

УДК 331.544[616-036.21+338.245]

JEL J24

DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-21

**Хоменко І.О.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

**Кичко І.І.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління персоналом та бізнес-технологій,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

**Фридрих Р.О.**

здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2835-321X>

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття розглядає нові підходи до використання Систем Управління Навчанням (LMS) в українських компаніях в умовах кризових ситуацій таких як пандемія коронавірусу та воєнний стан. Проведено аналіз як підприємства адаптували LMS для підтримки безперервного навчання персоналу та збереження його ефективності в умовах соціальної ізоляції, дистанційної роботи та бойових дій. Окрему увагу приділено прикладу компанії Kernel, яка використала LMS для психологічної підтримки співробітників під час війни, а також для адаптації до нових викликів. У статті також розглядаються приклади інших компаній, які впровадили LMS для формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації у відповідь на змінені умови роботи. Автори підкреслюють важливість гнучкості LMS та її роль у підтримці співробітників і розвитку бізнесу в умовах глобальних криз.

**Ключові слова:** Система Управління Навчанням, Learning Management System, LMS, корпоративне навчання, кризові умови, пандемія коронавірусу, воєнний стан.

**Постановка проблеми.** Корпоративне навчання є ключовим інструментом для розвитку і підтримки ефективності персоналу в будь-який час, але особливо важливим воно стає в умовах криз. Пандемія коронавірусу, що розпочалась у 2020 році, стала однією з найбільших глобальних криз за останні десятиліття, яка вимагала від компаній швидкої адаптації до нових умов роботи. Соціальна ізоляція, обмеження на пересування та перехід до дистанційної роботи змусили бізнеси переосмислити підходи до навчання співробітників. У цей період велика частина організацій почала активно впроваджувати Систему Управління Навчанням (Learning Management System, або – LMS), які забезпечили можливість ефективно організувати навчання та розвиток персоналу в умовах дистанційної роботи. Ці системи стали основним інструментом для проведення онлайн-курсів, тренінгів та оцінки результатів навчання без фізичної присутності.

Незважаючи на те, що пандемія вже поступово зменшила свою інтенсивність, нові виклики прийшли разом із початком війни в Україні та оголошенням воєнного стану. Війна створила додаткові ускладнення для компаній, змусивши їх не лише адаптувати свої бізнес-процеси до нестабільної ситуації, але й знаходити нові способи забезпечення безперервності навчання. Зокрема, питання навчання працівників, частина яких перебуває в зонах бойових дій, а інші – працюють у складних і непередбачуваних умовах, стало однією з головних проблем для українських компаній. Кризова ситуація вимагає оперативного реагування, а тому ефективне використання цифрових інструментів, таких як LMS, стало необхідністю для багатьох організацій.

Системи Управління Навчанням в умовах війни і невизначеності стали незамінними для збереження навчальних процесів. Вони дозволяють не лише продовжувати навчання в дистанційному форматі, але й надають

можливість гнучко адаптувати програми під нові потреби компанії, що швидко змінюються через бойові дії, економічні труднощі чи обмеження на пересування. LMS надають інструменти для моніторингу результатів навчання, створення персоналізованих траєкторій розвитку та забезпечення доступу до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якої точки, що є критично важливим у складних умовах.

Таким чином, використання Систем Управління Навчанням в українських компаніях стало не лише відповіддю на вимоги часу, але й необхідною умовою для підтримки ефективності та конкурентоспроможності бізнесу під час пандемії коронавірусу та війни. Враховуючи ці нові реалії, питання впровадження та оптимізації LMS у корпоративному середовищі набуває ще більшої актуальності, оскільки дозволяє не тільки зберегти, але й підвищити рівень кваліфікації та адаптивності персоналу в умовах глобальних та локальних криз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню впливу російсько-української війни на корпоративне навчання персоналу приділяли увагу у своїх працях О. Череп, О. Кир'янова, Ю. Калюжна, А. Коцур, Л. Михайліченко, О. Бортник, В. Островерхов, І. Варіс, О. Кравчук, А. Бурда, О. Баніт, І. Варченко та інші [5–8; 12].

