодженістю програм зі стандартами та цінностями, а також інтеграцією з операційними та маркетинговими процесами, що підтверджує відповідність навчання стратегічним цілям організації.

Показники «Комплексність і інтегрованість» продемонстрували помірне зростання на 0–2%, при цьому проходження обов'язкових адаптаційних курсів залишилось на високому рівні 100%, що свідчить про стабільність базової підготовки нових співробітників, водночас поступово підвищується доступ до практичних тренінгів та онлайн-модулів. Критерії «Гнучкість і доступність» та «Інноваційність і сучасність методів» показали зростання на 2%, що відображає підвищення доступності навчання та впровадження сучасних технологій, таких як інтерактивні симуляції, гейміфікація та VR-тренінги.

Результативність навчання, оцінена через вплив на продажі, задоволеність клієнтів та працівників, зросла на 2%, демонструючи позитивний ефект навчальних заходів на операційні та соціальні показники. Критерій «Безперервність розвитку» показав невелике зростання на 1–2%, що свідчить про поступове розширення можливостей для подальшого професійного розвитку та підтримку принципу безперервного навчання. Загалом, результати оцінки демонструють стабільний прогрес системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», її поступове вдосконалення та

здатність забезпечувати розвиток компетентностей співробітників у відповідності до стратегічних цілей компанії.

Методика розрахунку інтегрованих показників ефективності системи навчання ТОВ «ЮСК Україна» дозволяє узагальнити дані за різними критеріями та отримати один загальний показник ефективності. Для цього всі показники переводять у відсотки (0–100%), при цьому позитивно враховують такі показники, як зменшення помилок. Це означає, що деякі показники у своїй природі «інверсні», тобто менше значення свідчить про кращий результат. Потім обчислюють середнє значення для кожного критерію, а на його основі – інтегрований показник системи в цілому. Цей підхід дозволяє легко порівнювати результати за різні роки та оцінювати загальний прогрес системи навчання. Табл. 2.9 відображає значення інтегрованих показників за 2023 та 2024 роки і дозволяє оцінити динаміку змін, визначити прогрес у розвитку компетентностей персоналу та ефективність реалізації навчальних програм.

Таблиця 2.9

**Інтегровані показники ефективності системи навчання персоналу
ТОВ «ЮСК Україна» за 2023–2024 роки**

Критерій оцінки	Інтегрований показник 2023 р, %	Інтегрований показник 2024 р, %	Відхилення 2024 р від 2023 р, %
Ефективність навчання	44,25	46,75	+2,5
Відповідність стратегії компанії	87	89	+2
Комплексність і інтегрованість	80,5	82	+1,5
Гнучкість і доступність	83,7	85,7	+2
Інноваційність та сучасність методів	71,7	73,7	+2
Результативність та оцінка впливу	66,7	68,7	+2
Безперервність розвитку	78,7	80	+1,3
Система в цілому	74,7	76,7	+2

Аналіз даних табл. 2.9 свідчить про позитивну динаміку розвитку системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» у період з 2023 р. до 2024 р. Інтегровані показники за всіма критеріями продемонстрували зростання, що відображає підвищення ефективності навчальних програм та їх впливу на

професійний розвиток співробітників. Найвищі значення інтегрованих показників у 2024 році спостерігаються за критеріями «Відповідність стратегії компанії» (89%) та «Гнучкість і доступність» (85,7%), що свідчить про високу узгодженість навчальних програм з корпоративними цілями та їх доступність для всіх категорій персоналу. Критерій «Ефективність навчання» показав зростання на 2,5%, що свідчить про покращення застосування знань та навичок у практичній діяльності.

Критерії «Комплексність і інтегрованість» та «Безперервність розвитку» мають дещо менший приріст (1,5% і 1,3% відповідно), що вказує на необхідність подальшого вдосконалення структури навчання та розширення можливостей безперервного професійного розвитку. Інноваційність методів та результативність впливу на показники роботи персоналу також продемонстрували зростання на 2%, що свідчить про поступове впровадження сучасних навчальних технологій та позитивний ефект навчання на результати діяльності. Загальний інтегрований показник системи навчання зріс на 2% і досяг 76,7% у 2024 році, що свідчить про стабільне поліпшення ефективності системи та її здатність забезпечувати розвиток компетентностей персоналу у відповідності до стратегічних цілей компанії. Водночас існують можливості для подальшого вдосконалення, зокрема у напрямку підвищення комплексності, інтегрованості та безперервності навчання.

Таким чином, проведена оцінка доводить, що система навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» є загалом ефективною, стратегічно узгодженою та такою, що відповідає сучасним вимогам розвитку ритейл-мережі в умовах цифрової трансформації. Вона виконує функцію ключового інструмента зміцнення конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи формування кваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу. Разом із тим встановлені результати засвідчують наявність певних резервів для подальшого удосконалення, що пов'язані з підвищенням інноваційності навчальних форматів, поглибленням інтеграції освітніх інтервенцій у

операційні процеси та розширенням можливостей для безперервного професійного розвитку. Виявлені тенденції та відхилення формують ґрунтовну основу для уточнення та модернізації навчальних програм, а також для визначення пріоритетних напрямів розвитку корпоративної системи управління людським капіталом ТОВ «ЮСК Україна. Саме тому наступний розділ кваліфікаційної роботи присвячений визначенню та обґрунтуванню перспективних напрямів удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮСК УКРАЇНА» У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Формування стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» та оцінка її соціальної ефективності

Ефективність управління персоналом у сучасних умовах цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності організації формувати та реалізовувати комплексну стратегію цифрового навчання. Для ТОВ «ЮСК Україна» це питання набуває особливої актуальності з огляду на динамічний розвиток роздрібної торгівлі, високий рівень конкуренції та необхідність підтримання стабільного рівня професійної компетентності працівників усіх рівнів. Формування стратегії цифрового навчання має відбуватися як цілісний, системний процес, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку кадрового потенціалу [6].

Передусім визначення стратегічних цілей цифрового навчання персоналу має розглядатися як фундаментальний етап формування системи професійного розвитку в умовах цифрової трансформації. Для ТОВ «ЮСК Україна» цей процес повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних пріоритетів компанії, особливостей її бізнес-моделі, операційних процесів та корпоративних цінностей. Стратегічні цілі навчання мають бути інтегровані у загальну систему стратегічного менеджменту організації, відображаючи взаємозв'язок між розвитком компетентностей персоналу та підвищенням ефективності діяльності мережі магазинів [56].

У практичному вимірі визначення стратегічних цілей цифрового навчання передбачає побудову логічної ієрархії цілей, від генеральної мети розвитку кадрового потенціалу до конкретних напрямів, що визначають

очікувані результати навчання [4]. Для ТОВ «ЮСК Україна» доцільно виокремити такі базові напрями: підвищення професійної майстерності персоналу торговельних підрозділів, розвиток цифрової грамотності та цифрових навичок, скорочення термінів адаптації нових працівників, а також формування корпоративної культури безперервного вдосконалення компетентностей. Кожен із цих напрямів має бути конкретизований через вимірювані показники, що забезпечить можливість подальшого моніторингу результативності та коригування навчальних програм.

Підвищення професійної майстерності працівників торговельної мережі ТОВ «ЮСК Україна» повинно передбачати визначення переліку критично важливих навичок, які безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів, ефективність здійснення операцій, дотримання корпоративних стандартів та забезпечення безперебійної роботи магазинів. Доцільно окреслити ключові компетенції за посадовими групами, що дозволить сформувати цільові навчальні модулі та адаптувати їх до потреб кожної категорії співробітників.

Розвиток цифрової грамотності має стратегічне значення в умовах посилення цифровізації процесів роздрібної торгівлі, застосування онлайн-інструментів управління товарними запасами, платіжними операціями, взаємодією з клієнтами [15]. Для ТОВ «ЮСК Україна» важливо забезпечити уніфікований рівень володіння базовими цифровими навичками, включаючи роботу з корпоративними ІТ-системами, платформами внутрішньої комунікації, мобільними додатками та елементами кібергігієни. Чітко визначена стратегічна ціль у цій сфері дозволить розробити освітні програми, спрямовані як на початковий рівень цифрової компетентності, так і на її подальше поглиблення.

Забезпечення швидкої адаптації нових працівників є одним з ключових факторів стабільності операційної діяльності мережі магазинів ТОВ «ЮСК Україна». Стратегічна ціль у цьому напрямі передбачає скорочення терміну входження працівника в посаду, підвищення якості засвоєння стандартів

роботи та зменшення кількості помилок у початковий період. Формування цифрового онбордингу та використання інтерактивних цифрових інструментів для підтримки новачків сприятиме підвищенню якості їх професійної підготовки [12].

Формування культури безперервного розвитку компетентностей має розглядатися як довгострокова стратегічна ціль, яка передбачає створення внутрішнього освітнього середовища, що стимулює самонавчання, взаємонавчання, обмін знаннями та постійне вдосконалення професійних навичок [46]. Для її реалізації необхідно забезпечити не лише доступ до цифрових ресурсів, а й розробити мотиваційні механізми, що формуватимуть позитивне ставлення персоналу ТОВ «ЮСК Україна» до навчання.

Отже, чітке, вимірюване і практикоорієнтоване визначення стратегічних цілей цифрового навчання персоналу є ключовою передумовою подальшого проєктування змісту навчальних програм, вибору технологічних рішень та побудови ефективної системи розвитку персоналу ТОВ «ЮСК Україна» в умовах цифрової трансформації.