Незважаючи на достатньо високий інтерес дослідників до теми розвитку кваліфікації працівників в умовах війни, вона все ж не втрачає своєї актуальності, а навпаки, загострюється на тлі постійних змін, викликаних воєнними діями в Україні, що вимагають нових підходів і стратегій до підготовки та адаптації персоналу в умовах кризових ситуацій. Зазначені зміни сильно впливають на розвиток корпоративних навчальних процесів, але постійне вдосконалення і нові підходи у використанні інформаційних технологій можуть значно зменшити цей вплив, забезпечуючи ефективну адаптацію персоналу до нових умов та підтримку безперервного професійного розвитку навіть у кризових ситуаціях.

**Мета статті.** У кризових ситуаціях, таких як пандемія коронавірусу та війна, компанії змушені переглядати традиційні методи управління бізнес-процесами, включаючи організацію корпоративного навчання. Використання Систем Управління Навчанням (LMS), зазвичай орієнтованих на ефективну реалізацію навчальних програм для персоналу, вимагає більш гнучкого підходу. У цей період, коли компанії працюють в умовах високої невизначеності та змінюються звичні

умови ведення бізнесу, важливо не тільки зберігати ефективність навчання, а й адаптувати LMS до нових завдань, які не обов'язково мають пряме відношення до професійних навичок персоналу компаній.

Метою цієї статті є аналіз і розгляд нових напрямків використання Систем Управління Навчанням в умовах кризи, коли компанії шукають нестандартні рішення для підтримки своїх співробітників та розвитку організації. У той час як класичні функції LMS зосереджені на навчанні персоналу, нині виникає потреба в оптимізації системи для виконання інших завдань. Автор спробує дослідити, чи можлива адаптація Систем Управління Навчанням для вирішення нових, нетипових для цієї системи проблем в умовах постійних змін та обмежень, що супроводжують кризові ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна в Україні стала величезним випробуванням для всього суспільства, і особливо для бізнесів, які опинилися в умовах невизначеності та постійної зміни обставин. У такій ситуації керівники компаній повинні були оперативно реагувати на нові виклики, і поміж різних заходів для підтримки безперервної роботи підприємства, вони також змушені вирішити питання допомоги своїм співробітникам у боротьбі зі стресом і психологічними труднощами. Одним з ефективних інструментів для цього стало корпоративне навчання, яке в перші місяці повномасштабного вторгнення не лише сприяло розвитку професійних навичок працівників, але й було важливим засобом підтримки їх морального стану. Цю стратегію успішно реалізували в компанії Kernel, одному з найбільших агропромислових українських підприємств.

Корпоративний онлайн-портал Kernel HUB був розроблений на базі платформи для дистанційного навчання ще в часи пандемії коронавірусної хвороби. Керівництво компанії досить активно інвестувало час і кошти у розвиток цього ресурсу і інтеграцію інноваційних методів, розуміючи перспективи як віддаленої роботи, так і онлайн-навчання [3].

Після початку повномасштабної війни в Україні, коли країна переживала гострі моменти напруги, компанія зорієнтувала свої ресурси на підтримку морального і психологічного стану своїх працівників, зокрема через активне використання Kernel HUB. Було прийнято рішення розширити функціональність платформи, додаючи нові курси та тренінги, що допомогли б співробітникам зорієнтуватися в нових умовах і пережити стрес, пов'язаний із воєнними діями.

Одним з перших кроків було впровадження курсу «Алгоритм дій у кризовій ситуації», доступного для всіх працівників компанії через корпоративну систему навчання. Цей курс став корисним джерелом практичних порад з безпеки, евакуації та поведінки в умовах війни, що мало велике значення для людей, які переживали невизначеність і страх. Проте, це був лише початок. На базі Kernel HUB також були організовані вебінари, присвячені самотурботі, психологічній стійкості, лідерству в умовах кризи. Згодом, зважаючи на потреби співробітників, компанія започаткувала регулярні індивідуальні консультації з психологами, які також стали доступними через платформу. Це допомогло знизити рівень тривожності у колективі і дало людям можливість звертатися за підтримкою в індивідуальному порядку. Багатьом працівникам такі дії компанії допомогли віднайти мотивацію жити й працювати далі, адже багато хто з них втратив надію на стабільність у майбутньому [3].

Завдяки активному впровадженню LMS-платформи компанія Kernel змогла не лише зберегти функціонування виробничих процесів, а й забезпечити своєчасне реагування на зміни в оточуючому середовищі. Наприклад, після того, як співробітники запитали про можливість отримання додаткових курсів, присвячених захисту від артилерійських обстрілів та ядерних загроз, компанія не зволікала і швидко адаптувала контент. Курс «Як врятуватися від ядерного вибуху» пройшли сотні працівників, включно з їхніми родинами. Така швидка адаптація та використання вже наявних матеріалів для створення нових курсів стала можливим завдяки гнучкості LMS-системи та її здатності швидко реагувати на зміну ситуації.

Не менш важливим стало інтегрування в навчання інформації щодо захисту на рівні сім'ї та громади. Kernel організувала серії тренінгів, на яких співробітники вчилися підтримувати один одного в сім'ї, надавати першу медичну допомогу, а також усвідомлювати важливість колективної підтримки в складних умовах [3].

Фокус на психологічну підтримку був лише однією з ланок стратегічного підходу компанії. Важливим кроком було також впровадження курсів, що допомагали працівникам краще розуміти ситуацію в країні та діяти у складних умовах. Наприклад, відразу після початку активних бойових дій на платформі з'явився курс «Як діяти в умовах воєнного стану», який містив важливу інформацію про правові аспекти, порядок дій під час різних

типів небезпек, а також поради щодо здоров'я та безпеки. Цей курс став життєво важливим для багатьох працівників, адже давав практичні інструменти для того, як діяти в екстремальних умовах.

Загалом, впровадження таких навчальних курсів на платформі Kernel HUB дозволило не лише підтримати моральний дух співробітників, а й забезпечити збереження їх психологічного здоров'я в умовах війни. Компанія зробила величезний акцент на тому, щоб кожен працівник відчував підтримку з боку колективу, мав доступ до необхідної інформації та розумів, що у разі потреби він може звернутися за допомогою [3].

Цей комплексний підхід не тільки сприяв покращенню психологічного клімату в компанії, а й дав серйозні стратегічні переваги. Підтримка працівників, надання їм інструментів для подолання стресу та тривожних ситуацій, а також інформація про ризики, сприяла підвищенню їх впевненості в завтрашньому дні. Це, у свою чергу, сприяло згуртованості колективу та стабільності роботи компанії і дозволило зберегти продуктивність навіть у такі складні часи. Таким чином, завдяки впровадженню програми підтримки через Kernel HUB, компанія не тільки зберегла кадровий потенціал, але й забезпечила високу лояльність співробітників, що важливо для майбутнього відновлення і розвитку після завершення війни.

У кінцевому підсумку досвід Kernel показує, як можна ефективно використовувати LMS-платформу для підтримки співробітників не тільки на професійному рівні, а й на особистому, психологічному. Адаптація навчальних програм під потреби часу і створення умов для психологічної підтримки стали важливими елементами стратегії компанії в умовах кризи, що матиме довгострокові переваги не лише для співробітників, а й для бізнесу в цілому.

Також варто приділити увагу ще одному важливому виклику для компаній – формуванню кадрового резерву в умовах нестабільності. Під час пандемії COVID-19 та після оголошення воєнного стану в Україні ця проблема стала ще більш гострою. В умовах бойових дій значна частина фахівців, зокрема технічних спеціалістів, вирушила на фронт, інші – залишили країну в пошуках безпеки. Водночас українські виші зіткнулися з труднощами в організації навчального процесу, а кількість нових випускників, які могли б поповнити ринок праці, значно зменшилася. Така ситуація зробила проблему формування кадрового резерву для багатьох галузей ще більш актуальною [12].

І хоча багато підприємств в Україні почали відчувати нестачу кадрів у середині 2020-х років, ІТ-компанії стикалися з цією проблемою значно раніше – ще на початку 2010-х. Щороку українським ІТ-компаніям потрібно було заповнювати близько 60 тисяч вакансій новими фахівцями. Проте вищі навчальні заклади країни випускали лише третину від цієї кількості, а з них тільки близько 10 тисяч осіб залишалися в професії [10]. Ця нестача кадрів змусила технологічні компанії шукати альтернативні шляхи для забезпечення себе кваліфікованими працівниками. Одним із таких рішень стало самостійне створення освітніх програм та навчальних лабораторій для підготовки кадрів.