Наступним етапом формування стратегії цифрового навчання є розробка методично обґрунтованої системи змістового забезпечення, здатної забезпечити комплексний розвиток компетентностей персоналу ТОВ «ЮСК Україна». Доцільним є впровадження модульної структури навчання, у межах якої кожен модуль відповідає конкретному компетентнісному профілю певної посади або функціонального підрозділу. Такий підхід забезпечує логічну послідовність засвоєння матеріалу, узгодженість між навчальними цілями та реальними виробничими завданнями, а також можливість гнучкого оновлення змісту відповідно до змін у бізнес-процесах [18].

Зміст навчальних матеріалів має бути адаптований до специфіки професійної діяльності працівників ТОВ «ЮСК Україна» різних категорій. Для персоналу магазинів доцільно зосередитися на розвитку навичок якісного обслуговування покупців, знаннях товарного асортименту, дотриманні стандартів мерчандайзингу та операційних процедур. Для

працівників логістичних підрозділів - на формуванні компетентностей у сферах управління складськими процесами, використання цифрових засобів контролю товароруку, дотримання вимог безпеки та оптимізації логістичних маршрутів. Для співробітників центрального офісу змістове наповнення має акцентуватися на стратегічному управлінні, аналітичних компетентностях, цифровій комунікації та роботі з корпоративними системами.

Особливу увагу варто приділяти можливості побудови різнорівневого навчання, яке передбачає поступовий перехід від базових курсів до спеціалізованих програм поглибленого характеру [5]. Такий підхід дозволяє забезпечити системний розвиток компетентностей, формує у працівників ТОВ «ЮСК Україна» чітке розуміння власної професійної траєкторії та підвищує мотивацію до подальшого навчання.

Ефективним інструментом підвищення результативності цифрового навчання є персоналізація, зокрема впровадження індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника [24]. Такі траєкторії мають формуватися на основі оцінювання поточного рівня знань і навичок, потреб виробничої діяльності та стратегічних пріоритетів компанії. Персоналізований підхід дозволяє оптимізувати навчальне навантаження, зменшити дублювання матеріалів, адаптувати темп та складність навчання до індивідуальних можливостей і потреб, що в підсумку сприяє підвищенню ефективності професійного розвитку персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

Окрему увагу у формуванні стратегії цифрового навчання слід приділити створенню ефективної цифрової інфраструктури, яка виступає фундаментом для організації, управління та контролю процесу навчання персоналу [39]. Така інфраструктура має включати єдину онлайн-платформу, що забезпечує централізований доступ до навчальних матеріалів, проходження тестувань і практичних завдань, участь у вебінарах та онлайн-семінарах, отримання зворотного зв'язку від наставників і керівників, а також комплексну аналітику результатів навчання. Платформа повинна дозволяти формувати індивідуальні навчальні траєкторії, вести облік виконаних

навчальних модулів, автоматично генерувати звіти щодо прогресу та ефективності навчання, а також інтегруватися з іншими корпоративними інформаційними системами та системою управління персоналом.

З огляду на масштаби діяльності ТОВ «ЮСК Україна», розгалужену мережу магазинів та логістичних підрозділів, доцільним є впровадження інтегрованої системи управління навчанням. Така система дозволяє автоматизувати ключові процеси організації навчання: планування та координацію навчальних заходів, керування навчальними курсами та модулями, реєстрацію й облік проходження програм, оцінювання компетентностей персоналу та обробку даних для аналітики. Використання єдиної системи управління навчанням забезпечує централізацію управління освітнім процесом, стандартизацію підходів до розвитку персоналу та оперативне оновлення навчального контенту відповідно до змін у бізнес-процесах.

Інтеграція цифрової платформи з корпоративною екосистемою ТОВ «ЮСК Україна» створює єдине освітнє середовище, що забезпечує безперервний обмін знаннями, швидке поширення кращих практик і можливість масштабування навчальних програм на всі регіони діяльності компанії. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності працівників, скороченню часу адаптації нових співробітників, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ЮСК Україна» на ринку роздрібної торгівлі. Крім того, централізоване цифрове середовище дозволяє системно моніторити ефективність навчання, виявляти прогалини в компетентностях і своєчасно коригувати освітні програми, що забезпечує динамічну відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям ТОВ «ЮСК Україна».

Для підвищення залученості персоналу до процесу цифрового навчання критично важливим є застосування інноваційних методів, що поєднують інтерактивність, адаптивність та мотиваційні механізми. Серед найбільш ефективних підходів варто виділити елементи гейміфікації, які передбачають

впровадження ігрових механік, системи балів, рівнів та внутрішніх рейтингів, що стимулює співробітників до активної участі в освітньому процесі та підвищує внутрішню мотивацію. Важливо також інтегрувати принципи мікронавчання, що передбачає поділ навчального контенту на невеликі тематичні блоки, які можна засвоювати за короткий проміжок часу. Такий підхід дозволяє працівникам ефективно поєднувати навчання з виконанням виробничих обов'язків, забезпечує регулярне повторення матеріалу і сприяє кращому закріпленню знань. Не менш значущим є використання моделювання робочих ситуацій, яке забезпечує наближення навчального процесу до реальних умов виконання професійних завдань [37]. Працівники можуть відпрацьовувати критичні операції, приймати управлінські рішення або взаємодіяти з клієнтами у віртуальному середовищі, що знижує ризики виробничих помилок та підвищує практичну готовність до виконання робочих завдань.

Для підвищення ефективності навчання в умовах роздрібно́ї торгівлі особливого значення набувають візуальні цифрові інструкції, короткі демонстраційні відеоматеріали та мобільні навчальні модулі, які забезпечують можливість самостійного опанування матеріалу у зручному темпі та відповідно до індивідуального робочого графіка. Такі форми навчання дозволяють оперативно оновлювати зміст, адаптувати матеріали до сезонних змін асортименту та нових операційних стандартів, а також інтегрувати їх у систему персоналізованих навчальних траєкторій [4, 28]. Загалом, комплексне застосування інтерактивних, адаптивних і мобільних методів навчання створює сприятливі умови для розвитку професійних компетентностей, підвищує мотивацію та залученість працівників у навчальний процес, а також забезпечує ефективне поєднання навчання з операційною діяльністю ТОВ «ЮСК Україна».

Важливим і стратегічно визначальним елементом цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» є впровадження системи оцінювання його результативності, що забезпечує безперервний контроль, аналітичну

підтримку та оптимізацію освітніх процесів. Доцільним є розроблення комплексної системи показників ефективності, яка охоплює не лише формальний факт проходження навчальних курсів і модулів, а й вимірювання практичного впливу навчання на продуктивність працівників та операційну діяльність компанії.

У структурі таких показників варто передбачити процесні та результативні метрики. Процесні метрики можуть включати відсоток охоплених навчанням співробітників, рівень завершення навчальних модулів, середній час проходження курсів, частоту звернень до системи підтримки та рівень використання доступних навчальних ресурсів. Результативні метрики повинні відображати практичний ефект від навчання на виконання операційних завдань, наприклад, рівень якості обслуговування клієнтів (з урахуванням показників задоволеності та швидкості обслуговування), дотримання операційних стандартів і внутрішніх регламентів, підвищення продуктивності працівників та скорочення часу адаптації нових співробітників до виконання посадових обов'язків.

Використання інструментів цифрової аналітики в межах платформи управління навчанням дозволяє не лише збирати дані щодо проходження навчальних модулів, а й оцінювати ефективність різних форматів навчання (модульного, мікронавчання, інтерактивних сценаріїв) у реальному часі. Це дає змогу оперативно виявляти слабкі місця у змістовому наповненні курсів, аналізувати кореляцію між рівнем засвоєння матеріалу та продуктивністю працівників, а також своєчасно коригувати зміст, структуру та форми навчання з метою підвищення його результативності та відповідності стратегічним цілям компанії [31]. Таким чином, впровадження системи оцінювання результативності цифрового навчання є ключовим механізмом забезпечення підзвітності, прозорості та ефективності освітнього процесу, що створює умови для безперервного підвищення компетентності персоналу та оптимізації операційних показників ТОВ «ЮСК Україна».

Суттєву роль у розвитку стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» відіграє системне удосконалення внутрішніх комунікацій та формування ефективних цифрових спільнот. Такий підхід дозволяє створити інтегроване середовище обміну знаннями, що забезпечує не лише передачу інформації, а й активну взаємодію між співробітниками різних рівнів та підрозділів. Важливим інструментом у цьому контексті є впровадження корпоративних практик наставництва, коли більш досвідчені співробітники систематично підтримують розвиток менш досвідчених колег, передають практичні знання та сприяють формуванню професійних навичок у реальних робочих умовах.

Доцільно також створювати експертні групи та робочі команди, що спеціалізуються на обміні знаннями у конкретних професійних напрямках або операційних процесах. Це забезпечує не лише поглиблення компетентностей, а й формування єдиних стандартів роботи, підвищення якості обслуговування клієнтів та узгодженості операційної діяльності між магазинами різних регіонів. У межах таких груп можуть проводитися регулярні онлайн-семінари, обговорення кейсів та спільне вирішення проблем, що сприяє інтеграції навчання та щоденної практичної діяльності ТОВ «ЮСК Україна».

Особливого значення набуває розвиток цифрових спільнот, які забезпечують доступ до централізованих інформаційних ресурсів, дозволяють обмінюватися кращими практиками та нововведеннями, а також підтримують мотивацію співробітників через взаємне визнання досягнень і активну участь у корпоративному освітньому середовищі. Створення такої внутрішньої культури обміну знаннями сприяє швидкому поширенню інноваційних методів роботи, стандартизації процедур та підтримці неперервного розвитку компетентностей персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

Таким чином, інтеграція ефективних внутрішніх комунікацій і цифрових спільнот у стратегію навчання забезпечує не лише підвищення результативності освітнього процесу, а й сталий розвиток корпоративного

потенціалу, сприяє підвищенню адаптивності персоналу до змін у бізнес-середовищі та зміцнює організаційну культуру ТОВ «ЮСК Україна».