Зокрема, на базі технічних університетів почали відкриватися курси для підготовки ІТ-спеціалістів, що з часом стали основою для створення корпоративних академій. Наприклад, компанія EPAM вже в 2010 році відкрила свою University Program на базі КПІ імені Ігоря Сікорського. Інші великі гравці на ринку, такі як GlobalLogic, Intellias, SoftServe та NiX, також почали створювати власні освітні програми для підготовки кадрів для власних потреб. З розвитком технологій та зростанням попиту на ІТ-спеціалістів, почали з'являтися спеціалізовані ІТ-школи від технологічних компаній. Однак справжній бум появи таких шкіл припав на період пандемії, коли на перший план вийшли технології для дистанційного навчання та використання платформ для управління навчальним процесом (LMS).

Одним із прикладів успішного розвитку корпоративного навчання в Україні є компанія Genesis. Вона розпочала свою освітню діяльність у 2016 році, створивши першу Genesis IT School, яка зосереджувалася на підготовці кадрів для нетехнічних напрямів роботи з ІТ-продуктами. На той час у компанії був лише один співробітник, відповідальний за освітній напрям. Однак вже в 2020 році, поряд з флагманською Genesis IT School, компанія відкрила кілька нових курсів, що охоплювали різні сфери технологічного бізнесу. У цей період стало зрозуміло, що необхідно розвивати не лише одну школу, а створювати цілу мережу освітніх напрямів для підтримки кадрових потреб. Рішенням стала Genesis Academy, відкриття якої відбулося в тому ж році. За три роки команда академії зросла до 25 осіб. Успіх цього проекту значною мірою став можливим завдяки впровадженню LMS-платформи та переходу на дистанційне навчання, що дозволило значно збільшити охоплення і масштабувати освітній процес.

Компанія S-PRO, на відміну від багатьох великих гравців українського ринку ІТ, які традиційно починали з офлайн навчання для майбутніх співробітників, вирішила зробити крок у бік інновацій з самого початку. У 2020 році компанія розпочала безкоштовні онлайн-курси для новачків у сфері ІТ, використовуючи Систему Управління Навчанням. Вона дозволяла не тільки забезпечити ефективний процес навчання на всіх етапах, а й відразу ж підвищити доступність курсу для студентів з різних куточків країни. Замість традиційних лекцій та тренінгів в класах, S-PRO перейшли до цифрової платформи, що забезпечило максимальну гнучкість і доступність навчальних матеріалів. Завдяки використанню LMS, компанія змогла не тільки підвищити ефективність навчання, а й реалізувати індивідуальний підхід до кожного студента, маючи можливість відстежувати їх прогрес і забезпечувати постійну підтримку через менторські сесії [4, 13].

Один з основних напрямків діяльності S-PRO полягає в розробці інноваційних цифрових продуктів для міжнародних компаній, зокрема у галузях фінансових технологій та охорони здоров'я. Враховуючи високі вимоги до кваліфікації спеціалістів, S-PRO активно працює над формуванням кадрового резерву, забезпечуючи безперервне навчання та розвиток своїх працівників. У компанії створено відділ Learning & Development (L&D), який займається не тільки внутрішнім навчанням, а й розробкою персональних програм для розвитку співробітників. Успіх таких програм залежить від застосування ефективних технологій, і LMS став одним з інструментів, що дозволяє організувати навчання з максимальною вигодою для компанії та її працівників [9].

Модель навчання, розроблена S-PRO, передбачає, що студенти мають доступ до всіх навчальних матеріалів в будь-який час та з будь-якого місця, що дає їм змогу самостійно проходити курси без прив'язки до місця чи часу. Це важливий елемент для ІТ-спеціалістів, де необхідність постійного розвитку і адаптації до нових технологій є критичною. Курси розбиваються на блоки, що дозволяє студенту не бути перевантаженим інформацією та поступово засвоювати нові знання. Після завершення кожного курсу, учасники мають змогу продемонструвати отримані знання на практиці, що дає їм важливу перевагу при пошуку роботи в майбутньому. Завдяки таким програмам, S-PRO не тільки формує кадровий резерв для своєї компанії, а й активно бере участь у розвитку

IT-спільноти України, допомагаючи новачкам знайти своє місце у галузі [4].

В умовах глобальних економічних викликів, таких як пандемія COVID-19, і подальші труднощі, викликані війною в Україні, проблеми з підбором кваліфікованих кадрів набули ще більшої актуальності. Відсутність стабільних навчальних програм і кризова ситуація на ринку праці змусили інші галузі також звернутися до онлайн-форматів навчання та відбору кадрів. В особливості це стало помітним у фінансовому секторі, де банки та страхові компанії, як і IT-компанії, почали активно використовувати LMS для формування кваліфікованих кадрів і підготовки нових спеціалістів.

Яскравим прикладом є кейс UKRSIBBANK, який в умовах кризи та зміни економічної ситуації не тільки адаптував свою систему підбору співробітників до нових реалій, але й створив дистанційний курс UKRSIB практика online. Запущений у 2020 році, цей проєкт став одним з перших масштабних курсів для студентів, який отримав схвалення від Міністерства освіти і науки України. Курс був орієнтований на студентів фінансових спеціальностей і мав на меті не тільки навчити їх основам банківської справи, але й допомогти в орієнтації в професійних напрямках, які є актуальними для банківської системи. Ключова особливість цього курсу полягала в інтерактивному навчанні, де студентам надавались практичні завдання та доступ до реальних кейсів, що дозволяло їм отримати цінний досвід без необхідності фізично перебувати у відділеннях банку. Завдяки LMS-системі банк зміг охопити великі групи студентів з різних навчальних закладів України, зібрати дані про їхні результати та вподобання, що значно спростило процес відбору майбутніх співробітників.

Крім того, за перший рік існування проєкту, UKRSIBBANK додав нові модулі, зокрема з орієнтацією на кар'єрні можливості в банку, що дозволило студентам дізнатися більше про різноманітні професії, що існують у сучасних фінансових інституціях: від співробітників відділень до IT-фахівців та аналітиків. Така адаптація курсу під конкретні потреби учасників зробила його надзвичайно ефективним інструментом для відбору та підготовки нових кадрів. Після проходження курсу, студенти отримують персоналізовані сертифікати, що підтверджують їхню готовність до роботи в банку, і це робить процес рекрутингу більш прозорим та організованим.

Загалом, підсумки впровадження LMS у таких компаніях, як S-PRO та UKRSIBBANK,

доводять ефективність цього підходу не тільки для корпоративного навчання, але й для створення масштабних освітніх проєктів, які допомагають не лише сформувати кадровий резерв всередині компанії, а й здійснити широкий відбір серед потенційних співробітників з різних сфер. Онлайн-курси, підтримувані LMS, стають важливим інструментом для оптимізації процесу навчання та рекрутингу, створюючи нові можливості для розвитку професійних навичок і виявлення найбільш перспективних кандидатів у будь-якій галузі.

Таким чином, використання LMS для підготовки та відбору кадрів стає не лише трендом у світі IT-компаній, але й важливим інструментом для переважаючого всього ринку праці в умовах глобальних економічних і соціальних викликів.

Дві попередні ідеї нестандартного використання LMS, розглянуті в цій статті, хоч і відходять від традиційного розуміння ролі систем навчання, однак все ж таки пов'язані з головною метою таких платформ – навчанням і розвитком персоналу. Іншим шляхом, на який ми звертаємо увагу, є використання лише однієї функції Систем Управління Навчанням – чек-листів – але вже не для навчальних цілей. Чек-листи як інструмент аудиту магазинів є дуже цікавим прикладом нестандартного використання платформи, який дозволяє автоматизувати й стандартизувати процес перевірки якості роботи співробітників у роздрібних мережах.