Отже, формування та розвиток стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» потребує системного підходу, який охоплює визначення стратегічних цілей, створення цифрової інфраструктури, модернізацію змістового забезпечення, упровадження інноваційних форм навчання та розбудову механізмів оцінювання результативності. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, посиленню професійних компетентностей працівників ТОВ «ЮСК Україна» та формуванню гнучкої, адаптивної освітньої моделі, що відповідає викликам сучасного цифрового середовища.

Табл. 3.1 демонструє систематизований проєкт реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», цей структурований підхід дозволяє наочно відобразити логіку формування та впровадження стратегії, інтеграцію навчальних цілей у загальну систему управління персоналом, а також забезпечує основу для моніторингу ефективності та коригування навчальних програм у процесі цифрової трансформації організації.

Прогнозування соціальної ефективності впровадження проєкту цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» є важливим елементом комплексної оцінки результативності управлінських рішень у сфері розвитку людського капіталу. Необхідність такого аналізу зумовлена тим, що цифровізація навчальних процесів впливає не лише на професійну компетентність працівників, а й на рівень їхньої мотивації, задоволеності умовами праці, організаційної залученості та загальної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Оцінювання соціальної ефективності дає змогу виявити, якою мірою навчальний проєкт сприяє формуванню позитивних змін у поведінкових моделях персоналу, підвищенню якості внутрішніх комунікацій та зміцненню корпоративної культури.

Таблиця 3.1

Проект реалізації стратегії цифрового навчання персоналу

ТОВ «ЮСК Україна» [складено автором]

Напрямок дії	Заходи	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи	Термін реалізації
1	2	3	4	5
1. Визначення стратегічних цілей цифрового навчання	Побудова логічної ієрархії цілей: генеральна мета → базові напрями → конкретні очікувані результати. Визначення пріоритетів: підвищення професійної майстерності, розвиток цифрової грамотності, скорочення термінів адаптації нових працівників, формування культури безперервного розвитку компетентностей	Чітке розуміння стратегічних пріоритетів, інтеграція навчання у систему стратегічного менеджменту, можливість моніторингу ефективності	HR-відділ, керівники підрозділів	1–2 місяці
2. Підвищення професійної майстерності персоналу	Визначення критично важливих навичок за посадовими групами, розробка цільових навчальних модулів, адаптованих до потреб кожної категорії співробітників	Поліпшення якості обслуговування клієнтів, дотримання корпоративних стандартів, підвищення ефективності операцій	HR-відділ, керівники магазинів	3–6 місяців
3. Розвиток цифрової грамотності	Розробка освітніх програм для початкового та поглибленого рівня цифрової компетентності, навчання роботі з корпоративними ІТ-системами, мобільними додатками та інструментами кібергігієни	Підвищення рівня цифрової компетентності, ефективне використання цифрових інструментів у роботі	ІТ-відділ, HR-відділ	3–6 місяців
4. Забезпечення швидкої адаптації нових працівників	Впровадження цифрового онбордингу, інтерактивних інструментів, персоналізованих траєкторій навчання	Скорочення термінів входження в посаду, зменшення помилок, підвищення якості адаптації	HR-відділ, керівники магазинів	2–4 місяці
5. Формування культури безперервного розвитку	Створення внутрішнього освітнього середовища, стимулювання самонавчання, взаємонавчання та обміну знаннями; розробка мотиваційних механізмів	Підвищення мотивації до навчання, забезпечення сталого розвитку компетентностей, формування освітньої культури	HR-відділ, керівники підрозділів	Постійно

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
6. Система змістового забезпечення навчання	Впровадження модульної структури навчання, адаптація матеріалів до специфіки роботи різних категорій персоналу, забезпечення різнорівневого навчання	Системний розвиток компетентностей, підвищення професійної підготовки персоналу, чітке розуміння професійної траєкторії	HR-відділ, керівники підрозділів	3–6 місяців
7. Персоналізація навчання	Розробка індивідуальних траєкторій розвитку на основі оцінки знань і потреб виробничої діяльності	Оптимізація навчального навантаження, підвищення ефективності навчання та мотивації	HR-відділ, керівники підрозділів	Постійно
8. Розвиток цифрової інфраструктури	Впровадження єдиної онлайн-платформи для доступу до матеріалів, тестувань, вебінарів, аналітики та зворотного зв'язку; інтеграція з корпоративними системами	Стандартизація підходів, оперативне оновлення контенту, створення єдиного освітнього середовища	IT-відділ, HR-відділ	6–12 місяців
9. Інноваційні методи навчання	Використання гейміфікації, мікронавчання, моделювання робочих ситуацій, візуальних інструкцій, демонстраційних відеоматеріалів, мобільних модулів	Підвищення залученості та мотивації персоналу, ефективне поєднання навчання з роботою	HR-відділ, IT-відділ	Постійно
10. Оцінка ефективності навчання	Розробка процесних і результативних метрик, використання цифрової аналітики для моніторингу прогресу та корекції програм	Об'єктивна оцінка ефективності навчання, підвищення підзвітності та прозорості освітнього процесу	HR-відділ, аналітичний відділ	Постійно
11. Внутрішні комунікації та цифрові спільноти	Впровадження наставництва, експертних груп, онлайн-семінарів, цифрових спільнот для обміну знаннями	Поширення кращих практик, підвищення адаптивності персоналу, формування корпоративної культури обміну знаннями	HR-відділ, керівники підрозділів, IT-відділ	Постійно

Впровадження проекту цифрового навчання формує системні нематеріальні вигоди, які прямо впливають на соціальний розвиток персоналу та корпоративного середовища. Очікується, що створення єдиної цифрової освітньої інфраструктури забезпечить доступність якісного навчання, мінімізує комунікаційні бар'єри та сприятиме вирівнюванню можливостей для всіх працівників мережі.

Систематичний розвиток професійних та цифрових компетентностей стане підґрунтям для підвищення продуктивності, соціальної відповідальності та професійної впевненості співробітників. Завдяки модернізованим підходам - персоналізації, гейміфікації, мікронавчанню - очікується зростання внутрішньої мотивації до навчання, що посилить культуру безперервного розвитку.

Соціальний ефект також проявиться у покращенні адаптивності нових працівників, зниженні стресу під час входження в посаду, активізації внутрішніх комунікацій та зміцненні корпоративної ідентичності. Такі зміни формують сприятливий соціально-психологічний клімат, що є критичною умовою стабільного функціонування та розвитку компанії.

Прогнозовані результати підтверджують високу соціальну доцільність впровадження проекту та його відповідність стратегічним пріоритетам ТОВ «ЮСК Україна» у сфері розвитку людського капіталу. Для узагальнення очікуваних соціальних результатів від запровадження стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» доцільним є представлення прогнозних показників у табл. 3.2.

Розрахунок прогнозованої соціальної ефективності впровадження проекту цифрового навчання персоналу здійснювався на основі поєднання експертного методу, індексного аналізу та бенчмаркового підходу. Оскільки соціальні результати не підлягають прямому вимірюванню, експертне оцінювання було обрано як найбільш релевантний та науково обґрунтований інструмент.

Таблиця 3.2

**Прогнозована соціальна ефективність впровадження проєкту
реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна»
[складено автором]**

Напрямок впливу	Прогнозований соціальний ефект після впровадження, %	Обґрунтування ефекту
1. Зміцнення корпоративної культури навчання	+35	Завдяки створенню внутрішнього освітнього середовища та цифрових спільнот зростає взаємодія між працівниками, посилюється культура обміну знаннями та самонавчання.
2. Підвищення професійної майстерності персоналу	+40	Розробка цільових навчальних модулів сприяє зростанню професійної компетентності, що усуває типові помилки та підвищує якість обслуговування.
3. Розвиток цифрової грамотності	+50	Системні освітні програми з роботи в ІТ-середовищі підвищують упевненість співробітників у застосуванні цифрових технологій, що є критично важливим для сучасного ритейлу.
4. Скорочення часу адаптації нових співробітників	+30	Цифровий онбординг забезпечує швидше входження у посаду, зменшує стрес адаптації та підвищує якість взаємодії з колегами.
5. Підвищення мотивації працівників до навчання і розвитку	+45	Гейміфікація, персоналізація навчання та мотиваційні механізми стимулюють внутрішню зацікавленість працівників у розвитку.
6. Розвиток внутрішніх комунікацій	+38	Створення цифрових спільнот і наставництва покращує горизонтальні та вертикальні зв'язки всередині компанії, підвищує командну взаємодію.
7. Соціальна стабільність і зниження плинності кадрів	+20	Підтримка розвитку працівників сприяє формуванню лояльності до компанії, що зменшує ризики звільнень.
8. Доступність навчання для всіх груп персоналу	+55	Єдина онлайн-платформа забезпечує рівний доступ до матеріалів незалежно від місця роботи, що усуває соціальну нерівність між групами персоналу.
9. Підвищення задоволеності умовами праці	+30	Оцифрований навчальний процес зменшує стрес, пов'язаний з авральним навчанням, робить розвиток прогнозованим і зручним.
10. Зростання інноваційності співробітників	+25	Використання симуляцій, гейміфікації та мікронавчання формує проактивну позицію, що сприяє генеруванню нових ідей та покращень.

У межах цього підходу група експертів, що включала представників HR-підрозділу, керівників функціональних відділів та фахівців з навчання, визначала можливий приріст соціальних результатів за кожним напрямом за десятибальною шкалою. Після узгодження оцінок обчислювалося середнє значення, яке переводилося у відсотковий вираз за формулою 3.1:

$$E_{soc} = \frac{\bar{B}}{10} \times 100,$$

(3.1)

де E_{soc} — прогнозований соціальний ефект у відсотках №

$\bar{B}$ — середня експертна оцінка очікуваного приросту за шкалою від 1 до 10.

Окремим етапом оцінювання був індексний аналіз. У його межах формувався інтегральний індекс соціального розвитку персоналу, що включав систему індикаторів: мотивацію до навчання, задоволеність умовами праці, рівень внутрішніх комунікацій, професійну компетентність, цифрову грамотність, культуру обміну знаннями та швидкість адаптації. Експерти оцінювали прогнозовані зміни за кожним індикатором, після чого отримані бали нормувалися у відсоткову шкалу. Інтегральний показник визначався за формулою 3.2:

$$I_{soc} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{10 \times n} \times 100,$$

(3.2)

де I_{soc} — інтегральний індекс соціальної ефективності;

B_i — експертна оцінка очікуваного покращення за i -м індикатором;

n — кількість індикаторів.

Узагальнення результатів, отриманих за допомогою трьох методів, надало можливість сформулювати комплексний прогноз соціальної ефективності проєкту цифрового навчання. Такий підхід забезпечує наукову доказовість у прийнятті управлінського рішення, дозволяє кількісно підтвердити соціальні наслідки впровадження та демонструє відповідність проєкту стратегічним цілям розвитку людського капіталу ТОВ «ЮСК Україна».

Інтегрована оцінка прогнозованої соціальної ефективності проєкту виконана на підставі прогнозних значень, наведених вище (у відсотках) для десяти напрямів впливу: 35; 40; 50; 30; 45; 38; 20; 55; 30; 25.

Для забезпечення прозорості розрахунків застосовано просте усереднення. Інтегральний показник визначено як арифметичне середнє прогнозованих відсоткових змін за всіма напрямми, формула 3.3:

$$E_{int} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n E_i, \quad (3.3)$$

де E_{int} — інтегрована (усереднена) соціальна ефективність у відсотках;

E_i — прогнозований соціальний ефект для i -го напрямку;

n — кількість напрямів (у даному випадку $n = 10$). Підставивши значення, отримано:

$$E_{int} = \frac{35 + 40 + 50 + 30 + 45 + 38 + 20 + 55 + 30 + 25}{10} = 36,8\%.$$

Це означає, що впровадження цифрового навчання може забезпечити помітне системне покращення соціальних показників персоналу ТОВ «ЮСК Україна» у середньому близько 36,8 % за всіма напрямми.

Для визначення прогнозованої соціальної ефективності проєкту реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» було використано результати експертного опитування, проведеного на основі спеціально розробленої анкети (Додаток Е). Зазначена анкета охоплює комплекс критеріїв, що дозволяють здійснити всебічну оцінку впливу навчального проєкту на персонал та організаційні процеси, зокрема щодо якості навчальних матеріалів, функціонування цифрової платформи, змін у професійних компетенціях працівників, рівня їхньої мотивації,

психологічного клімату та корпоративної взаємодії. Отримані експертні оцінки стали інформаційною основою для формування узагальнених показників соціального ефекту та подальшого прогнозування результативності впровадження цифрового навчання.

Для підвищення достовірності прогнозу застосовувався метод бенчмаркінгу. Він передбачав порівняння з показниками компаній, що вже впровадили цифрові системи навчання, та визначення середнього рівня покращень за ключовими соціальними параметрами. Бенчмаркінговий аналіз включав збір і систематизацію відкритих даних щодо впливу цифрового навчання на ключові соціальні параметри: рівень професійної компетентності, цифрову грамотність, швидкість адаптації персоналу, мотивацію до розвитку, якість внутрішніх комунікацій, корпоративну взаємодію та рівень задоволеності працівників умовами праці. На основі цих показників формувалася усереднений галузевий рівень покращень, який розглядався як базовий орієнтир очікуваних результатів.

Водночас пряме перенесення таких даних у контекст діяльності ТОВ «ЮСК Україна» є неможливим без адаптації, оскільки рівень цифрової зрілості, забезпеченість ресурсами, масштаби бізнесу та структура персоналу суттєво відрізняються між компаніями. Саме тому у процесі прогнозування застосовувався коригувальний коефіцієнт k (у межах 0,7–1,0), що враховував специфіку внутрішніх ресурсів, поточний рівень цифрової готовності та інтенсивність використання цифрових HR-технологій у компанії. Коригування здійснювалося за формулою 3.4:

$$E_{adj} = E_{bench} \times k,$$

(3.4)

де E_{adj} — скоригований прогнозований ефект;

E_{bench} — середній галузевий (бенчмарковий) показник;

k — коригувальний коефіцієнт, який враховує ресурсний потенціал та цифрову готовність компанії (у межах 0,7–1,0).

На основі визначених галузевих значень та коригувальних коефіцієнтів здійснено розрахунок очікуваного соціального ефекту, результати якого узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозована соціальна ефективність впровадження проєкту
реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна»
за методом бенчмаркінгу [складено автором]**

№ з/п	Показник	Галузевий ефект, %	Коригувальний коефіцієнт	Скоригований прогнозований ефект, %
1.	Підвищення професійної компетентності персоналу	42	0,88	36,96
2.	Зростання цифрової грамотності	48	0,80	38,40
3.	Прискорення адаптації нових працівників	35	0,92	32,20
4.	Підвищення мотивації до навчання та розвитку	40	0,85	34,00
5.	Покращення внутрішніх комунікацій	33	0,90	29,70
6.	Підвищення залученості персоналу	36	0,89	32,04
7.	Задоволеність умовами праці та розвитку	30	0,92	27,60
8.	Зменшення організаційних конфліктів	25	0,88	22,00
9.	Розвиток корпоративної культури цифрової взаємодії	45	0,82	36,90
10.	Навички роботи з цифровими HR-платформами	50	0,78	39,00
11.	Інтегральний індекс загального соціального ефекту	—	—	35,38

Аналіз прогнозованої соціальної ефективності впровадження проєкту цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», здійснений за методом бенчмаркінгу, свідчить про суттєвий позитивний вплив ініціативи на ключові аспекти розвитку персоналу та організаційної взаємодії. Скориговані показники демонструють стабільну тенденцію до зростання компетентнісного рівня працівників, підвищення їхньої мотивації, цифрової грамотності, здатності до адаптації та участі в корпоративних процесах. Особливо

вагомими є результати щодо зміцнення корпоративної культури цифрової взаємодії та покращення навичок роботи з цифровими HR-платформами, що узгоджується зі стратегічним вектором цифрової трансформації компанії.

Розрахований інтегральний індекс загального соціального ефекту на рівні 35,38 % підтверджує високий потенціал проєкту в контексті соціального розвитку персоналу. Така величина інтегрального показника свідчить про те, що впровадження цифрового навчання забезпечує комплексний соціальний результат, який охоплює як індивідуальні, так і організаційні зміни. Отже, очікувана соціальна ефективність є суттєвою та обґрунтовує доцільність подальшого розгортання та підтримки ініціативи цифрового навчання в ТОВ «ЮСК Україна».

Застосування двох незалежних підходів – експертного методу з використанням індексного аналізу та методу бенчмаркінгу – дало змогу забезпечити об’єктивність і наукову верифікованість прогнозу соціальної ефективності впровадження стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна». Попри відмінності у логіці розрахунків та залучених інформаційних джерелах, підсумкові результати цих методів виявилися узгодженими: інтегрована оцінка, отримана шляхом експертного аналізу (36,8 %), практично співпадає зі скоригованим інтегральним показником, визначеним за методом бенчмаркінгу (35,38 %). Така незначна різниця підтверджує стабільність оцінювання та свідчить про відсутність статистично значущих розбіжностей між розрахунками, здійсненими на основі внутрішніх прогнозних даних і зовнішніх галузевих орієнтирів.

Близькість показників, отриманих різними методами, засвідчує високий рівень достовірності прогнозу та підтверджує, що соціальний ефект від впровадження цифрового навчання має системний характер і не залежить від специфіки обраного інструментарію оцінювання. Узгодженість результатів також вказує на те, що оцінка проведена коректно, а прогнозовані зміни є реалістичними з погляду як внутрішньої експертної оцінки, так і галузевих тенденцій. Таким чином, комплексне використання двох підходів дозволило

сформувати збалансований і науково обґрунтований висновок щодо соціальної доцільності та очікуваної результативності впровадження проєкту цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

Успішна реалізація стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» потребує не лише визначення цілей та очікуваних результатів, але й застосування комплексного набору інструментів, які забезпечують практичну реалізацію навчальних програм. Такі інструменти охоплюють як технічні засоби організації навчання, так і методичні, управлінські та мотиваційні механізми, а також системи оцінювання та контролю якості. Вони сприяють формуванню індивідуальних траєкторій розвитку працівників, підвищують ефективність освоєння навчального контенту та забезпечують відповідність освітніх програм стратегічним пріоритетам компанії. Тому у наступному підрозділі представлено характеристику основних інструментів, що дозволяють реалізувати стратегію цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

3.2. Інструменти реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна»

У процесі реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ключове значення має розбудова та ефективне використання корпоративних цифрових платформ і систем організації навчання. Ці інструменти забезпечують централізоване управління навчальним контентом, контроль проходження програм та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників. Для ТОВ «ЮСК Україна» доцільним є подальше вдосконалення та розширення функціональних можливостей корпоративної системи електронного навчання, яка виступає базовим технічним середовищем для впровадження стратегічних завдань у сфері розвитку персоналу.

Передусім корпоративна платформа електронного навчання повинна виконувати функції збору, структуризації та надання доступу до навчальних матеріалів, що дає змогу забезпечити єдині стандарти якості контенту та рівні можливості для всіх категорій працівників. Важливим є використання модулів аналітики та моніторингу, що забезпечують регулярне відстеження прогресу кожного працівника, ступінь виконання індивідуальних планів розвитку, результати тестування та сертифікації. Це створює умови для прозорого оцінювання ефективності навчання, своєчасного виявлення прогалин у компетентностях та формування коригувальних заходів.