Кейс компанії «Чистенько», яка спеціалізується на продажу товарів для дому і має мережу зі 108 магазинів в Західній Україні, є відмінним прикладом впровадження чек-листів в аудиторську практику. З 2022 року компанія почала використовувати LMS платформу для проведення регулярних аудитів своїх магазинів. До цього процес перевірки проводився вручну за допомогою Excel-таблиць, що обмежувало його ефективність та гнучкість. Після впровадження чек-листів через LMS, кожен магазин оцінюється не менше трьох разів на місяць. Оцінка проводиться регіональними менеджерами, а також включає фотофіксацію важливих моментів, що дозволяє отримати більш об'єктивні та детальні дані щодо стану магазину. Чек-листи поділяються на блоки, що охоплюють різні аспекти роботи магазинів: від чистоти та порядку до якості виконання робочих процедур і маркетингових кампаній. Крім того, використання LMS дозволяє легко коригувати чек-листи та оцінки, даючи можливість швидко реагувати на зміни в стандарті чи процесах [1].

Ідея використання чек-листів для аудиту не обмежилася лише компанією «Чистенько». Таку ж стратегію активно планує впровадити й мультибрендова компанія Union Group, яка об'єднує такі ювелірні мережі, як «Золотий Вік», «Золота Країна», «SRIBNA KRAINA» та інші. Union Group надає великий акцент на підвищення рівня обслуговування своїх клієнтів і розвитку персоналу, а чек-листи, як частина системи LMS, допоможуть в оцінці роботи магазинів через відгуки та спостереження співробітників, які відвідують магазини як покупці. Це дозволить постійно покращувати рівень клієнтського сервісу та оперативного коригувати внутрішні процеси в мережах. Чек-листи в їхній стратегії стануть інструментом не лише для фіксації слабких місць, а й для активного вдосконалення взаємодії з кінцевими клієнтами [2].

Таким чином, кейс компанії «Чистенько» та заплановане впровадження аналогічного інструменту в Union Group демонструють, як LMS можна використовувати для більш ефективного аудиту та покращення операційних процесів у роздрібних мережах. Використання чек-листів дозволяє систематизувати контроль якості, забезпечити зворотний зв'язок між різними ланками управління і покращити оперативність прийняття рішень. Зрозуміло, що це ще один крок у розвитку можливостей LMS як універсального інструменту не лише для навчання, але й для оптимізації процесів

контролю, що є важливим аспектом для масштабування та вдосконалення роботи компаній у різних сферах.

**Висновки.** У розглянутих прикладах було продемонстровано нестандартне використання LMS, яке дозволяє організаціям адаптувати свої процеси навчання та управління знаннями в умовах, що змінюються. Йдеться про інноваційні підходи, які виходять за межі традиційних сценаріїв використання навчальних платформ.

Ці три варіанти, хоча й є лише окремими прикладами, показують безліч можливостей для більш ефективного використання LMS. У реальності таких варіантів набагато більше, і саме пошук і впровадження цих можливостей може дати значні переваги компаніям. Вони допомагають економити ресурси на вирішення поточних викликів, а також забезпечують адаптацію до жорстких і непередбачуваних умов, характерних для кризових ситуацій. Зокрема, такі підходи дозволяють знижувати витрати на традиційні методи навчання, скорочувати час адаптації до нових вимог та підтримувати стабільність в умовах високої невизначеності.

Таким чином, нестандартне використання Системи Управління Навчанням може стати важливим інструментом для організацій, які прагнуть не лише оптимізувати свої процеси навчання, а й підвищити свою здатність до швидкої адаптації в умовах змін і криз.

### Бібліографічний список

1. Атаманенко К. Використання чек-листів для аудиту магазинів. Кейс компанії «Чистенько». 2023. URL: <https://collaborator.biz/blog/using-checklists-to-audit-stores-the-case-of-chystenko/>
2. Атаманенко К. Від WebTutor до LMS Collaborator: перехід на новий рівень зручності та багатofункціональності. Кейс компанії Union Group. 2023. URL: <https://collaborator.biz/blog/from-webtutor-to-lmscollaborator-the-case-of-uniongroup/>
3. Атаманенко К. Як адаптувати навчання співробітників під час війни та підтримати команду. Досвід компанії Kernel. 2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/>
4. Атаманенко К. LMS Collaborator та навчання IT-спеціалістів – кейс компанії S-PRO. Досвід LMS Collaborator. 2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/spro-it-training-and-lmscollaborator/>
5. Баніт О. В. Трансформаційні процеси в корпоративній освіті України: аналітичний огляд. *Актуальні питання сучасної науки*. 2024. № 28. С. 1–12.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2022. № 12. Ч. 1. С. 14–25.
7. Кир'янова О. В., Варченко І. О. Організація корпоративного навчання та розвитку персоналу в умовах змін. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудова відносин в умовах змін: матеріали XIII Міжнар. науково-практичної конференції* (м. Полтава, 9–10 вересня 2022 р.) Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 52–56.
8. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 58–64.
9. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Сорока А. В., Волинець Я. Є. Ринок праці України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку в умовах війни. *Вісник НТУ. Серія «Економічні науки»*. Київ : НТУ, 2024. Випуск 2 (59). С. 131–138.
10. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Чубикіна А. О. Стратегічні засади інвестування в людський капітал для забезпечення розвитку національної економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та*