З огляду на масштаби та особливості діяльності ТОВ «ЮСК Україна» доцільною є інтеграція системи електронного навчання з внутрішніми інформаційними ресурсами управління персоналом та операційної діяльності. Така інтеграція забезпечить синхронізацію даних про посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги, результати атестації та ключові показники діяльності працівників. Це дозволить автоматизувати формування індивідуальних рекомендацій щодо необхідних навчальних модулів і забезпечить безперервність розвитку компетентностей у відповідності з запитами бізнесу.

Окремої уваги потребує розвиток мобільних версій платформи, що надають можливість проходження навчальних матеріалів безпосередньо на робочому місці, у зручний час і в адаптованому форматі. Для роздрібної мережі, де значна частина персоналу працює у змінному графіку та не завжди має доступ до стаціонарних комп'ютерів, мобільне навчання є критично важливим інструментом підвищення доступності освітніх ресурсів.

Отже, корпоративна цифрова платформа є центральним елементом реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна». Її модернізація, аналітичні можливості, інтегрованість з іншими системами управління та доступність для працівників різних категорій визначають спроможність компанії забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу та підвищити ефективність організаційних процесів.

Ефективність реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» значною мірою залежить від методичного забезпечення процесу створення, оновлення та адаптації навчального контенту. Висока якість електронних курсів, їх відповідність вимогам корпоративної компетентнісної моделі та сучасним підходам до професійного розвитку працівників потребують використання чітко визначених методичних інструментів, що забезпечують сталість, системність і актуальність навчальних матеріалів.

Одним із ключових напрямів удосконалення методичного забезпечення є впровадження стандартизованих шаблонів електронних курсів. Стандартизація структури навчальних модулів, визначення обов'язкових елементів (вступний блок, інформаційні матеріали, інтерактивні завдання, підсумкове тестування), а також єдині вимоги до тривалості, візуального оформлення та інтерактивності сприяють підвищенню якості та зрозумілості навчального контенту. Використання таких шаблонів забезпечує уніфікацію навчальних матеріалів для всіх категорій персоналу та спрощує процес їх подальшого оновлення.

Важливим інструментом є застосування спеціалізованих засобів створення навчального контенту, що дають можливість інтегрувати різні формати матеріалів – відео, інфографіку, симуляції, ситуаційні завдання. Використання конструкторів електронних курсів та внутрішніх відеостудій дозволяє формувати контент, який відображає специфіку діяльності роздрібної мережі та відповідає вимогам дорослого навчання. Окрему цінність становлять інтерактивні симулятори, які дають змогу працівникам безпечно відпрацьовувати складні ситуації, моделювати поведінкові рішення та підвищувати практичні навички без відриву від робочого процесу.

З метою підтримання актуальності навчальних матеріалів доцільно впровадити механізми регулярного оновлення контенту відповідно до змін у бізнес-процесах ТОВ «ЮСК Україна». Це може включати періодичний аудит наявних курсів, автоматизовані нагадування щодо перегляду контенту,

залучення експертів підрозділів до рецензування матеріалів, а також оперативне коригування інформаційних блоків у разі змін корпоративних стандартів чи процедур. Такий підхід забезпечує узгодженість навчання з реальними потребами бізнесу та підвищує його користь для працівників.

У контексті розвитку сучасних форматів цифрового навчання особливу увагу слід приділити впровадженню мікронавчання, сценарних тренінгів та коротких відеоуроків. Мікронавчання дозволяє отримувати необхідні знання у компактній, зручній і швидкодоступній формі, що особливо актуально для працівників торговельних залів. Сценарні тренінги сприяють розвитку навичок прийняття рішень у типових і складних ситуаціях, а відеоуроки значно спрощують пояснення операційних процесів, стандартів роботи та правил взаємодії з клієнтами.

Таким чином, методичні інструменти створення та оновлення навчального контенту є фундаментальним елементом реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна». Їх системне впровадження забезпечує високу якість навчальних матеріалів, узгодженість із практичними потребами бізнесу та формування умов для безперервного професійного розвитку працівників.

Ефективна реалізація стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» потребує впорядкованої системи управління навчальним процесом, що забезпечує організаційну узгодженість, послідовність та доступність освітніх ресурсів для різних категорій працівників. Використання інструментів управління та супроводу навчання дозволяє забезпечити безперервність професійного розвитку персоналу, підвищити якість освітнього процесу та оптимізувати взаємодію між учасниками навчання.

Одним із ключових елементів цієї системи є організація планування навчального процесу. Доцільно застосовувати цифрові інструменти, що автоматизують створення графіків навчання, реєстрацію працівників на курси, нагадування про необхідність проходження конкретних модулів, а також контроль виконання навчальних планів. Така система забезпечує рівномірне

навантаження, своєчасний доступ до матеріалів та можливість керівників оперативно реагувати на відставання чи успіхи працівників.

Важливу роль у забезпеченні ефективності навчання відіграє чіткий розподіл функцій між учасниками процесу. Для ТОВ «ЮСК Україна» доцільно визначити відповідальність фахівців з управління персоналом, внутрішніх тренерів, наставників та керівників магазинів. Фахівці з управління персоналом відповідають за загальну координацію навчального процесу, розроблення політик і стандартів. Тренери забезпечують методичний супровід та проведення тренінгів. Наставники сприяють адаптації нових працівників і формуванню практичних навичок. Керівники магазинів здійснюють контроль за рівнем виконання планів розвитку персоналу та мотивують підлеглих до участі в навчанні.

Системне управління процесом навчання передбачає також використання алгоритмів супроводу працівника на всіх етапах його професійного розвитку. На етапі адаптації новачків важливо забезпечити доступ до вступних модулів, ознайомчих матеріалів та практичних інструкцій, що сприяє скороченню періоду входження у посаду. Під час подальшого навчання доцільно застосовувати інструменти проміжної перевірки знань, накопичення балів, зворотного зв'язку та оцінювання досягнень, що дозволяє відстежувати прогрес і коригувати індивідуальні плани розвитку.

Не менш важливим елементом супроводу навчання є цифрова комунікаційна підтримка. Використання корпоративних порталів, внутрішніх інформаційних каналів, чат-ботів та спеціалізованих платформ для консультацій забезпечує оперативну взаємодію між працівниками та фахівцями, відповідальними за навчання. Такі інструменти сприяють підвищенню залученості персоналу, дозволяють швидко отримувати відповіді на практичні запитання та підтримують культуру безперервного розвитку в організації.

Загалом інструменти управління та супроводу процесу навчання формують організаційне середовище, яке забезпечує системність, прозорість

та результативність цифрового навчання у ТОВ «ЮСК Україна». Їх застосування сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та реалізації стратегічних цілей компанії у сфері управління людським капіталом.

У межах удосконалення системи розвитку персоналу важливим є застосування інструментів, що забезпечують організованість, контрольованість та безперервність процесу навчання. До ключових елементів цього блоку належать такі складові.

По-перше, система планування навчання, яка передбачає формування календарних графіків, автоматичний запис співробітників на навчальні активності та використання функціоналу нагадувань. Такі інструменти мінімізують ризики пропуску обов'язкових модулів і забезпечують рівномірне навантаження.

По-друге, важливою є чітка регламентація ролей учасників процесу навчання. HR-спеціалісти відповідають за координацію та методичне наповнення програм; тренери та ментори здійснюють практичний супровід навчання; керівники структурних підрозділів забезпечують контроль за проходженням модулів і підтримку працівників на робочому місці.

По-третє, застосовуються алгоритми супроводу працівника в ході навчання, які охоплюють процедури адаптації нових співробітників, проміжну та підсумкову перевірку знань, надання зворотного зв'язку й коригування індивідуальних траєкторій розвитку.

По-четверте, ефективність процесу посилюється за рахунок цифрової комунікаційної підтримки, зокрема використання корпоративних чат-ботів, внутрішніх інформаційних каналів, порталів та мобільних сервісів. Це забезпечує оперативну передачу інформації, доступність навчальних матеріалів та швидке реагування на потреби працівників.

Застосування зазначених інструментів формує цілісну модель управління навчанням персоналу, що сприяє підвищенню його результативності, прозорості й узгодженості зі стратегічними цілями організації.

Для успішної реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» важливим є формування стійкої мотивації працівників до участі у навчальному процесі та забезпечення високого рівня залученості. Від ефективності цих інструментів залежить не лише результативність освітніх програм, але й загальний рівень розвитку людського капіталу компанії.

Одним із сучасних і результативних підходів є використання ігрових механік у навчанні, що підвищують інтерес працівників, створюють позитивну конкуренцію та сприяють внутрішній мотивації. До таких інструментів належать віртуальні відзнаки, рівні компетентності, рейтинги учасників, заохочення за проходження модулів та виконання завдань. Застосування цих механік стимулює регулярність навчання та сприяє розвитку культури самонавчання.

Важливою складовою є інтеграція результатів навчання у систему оцінювання персоналу та планування кар'єрного розвитку. Доцільним є встановлення прямих зв'язків між проходженням навчальних курсів і можливостями горизонтального або вертикального просування, доступом до відповідальних функцій, участю у кадровому резерві. Такий підхід підсилює розуміння працівниками практичної значущості навчання та його впливу на професійну траєкторію.

Ефективним інструментом також виступає персоналізоване формування навчальних рекомендацій, яке може здійснюватися за допомогою алгоритмів платформи або індивідуальних планів розвитку. Персоналізація дозволяє враховувати наявні компетентності, професійні інтереси та потреби робочого місця, що підвищує релевантність навчальних матеріалів і зменшує інформаційне перевантаження.

Окремої уваги потребують механізми мотивації керівників структурних підрозділів до активної участі у розвитку працівників. Доцільним є встановлення показників результативності, які відображають рівень навчання в команді, участь керівників у наставництві, здатність забезпечувати навчальну підтримку новим працівникам. Це сприятиме формуванню

відповідальності керівників за розвиток компетентностей працівників та зміцнить загальну культуру навчання в організації.

Впровадження зазначених інструментів дозволить формувати стійку внутрішню мотивацію до навчання, підвищити залученість персоналу та забезпечити відповідність освітнього процесу стратегічним пріоритетам ТОВ «ЮСК Україна».

Для забезпечення сталості результатів та подальшого вдосконалення системи цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» доцільним є впровадження комплексних інструментів моніторингу та оцінювання його ефективності. Застосування таких підходів дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони освітніх програм, коригувати зміст навчальних модулів та підвищувати їх практичну результативність.

По-перше, важливо забезпечити використання цифрових панелей моніторингу та аналітичних інструментів, інтегрованих у систему управління навчальним процесом. Такі рішення дають змогу відстежувати показники проходження курсів, динаміку активності працівників, частоту повернення до матеріалів, а також своєчасність виконання обов'язкових навчальних етапів. Автоматизована візуалізація даних сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та підвищує прозорість освітнього процесу.

По-друге, доцільно застосовувати моделі оцінювання результативності навчання, зокрема методику розрахунку повернення інвестицій у навчання та аналіз динаміки ключових показників результативності працівників. Застосування цих підходів забезпечує комплексне визначення впливу навчання на емоційне сприйняття працівниками, набуття ними знань, зміни поведінки та кінцеві результати діяльності підрозділів.

Третьою важливою складовою моніторингу є оцінювання поведінкових змін на робочому місці, які свідчать про реальне застосування отриманих компетентностей. До таких індикаторів належать зменшення кількості операційних помилок, зростання продуктивності та обсягів продажів,

підвищення якості обслуговування клієнтів, а також скорочення періоду адаптації нових працівників.

По-четверте, система оцінювання має включати періодичні експертні опитування та самооцінювання персоналу. Думка керівників магазинів, наставників і фахівців з розвитку персоналу дозволяє об'єктивно визначити ефективність навчальних модулів, тоді як самооцінка працівників надає інформацію про відчуття власного професійного зростання та потреби у подальшому навчанні.

Застосування зазначених інструментів створює цілісну систему оцінювання ефективності цифрового навчання, що забезпечує його відповідність стратегічним цілям ТОВ «ЮСК Україна», сприяє посиленню людського капіталу та формує підґрунтя для безперервного організаційного розвитку.

В умовах цифрової трансформації персоналізоване навчання стає ключовою передумовою підвищення ефективності розвитку компетентностей працівників. Для ТОВ «ЮСК Україна» впровадження індивідуального підходу до формування навчальних траєкторій забезпечує адаптацію змісту та форм навчання до потреб конкретного співробітника, його посадових функцій та рівня професійної підготовки.

Одним із важливих напрямів є застосування алгоритмів автоматичного добору навчальних матеріалів, які працюють на основі аналізу профілю працівника, його попередніх результатів, пріоритетних компетентностей та поточних посадових вимог. Такі інструменти дозволяють оперативно формувати релевантні добірки навчальних модулів, що підвищує точність та швидкість професійного розвитку.

Важливе значення має формування індивідуальних планів розвитку працівників, які враховують особисті професійні цілі, рівень володіння компетентностями та очікуваний вектор кар'єрного просування. Індивідуальний план розвитку забезпечує системність, послідовність і

контрольованість навчання, а також створює зрозумілий маршрут професійного зростання.

Персоналізація реалізується також через сегментацію навчального контенту залежно від категорії персоналу. Для продавців та працівників торговельної зали акцент робиться на коротких практичних курсах, адаптаційних програмах та сценарних тренінгах; для керівників магазинів — на модулях з управління персоналом, операційної ефективності та комунікації; для менеджерів офісу — на програмах стратегічного, аналітичного та проєктного характеру. Такий підхід дозволяє враховувати різницю в посадових функціях та професійних потребах.

Крім того, доцільним є запровадження рекомендованих програм розвитку за компетентностями, які охоплюють як базові навички, необхідні для всіх працівників, так і спеціалізовані навички для окремих напрямів діяльності. Це дає можливість формувати цілісну систему професійного зростання, узгоджену зі стратегічними пріоритетами компанії.

Застосування зазначених інструментів персоналізації дозволяє підвищити релевантність навчальних програм, оптимізувати витрати часу на навчання та забезпечити більш стійкі результати розвитку персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

Контроль якості навчального процесу є невід’ємною складовою ефективною системи цифрового навчання та забезпечує відповідність освітніх програм стратегічним цілям ТОВ «ЮСК Україна». Забезпечення високих стандартів навчання сприяє не лише підвищенню професійної компетентності працівників, а й розвитку корпоративної культури безперервного навчання.

Першим кроком у контролі якості є встановлення стандартів електронних курсів, що визначають мінімальні вимоги до структури, змісту, тривалості, рівня інтерактивності та оформлення матеріалів. Наявність чітких стандартів дозволяє уніфікувати навчальні модулі та гарантувати їх відповідність очікуваному рівню компетентності.

Важливим інструментом є аудит навчальних матеріалів та внутрішні перевірки, що проводяться з періодичністю, визначеною корпоративними політиками. Аудит включає аналіз змісту курсів, відповідності їх актуальним бізнес-процесам, оцінку методичних підходів та інтерактивних елементів, а також перевірку технічної працездатності навчальної платформи.

Ключовим засобом контролю є інструменти зворотного зв'язку, серед яких опитування учасників курсів, оцінка якості навчальних модулів, аналіз коментарів та пропозицій. Збір та систематизація таких даних дозволяє виявляти слабкі місця навчання, оперативно вносити зміни та підвищувати залученість персоналу.

Не менш важливим є контроль відповідності навчання корпоративним стандартам ТОВ «ЮСК Україна», включаючи політики компанії, процедури обслуговування клієнтів та стандарти безпеки. Забезпечення такої відповідності гарантує, що результати навчання безпосередньо впливають на якість роботи персоналу та досягнення стратегічних показників організації.

Застосування комплексних інструментів контролю якості створює надійну систему забезпечення ефективності навчання, сприяє підвищенню професійного рівня працівників та формує умови для безперервного розвитку людського капіталу ТОВ «ЮСК Україна».

Для систематизації ключових інструментів, що забезпечують реалізацію стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна», доцільно представити їх у вигляді табл. 3.4.

Таким чином, систематизація інструментів реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» дозволяють виділити ключові елементи, які забезпечують ефективність, прозорість і безперервність навчального процесу. Відповідна інтеграція цифрових платформ, методичних підходів, механізмів управління, мотивації та контролю якості створює умови для формування компетентного, адаптивного та мотивованого персоналу, здатного ефективно виконувати стратегічні завдання компанії.

Таблиця 3.4

Основні інструменти реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна [складено автором за джерелами 2, 8, 10, 25, 48, 51, 53]

№ з/п	Група інструментів	Елементи	Функції	Очікуваний ефект
1.	Цифрові платформи та системи управління навчанням	Корпоративна система електронного навчання, аналітичні модулі, інтеграція з HR-системами, мобільні версії	Забезпечення централізованого доступу до курсів, відстеження прогресу, синхронізація даних про компетентності	Підвищення організаційної ефективності, контроль прогресу персоналу, доступність навчання для всіх категорій працівників
2.	Методичні інструменти	Стандартизовані шаблони курсів, інтерактивні матеріали, відео уроки, симулятори, мікронавчання	Формування якісного та актуального контенту, адаптація матеріалів до змін бізнес-процесів	Підвищення якості та релевантності навчання, розвиток практичних навичок працівників
3.	Управління та супровід процесу	Планування навчання, визначення ролей (HR, тренери, наставники, керівники), алгоритми супроводу, цифрова комунікаційна підтримка	Організація навчального процесу, контроль, підтримка та зворотний зв'язок	Забезпечення системності, прозорості та ефективності навчання
4.	Мотивація та залучення	Ігрові механіки, інтеграція з оцінюванням та кар'єрним ростом, персоналізовані рекомендації, мотивація керівників	Підвищення зацікавленості працівників, формування внутрішньої мотивації	Зростання участі персоналу у навчанні, підвищення ефективності освоєння контенту
5.	Оцінювання ефективності	Цифрові дашборди, моделі оцінювання, моніторинг поведінки на робочому місці, експертні опитування та самооцінка	Вимірювання результатів навчання, контроль прогресу та впливу на діяльність	Виявлення сильних та слабких сторін навчання, підвищення результативності та відповідності стратегії
6.	Персоналізація траєкторій	Автоматичний підбір курсів, індивідуальні плани розвитку, сегментація за посадою, рекомендовані програми за компетентностями	Забезпечення індивідуального підходу, оптимізація навчального процесу	Підвищення релевантності навчання, розвиток ключових компетентностей, підтримка кар'єрного зростання
7.	Контроль якості	Стандарти курсів, аудит та внутрішні перевірки, інструменти зворотного зв'язку, контроль відповідності корпоративним стандартам	Забезпечення відповідності стандартам, підвищення якості навчання	Підвищення професійного рівня персоналу, безперервне вдосконалення системи навчання

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень та результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати ключові висновки щодо доцільності та ефективності реалізації стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна».