- управління. 2020. № 1 (21). С. 38–45. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-38-45](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-38-45) URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211367/211407>
11. Хоменко І. О., Сорока А. В., Горобінська І. В. Державне стратегічне регулювання міграційних процесів в Україні в умовах війни. *Розвиток міста*. 2024. № 1. С. 123–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-17> URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/38/37>
  12. Кичко І. І., Грицаков М. С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 21–36. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-21-36](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-21-36) URL: [https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31106/%D0%9D%D0%92%D0%9F1%2828%29\\_2024%281%29-21-36\\_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31106/%D0%9D%D0%92%D0%9F1%2828%29_2024%281%29-21-36_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  13. Кичко І. І., Забаштанський М. М. Новітні підходи до залучення персоналу бізнес структур в умовах цифрової економіки: економічна та соціальна ефективність. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (31). С. 7–18. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-7-18](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-7-18) URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276590/271498>
  14. Lysenko I. V., Verbytska A. V., Babachenko L. V. Marketing innovations in the development of enterprise product policy. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка*. 2023. № 8 (14). С. 17–30.
  15. Moskalenko V., Aliksichuk A., Khrystenko O. Restart of business in the de-occupied territories as a tool to recover the economic stability of the territorial. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-85>

### References

1. Atamanenko K. (2023). Vykorystannia chek-lystiv dlia audytu mahazyniv. Keis kompanii “Chystenko”. Available at: <https://collaborator.biz/blog/using-checklists-to-audit-stores-the-case-of-chystenko/>
2. Atamanenko K. (2023). Vid WebTutor do LMS Collaborator: perekhid na novyi riven zruchnosti ta bahatofunktionalnosti. Keis kompanii Union Group. Available at: <https://collaborator.biz/blog/from-webtutor-to-lmscollaborator-the-case-of-uniongroup/>
3. Atamanenko K. (2022). Yak adaptuvaty navchannia spivrobitnykiv pid chas viiny ta pidtrymaty komandu. Dosvid kompanii Kernel. Available at: <https://collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/>
4. Atamanenko K. (2022). LMS Collaborator ta navchannia IT-spetsialistiv – keis kompanii S-PRO. Dosvid LMS Collaborator. Available at: <https://collaborator.biz/blog/spro-it-training-and-lmscollaborator/>
5. Banit O. V. (2024). Transformatsiini protsesy v korporatyvni osviti Ukrainy: analitychnyi ohliad. *Aktualni pytannia suchasnoi nauky*. № 28. S. 1–12.
6. Varis I. O., Kravchuk O. I., Burda A. V. (2022). Tsyfrovi instrumenty dystantsiinoho navchannia v systemi korporatyvnoho navchannia ta rozvytku personalu. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr.* Kyiv: KNEU, № 12, Ch. 1. S. 14–25.
7. Kyrianova O. V., Varchenko I. O. (2022). Orhanizatsiia korporatyvnoho navchannia ta rozvytku personalu v umovakh zmin. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn v umovakh zmin: materialy XIII Mizhnar. naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Poltava, 9–10 veresnia 2022 r.) Poltava: PUET, S. 52–56.
8. Kotsur A., Ostroverkhov V., Bortnyk O. (2022). Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. № 27. S. 58–64.
9. Khomenko I. O., Volynets L. M., Soroka A. V., Volynets Ya. Ie. (2024). Rynok pratsi Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh viiny. *Visnyk NTU. Seriiia “Ekonomiczni nauky”*. Kyiv: NTU, Vypusk 2 (59), 2024. S. 131–138.
10. Khomenko I. O., Volynets L. M., Chubikina A. O. (2020). Stratehichni zasady investuvannia v liudskyi kapital dlia zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 1 (21). S. 38–45. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-38-45](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-38-45) Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211367/211407>
11. Khomenko I. O., Soroka A. V., Horobinska I. V. (2024). Derzhavne stratehichne rehuliuвання mihratsiinykh protsesiv v Ukraini v umovakh viiny. *Rozvytok mista*. № 1. S. 123–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-17> Available at: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/38/37>
12. Kychko I. I., Hrytsakov M. S. (2024). Perspektyvy ta ryzyky pisliavoiennoho zabezpechennia ekonomiky Ukrainy trudovymi resursamy. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 1 (28). S. 21–36. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-21-36](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-21-36) Available at: [https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31106/%D0%9D%D0%92%D0%9F1%2828%29\\_2024%281%29-21-36\\_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31106/%D0%9D%D0%92%D0%9F1%2828%29_2024%281%29-21-36_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
13. Kychko I. I., Zabashtanskyi M. M. (2022). Novitni pidkhody do zaluchennia personalu biznes struktur v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: ekonomichna ta sotsialna efektyvnist. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 3 (31) S. 7–18. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-7-18](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-7-18) Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276590/271498>