1. Еволюція системи навчання персоналу демонструє поступовий і багаторівневий перехід від традиційних інструктивно-орієнтованих моделей до сучасних інтегрованих, цифрово орієнтованих систем розвитку компетенцій, що відображає глибинні зміни у підходах до управління людським капіталом. Традиційні моделі забезпечували стандартизовану трансмісію знань і формування базових професійних навичок, проте їхня ефективність обмежувалася низькою гнучкістю, труднощами персоналізації навчання та складністю трансферу знань у практичну діяльність. Поступова інтеграція навчання у стратегічні процеси організації сприяла формуванню корпоративних систем навчання, що орієнтовані на розвиток ключових компетенцій, узгоджених із бізнес-цілями, та на використання знань як стратегічного ресурсу.

Сучасні цифрові формати навчання дозволяють забезпечити безперервний, контекстуалізований і персоналізований розвиток працівників, підвищують ефективність засвоєння знань і навичок, а також сприяють оперативному переносу навчального контенту у виробничі та управлінські процеси. Використання адаптивних навчальних траєкторій, аналітики навчальних даних і мобільних платформ створює можливості для моніторингу прогресу кожного працівника, виявлення прогалин у компетенціях і своєчасного коригування освітніх інтервенцій.

З методологічної точки зору, сучасні підходи до навчання спираються на конструктивістські, соціоконструктивістські та конективістські концепції, що забезпечують активну взаємодію, співпрацю та побудову знань у цифровому

середовищі. Особлива роль відводиться мікронавчанню, яке дозволяє впроваджувати освіту безпосередньо у робочий потік, зменшувати когнітивне навантаження та підвищувати релевантність навчального контенту для вирішення конкретних робочих завдань.

У підсумку, сучасна система навчання персоналу організації перетворюється на стратегічний інструмент управління знаннями і компетентностями, що забезпечує підвищення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності організації. Вона виступає не лише засобом передачі знань, а й механізмом формування інтелектуального капіталу, інтеграції навчання у корпоративні процеси та створення культури безперервного розвитку, здатної ефективно реагувати на динаміку зовнішнього середовища та стратегічні виклики бізнесу.

2. Система навчання персоналу організації виступає багатофункціональною і динамічною підсистемою управління, яка забезпечує комплексний розвиток компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог зовнішнього середовища. Вона інтегрує управлінські, педагогічні, соціально-психологічні та технологічні аспекти, що дозволяє забезпечити не лише передачу знань і формування професійних умінь, а й розвиток інтегрованих компетентностей, які поєднують знання, навички, цінності та поведінкові характеристики, необхідні для ефективної діяльності в різноманітних організаційних і виробничих ситуаціях.

Структурна організація системи навчання персоналу є багаторівневою і включає стратегічну, операційну, аналітичну підсистеми та підсистему інфраструктури. Стратегічна підсистема визначає довгострокові орієнтири розвитку людського капіталу, формує пріоритети та критерії оцінки ефективності навчання, забезпечує узгодженість освітніх ініціатив зі стратегією організації і загальною кадровою політикою. Операційна підсистема забезпечує практичну реалізацію навчального процесу через планування програм, організацію освітніх заходів, підбір методів і форм

навчання, координацію ресурсів та взаємодію з лінійними менеджерами для оперативного коригування змісту навчання відповідно до потреб виробничих процесів. Аналітична підсистема виконує роль центру оцінки та прогнозування, здійснює діагностику компетентностей, аналіз ефективності програм та підготовку рекомендацій щодо оптимізації освітніх траєкторій. Підсистема інфраструктури створює матеріально-технічне та інформаційне підґрунтя для реалізації навчальних процесів, включаючи навчальні платформи, методичні матеріали, приміщення, бібліотечно-інформаційні ресурси та технічну підтримку. Взаємодія та узгодження цих підсистем забезпечує цілісність і синергію навчальної системи, підвищує адаптивність кадрового потенціалу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Принципи функціонування системи навчання, серед яких наукова обґрунтованість, системність, безперервність, практична спрямованість, гнучкість та індивідуалізація, створюють методологічний фундамент її побудови і реалізації. Наукова обґрунтованість забезпечує застосування перевірених теорій педагогіки дорослих, когнітивної психології та управління знаннями, що гарантує ефективне засвоєння та трансформацію знань у професійній діяльності. Системність дозволяє інтегрувати навчання у стратегічний контекст організації, поєднуючи його з кадровою політикою, управлінням компетентностями та індивідуальними освітніми траєкторіями. Безперервність навчання забезпечує постійне оновлення і розширення компетентностей працівників, а практична спрямованість гарантує релевантність освітніх програм до конкретних виробничих та управлінських завдань. Гнучкість та індивідуалізація дозволяють адаптувати зміст, методи та форми навчання до особливостей кожного працівника, рівня його підготовки та потенціалу розвитку.

Сучасні підходи до навчання персоналу, зокрема використання цифрових технологій, аналізу даних та персоніфікованих освітніх траєкторій, дозволяють не лише виявляти дефіцити компетентностей, а й прогнозувати майбутні кадрові потреби, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати

ефективність навчальних програм. Це забезпечує можливість формування випереджального професійного розвитку, адаптованого до динаміки технологій, бізнес-процесів і ринкових умов.

3. Аналіз розвитку ТОВ «ЮСК Україна» дозволяє стверджувати, що компанія пройшла послідовну еволюцію від франчайзингової моделі до повної інтеграції у глобальну корпоративну структуру, що забезпечило уніфікацію управлінських процедур, технологічних стандартів та корпоративної культури відповідно до скандинавських практик. Такий поступовий перехід від партнерської інтеграції до самостійної операційної моделі підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на стабільне довгострокове зростання та мінімізацію ризиків при входженні на новий ринок.

Управлінська модель компанії вирізняється високим ступенем децентралізації, прозорістю внутрішньої комунікації та залученістю персоналу до процесів прийняття рішень. Впровадження принципів відкритості, рівноправності та автономності сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відповідальність та ініціативність працівників. Підтримка політики різноманіття, рівності та інклюзії сприяє гармонійному поєднанню професійних навичок, вікових і соціальних груп, що підвищує адаптивність компанії та створює стійкий соціально-психологічний клімат, підтверджений високим рівнем задоволеності персоналу, що перевищує 80 % станом на 2024 рік.

Ринкова стратегія ТОВ «ЮСК Україна» відзначається комплексним підходом до формування цінності продукції, де скандинавський стиль інтер'єру виступає не лише естетичною категорією, але й соціально-поведінковим чинником. Сегментований асортимент і готові дизайнерські рішення дозволяють споживачам без додаткових консультацій створювати стилістично узгоджені простори, що підвищує рівень клієнтського досвіду та конкурентоспроможність компанії. Інноваційні продукти, включно зі спеціальними матрацами, засобами для догляду за виробами та

енергозберігаючими садовими світильниками, свідчать про здатність компанії прогнозувати ринкові потреби та впроваджувати нові споживчі практики.

Фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 роки демонструє, що ТОВ «ЮСК Україна» стабільно нарощує обсяги операційної діяльності та доходів, що підтверджується збільшенням чистого доходу на 40,2 % та валового прибутку на 38,1 %. Водночас темпи зростання собівартості реалізації перевищують приріст доходів, що зумовлює певне звуження маржинальності і потребує вдосконалення системи управління витратами. Зростання операційного прибутку на 23,5 % свідчить про здатність компанії підтримувати ефективність основної діяльності, проте підвищення витрат на збут та фінансових витрат, а також збільшення податкового навантаження у 2024 році знизило чистий прибуток на 13,1 % порівняно з 2023 роком, що потребує комплексного підходу до оптимізації фінансової політики та управління ресурсами.

Аналіз структури активів та пасивів демонструє стратегічне зміцнення фінансової стійкості підприємства. Значне збільшення оборотних активів, грошових коштів та поточних фінансових інвестицій свідчить про посилення ліквідної складової та підвищення інвестиційної привабливості. Зростання необоротних активів, включно з основними засобами та незавершеними капітальними інвестиціями, відображає активну модернізацію інфраструктури та розширення операційної бази. Водночас стрімке зростання поточних зобов'язань та скорочення власного капіталу до 8,9 % у 2024 році підкреслює підвищену фінансову залежність від зовнішніх джерел, що потребує підвищеної уваги до управління платоспроможністю та фінансовими ризиками.

Соціальна відповідальність і екологічна політика компанії є невід'ємною частиною стратегічної орієнтації. Реалізація благодійних та гуманітарних ініціатив, підтримка персоналу під час воєнного конфлікту, а також заходи щодо сталого розвитку та зменшення вуглецевого сліду

підсилюють позитивний репутаційний капітал і зміцнюють довіру з боку споживачів і партнерів.

Узагальнено, організаційно-управлінський профіль ТОВ «ЮСК Україна» характеризується високим рівнем адаптивності, інтеграцією глобальних управлінських стандартів у локальні умови, орієнтацією на інноваційність, ефективне використання людського капіталу та стратегією довгострокового розвитку. Комплексна взаємодія стратегічних, фінансових та соціальних факторів створює передумови для забезпечення стабільної конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства на українському ринку.

4. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна» свідчить про наявність добре структурованої, багаторівневої системи навчання персоналу, яка інтегрована у загальну стратегію розвитку компанії та забезпечує послідовне формування компетентностей співробітників. Організаційна структура локального офісу та функціонування ключових підрозділів демонструють високу ступінь координації та взаємозв'язку між оперативними, маркетинговими, фінансовими та HR-процесами, що створює умови для ефективного впровадження навчальних програм і підвищення продуктивності персоналу.

Система навчання характеризується комплексним підходом, який поєднує онлайн-платформи, практичні тренінги, наставництво та спеціалізовані програми розвитку, зокрема для управлінських кадрів. Особлива увага приділяється розвитку експертності співробітників у стратегічно важливих товарних категоріях та формуванню кадрового резерву для керівних позицій. Інструменти навчання, такі як MyLearn, програми адаптації нових співробітників, «Академія сну», Store Manager Trainee та програми розвитку талантів, забезпечують як стандартизацію знань, так і розвиток практичних та управлінських навичок, а також підтримують принцип безперервного навчання.