14. Lysenko I. V., Verbytska A. V., Babachenko L. V. (2023). Marketing innovations in the development of enterprise product policy. *Aktualni pytannia u suchasni nauki. Seriya Ekonomika*. № 8 (14). S. 17–30.
15. Moskalenko V., Aliksiichuk A., Khrystenko O. (2024). Restart of business in the de-occupied territories as a tool to recover the economic stability of the territorial. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-85>

*Стаття надійшла до редакції 03.02.2025*

**Inna Khomenko**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics,  
Chernihiv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

**Iryna Kychko**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Personnel Management and Business Technologies,  
Chernihiv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

**Roman Frydrykh**

Higher Education Student,  
Chernihiv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2835-321X>

## **CURRENT APPROACHES TO THE USE OF LEARNING MANAGEMENT SYSTEMS BY COMPANIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC AND MARTIAL LAW**

The article explores new approaches to corporate training in times of crisis, specifically during the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, and examines non-standard applications of Learning Management Systems (LMS). The pandemic and military conflict forced businesses to quickly adapt their processes and training strategies to maintain continuity. LMS platforms became a critical tool for ensuring uninterrupted learning, supporting employees' mental well-being, and adjusting to rapidly changing circumstances. A notable example is the company Kernel, which used LMS not only for professional development but also for providing psychological support to employees through online courses, webinars, training, and consultations with psychologists. This helped employees manage stress and adapt to the challenges of the crisis. Additionally, many companies expanded the functionality of their LMS platforms, integrating courses designed to address contemporary challenges, such as security training and mental health courses during wartime. The article highlights that, in times of crisis, staffing issues become more complex. With some employees enlisted at the frontlines and others seeking refuge abroad, companies are facing new challenges in maintaining their workforce. Despite these difficulties, such circumstances have also driven the implementation of innovative learning approaches. Corporate academies, employee training programs, and the development of new online learning modules have become essential in responding to this shifting landscape. Companies like Genesis, S-PRO, and UKRSIBBANK have opened their online training programs to the wider public, aiming to identify promising talent for recruitment and to address the shortage of qualified professionals. These initiatives demonstrate how businesses can use learning platforms not only to retain existing talent but also to attract newcomers in uncertain times. The text also touches on key aspects of organizing business processes through the use of checklists, a tool essential for ensuring quality control and efficient task execution. Companies like Chytenko and Union Group have leveraged checklists to maintain consistency in their operations, which span industries such as cleaning, construction, and more. Checklists provide a systematic approach to executing tasks, reducing human error, and ensuring high standards are met in every phase of the project. The article underscores the importance of adapting LMS platforms to the evolving needs of businesses during crises. The ability to quickly adjust training programs and educational content allows organizations to preserve productivity, ensure employees' well-being, and stay competitive in a rapidly changing environment. This adaptation has proven essential for maintaining business continuity during uncertain and challenging times.

**Keywords:** Learning Management System, LMS, Corporate training, Crisis conditions, COVID-19 pandemic, Martial law.