Результати соціального дослідження та аналіз інтегрованих показників ефективності навчальних програм свідчать про позитивну динаміку розвитку системи навчання у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зокрема, спостерігається підвищення застосування знань у роботі, зростання досягнення КРІ, зменшення операційних помилок, покращення узгодженості навчання зі стратегією компанії та підвищення доступності та гнучкості навчальних форматів. Інноваційні методи, включно з гейміфікацією та VR-тренінгами, поступово впроваджуються, що сприяє підвищенню залученості персоналу та розвитку практичних навичок.

Загальний інтегрований показник системи навчання зріс з 74,7% у 2023 році до 76,7% у 2024 році, що відображає стабільне поліпшення ефективності навчальних програм та їх вплив на професійний розвиток співробітників. Найвищі інтегровані показники спостерігаються за критеріями «Відповідність стратегії компанії» та «Гнучкість і доступність», що підтверджує узгодженість навчання з корпоративними цілями та широке охоплення персоналу. Водночас дещо менший приріст за критеріями «Комплексність і інтегрованість» та «Безперервність розвитку» вказує на наявність резервів для вдосконалення структури навчання та розширення можливостей для безперервного професійного зростання.

Отже, система навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» демонструє сучасний, стратегічно орієнтований підхід до розвитку людського капіталу, який забезпечує підвищення компетентності працівників, покращення операційних та сервісних показників і формування стійкого кадрового резерву. Подальші зусилля варто спрямувати на підвищення інтегрованості навчальних форматів, розширення інноваційних методів та зміцнення принципу безперервного розвитку.

5. Аналіз процесу формування стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо її структурної побудови, функціонального наповнення та соціальної ефективності. Стратегія цифрового навчання розглядається як комплексна

система, що поєднує визначення стратегічних цілей, розробку змістового забезпечення, впровадження інноваційних навчальних методів, створення цифрової інфраструктури та побудову механізмів оцінювання результативності. Такий системний підхід дозволяє не лише підвищити професійні та цифрові компетентності персоналу, а й сформувати гнучку, адаптивну модель навчання, що відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації бізнесу.

Визначення стратегічних цілей цифрового навчання забезпечує чітке розуміння пріоритетів розвитку кадрового потенціалу та інтеграцію навчальних ініціатив у загальну систему управління персоналом. Основні напрями, визначені для ТОВ «ЮСК Україна», включають підвищення професійної майстерності, розвиток цифрової грамотності, скорочення термінів адаптації нових працівників та формування культури безперервного розвитку компетентностей. Кожен напрямок конкретизується через вимірювані показники, що створює можливість для моніторингу ефективності та оперативного коригування навчальних програм.

Модульна структура змістового забезпечення навчання, персоналізовані траєкторії розвитку, використання інтерактивних та адаптивних методів навчання, включно з мікронавчанням, гейміфікацією та моделюванням робочих ситуацій, забезпечують системний розвиток компетентностей, високу залученість працівників та ефективне поєднання навчання з операційною діяльністю. Особлива увага приділяється розвитку цифрової інфраструктури: єдина онлайн-платформа дозволяє централізовано управляти процесами навчання, інтегрувати освітній контент із корпоративними системами, формувати індивідуальні траєкторії навчання та забезпечувати цифрову аналітику для оцінювання результативності.

Розбудова внутрішніх комунікацій і цифрових спільнот, включно з наставництвом та експертними групами, сприяє поширенню кращих практик, підвищенню командної взаємодії, формуванню корпоративної культури обміну знаннями та швидкому поширенню інноваційних підходів у навчанні.

Цей аспект стратегії підсилює соціальну складову навчального процесу, створюючи сприятливий психологічний клімат та зміцнюючи корпоративну ідентичність.

Прогнозування соціальної ефективності впровадження стратегії цифрового навчання свідчить про її високий потенціал у сфері розвитку людського капіталу. Результати експертного оцінювання та індексного аналізу демонструють, що очікуваний інтегральний соціальний ефект становить близько 36,8 %, що відображає комплексне покращення ключових соціальних параметрів: мотивації до навчання, задоволеності умовами праці, професійної компетентності, цифрової грамотності, адаптивності нових співробітників та корпоративної взаємодії. Використання методу бенчмаркінгу для коригування прогнозів з урахуванням ресурсного потенціалу компанії підтверджує стабільність і обґрунтованість результатів, інтегральний показник за цим методом склав 35,38 %, що співпадає із загальною тенденцією позитивного впливу навчального проєкту на персонал і організаційні процеси.

Впровадження стратегії цифрового навчання забезпечує не лише розвиток професійних і цифрових компетентностей, а й суттєві нематеріальні соціальні вигоди: зміцнення корпоративної культури, підвищення внутрішньої мотивації, покращення комунікацій, зниження стресу під час адаптації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та зменшення плинності кадрів. Це свідчить про тісний взаємозв'язок між розвитком компетентностей персоналу та підвищенням операційної ефективності компанії, що робить стратегію цифрового навчання важливим інструментом підтримки конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна».

Отже, сформована стратегія цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» є комплексним та системним інструментом розвитку кадрового потенціалу, який забезпечує інтеграцію навчальних цілей у корпоративну стратегію, підвищує професійну та цифрову компетентність працівників, сприяє адаптивності та мотивації персоналу, а також формує позитивний соціально-психологічний клімат у компанії. Високий прогнозований

соціальний ефект, підтверджений двома незалежними методами оцінки, обґрунтовує доцільність подальшої реалізації проєкту, що в перспективі сприятиме сталому розвитку організації та зміцненню її позицій на ринку роздрібно́ї торгівлі.

6. Реалізація стратегії цифрового навчання персоналу ТОВ «ЮСК Україна» ґрунтується на системному підході до організації, методичного забезпечення та технологічного супроводу освітнього процесу. Центральне місце у цій системі займає корпоративна цифрова платформа, яка виконує роль єдиного середовища для планування, організації, контролю та оцінювання навчання. Використання таких платформ забезпечує централізоване зберігання та надання навчальних матеріалів, формування індивідуальних траєкторій розвитку, моніторинг прогресу та інтеграцію результатів навчання з системами управління персоналом. Високий рівень цифровізації навчального процесу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, доступності освітніх ресурсів для працівників різних категорій та формуванню прозорих показників результативності навчання.

Методичне забезпечення процесу цифрового навчання виступає важливим чинником підтримки якості та актуальності контенту. Використання стандартизованих шаблонів курсів, інтерактивних матеріалів, відеоуроків та симуляторів дозволяє забезпечити уніфікацію навчальних програм, зменшити різницю у рівні підготовки персоналу та оптимізувати процес оновлення матеріалів у відповідності до змін у бізнес-процесах компанії. Запровадження мікронавчання та сценарних тренінгів сприяє формуванню практичних навичок у зручному та оперативному форматі, що особливо актуально для працівників роздрібно́ї мережі з нерегулярним графіком роботи.

Організаційна складова системи навчання забезпечується через чітку регламентацію ролей учасників процесу та застосування алгоритмів супроводу працівника. Розподіл відповідальності між HR-фахівцями, тренерами, наставниками та керівниками магазинів дозволяє досягти високого

рівня координації, контролюваності та безперервності навчального процесу. Алгоритми супроводу включають адаптацію новачків, проміжне та підсумкове оцінювання знань, зворотний зв'язок і коригування індивідуальних планів розвитку, що забезпечує персоналізований підхід та підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Мотиваційні інструменти, що застосовуються в системі цифрового навчання, створюють умови для залучення працівників і підтримки внутрішньої мотивації. Використання ігрових механік, рейтингових систем, персоналізованих рекомендацій курсів та інтеграція результатів навчання з оцінкою та кар'єрним розвитком дозволяє стимулювати активну участь у навчальному процесі, підвищує зацікавленість працівників та формує культуру безперервного розвитку. Особливе значення має мотивація керівників до участі у розвитку підлеглих, що забезпечує комплексний підхід до формування компетентностей на рівні організації.

Важливою складовою ефективного цифрового навчання є оцінка та моніторинг результатів освітніх програм. Використання цифрових панелей моніторингу, аналітичних модулів, моделей оцінювання та періодичних опитувань дозволяє не лише контролювати проходження курсів, а й вимірювати вплив навчання на поведінку працівників, рівень їх компетентностей та показники результативності підрозділів. Оцінка поведінкових змін, динаміки KPI, скорочення помилок та підвищення продуктивності забезпечує оперативне коригування навчальних програм та підтримує високий рівень практичної релевантності навчання.

Особлива увага приділяється персоналізації навчальних траєкторій. Формування індивідуальних планів розвитку, автоматичний підбір навчальних модулів, сегментація за посадовими категоріями та рекомендовані програми за компетентностями дозволяють адаптувати освітній процес до потреб конкретного працівника. Такий підхід підвищує ефективність засвоєння знань, сприяє розвитку ключових компетентностей, забезпечує

відповідність навчання стратегічним пріоритетам компанії та підтримує кар'єрне зростання персоналу.

Контроль якості навчання, встановлення корпоративних стандартів курсів, проведення аудиту навчальних матеріалів та використання інструментів зворотного зв'язку забезпечують підтримку високих стандартів освітнього процесу. Це гарантує відповідність навчання вимогам компанії, підвищує професійний рівень працівників та сприяє формуванню культури безперервного навчання.

Таким чином, сформована модель цифрового навчання забезпечує інтегровану, прозору та результативну систему розвитку персоналу, здатну адаптуватися до змін бізнес-середовища та підтримувати безперервний професійний ріст працівників, що є важливим фактором стратегічного розвитку ТОВ «ЮСК Україна».