DOI 10.37539/2949-1991.2026.45.10.018

Антипова Екатерина Сергеевна,
Магистрант, НГТУ (НЭТИ)
Antipova Ekaterina Sergeevna,
NSTU (NETI)

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
COMPARATIVE ANALYSIS OF STAFF TRAINING SYSTEMS IN RETAIL ORGANIZATIONS

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые подходы к организации обучения персонала в розничной торговле. Проведен сравнительный анализ традиционных, цифровых и смешанных систем обучения. Представлена оценка эффективности систем обучения на примере ведущих торговых сетей. Сформулированы рекомендации для специалистов по обучению по адаптации программ под запросы поколения Z и требования современного рынка.

Abstract. The article examines key approaches to organizing personnel training in retail. A comparative analysis of traditional, digital, and blended learning systems is conducted. An assessment of the effectiveness of training systems is presented using the example of leading retail chains. Recommendations for training specialists on adapting programs to the needs of Generation Z and modern market requirements are formulated.

Ключевые слова: Обучение персонала, торговые организации, микрообучение, наставничество, цифровизация, поколение Z.

Keywords: Personnel training, retail organizations, microlearning, mentoring, digitalization, Generation Z.

Современный рынок труда в сфере торговли характеризуется высокой динамикой и жесткой конкуренцией за персонал. Текучесть кадров в розничных сетях нередко достигает 70–80% в год, что делает систему обучения не просто инструментом развития, а критически важным механизмом удержания и быстрой адаптации сотрудников [1]. При этом основную долю линейного персонала составляют представители поколения Z, чьи образовательные предпочтения существенно отличаются от привычных корпоративных стандартов. В связи с этим возникает необходимость сравнительного анализа существующих систем обучения для выявления наиболее эффективных практик.

Традиционная система обучения, широко применявшаяся в ритейле до цифровой трансформации, базируется на очном взаимодействии. Она включает лекции, семинары, инструктажи и классическое наставничество на рабочем месте. Преимуществом данной модели является глубокое погружение в корпоративную культуру и прямой контакт с опытным сотрудником. Однако для современных торговых организаций такая система становится все менее эффективной: она требует значительных временных и финансовых затрат, отрывает наставников от выполнения их прямых обязанностей и не учитывает «клиповое» мышление молодых сотрудников. Как отмечается в исследованиях, традиционные форматы не обеспечивают необходимую скорость реакции на изменения ассортимента и стандартов обслуживания [1].

Цифровая система обучения, напротив, ориентирована на использование онлайн-платформ, мобильных приложений и электронных курсов. Она позволяет масштабировать обучение на сотни магазинов одновременно, автоматизировать назначение программ и предоставлять сотрудникам доступ к материалам в любое удобное время [1]. Ключевым

преимуществом является мобильность: продавец может изучать новый продукт прямо в торговом зале со смартфона, не покидая рабочее место. Однако полностью цифровой формат имеет существенный недостаток – отсутствие живого контакта и обратной связи, что особенно критично для новичков, которым необходима поддержка в период адаптации. Исследования показывают, что около 42% сотрудников, не имеющих опыта онлайн-обучения, испытывают трудности с самостоятельным освоением материала [1].

Смешанная система обучения (blended learning) представляет собой синтез традиционных и цифровых подходов. Она предполагает сочетание онлайн-теории с очной практикой и наставничеством. Именно этот формат сегодня демонстрирует наибольшую эффективность в розничной торговле [1]. Например, в компании «Солнечные продукты» внедрение смешанной модели позволило повысить уровень усвоения материала и сократить время адаптации новых сотрудников, при этом гибкость системы позволила учитывать различия в графиках работы магазинов. Исследование, проведенное среди 126 сотрудников розничных подразделений, показало, что 97% респондентов готовы проходить обучение в онлайн-формате полностью или частично, а 88,9% отдают предпочтение вебинарам и видеоконференциям с возможностью взаимодействия с тренером в реальном времени [1].

Представим в таблице 1 ключевые подходы к организации обучения персонала в розничной торговле.

Таблица 1

Ключевые подходы к организации обучения персонала в розничной торговле

Параметр сравнения	Традиционный подход	Цифровой подход	Смешанный подход (Blended Learning)
Сущность подхода	Очное взаимодействие, передача знаний «из рук в руки»	Обучение через онлайн-платформы, мобильные приложения, электронные курсы	Синтез традиционных и цифровых форматов
Основные формы и методы	Лекции, семинары, инструктажи, наставничество на рабочем месте, стажировки	Микрообучение, вебинары, видеоуроки, VR-тренинги, чат-боты, электронные курсы	Онлайн-теория + очная практика, наставничество + цифровые треки, фаст-треки, корпоративные университеты
Преимущества	Глубокое погружение в корпоративную культуру; прямой контакт с наставником; немедленная обратная связь	Масштабируемость; доступность 24/7; экономия времени и ресурсов; автоматизация процессов; стандартизация контента	Гибкость; высокая эффективность; учет потребностей поколения Z; снижение текучести кадров; сочетание теории и практики
Недостатки	Высокие временные затраты; отрыв наставника от работы; слабый учет «клипового» мышления; низкая скорость обновления контента	Отсутствие живого контакта; сложности с обратной связью; требует цифровой грамотности; риск снижения вовлеченности	Требует четкой методологии; необходимость координации между онлайн- и офлайн-этапами; более высокие первоначальные затраты на разработку

Целевая аудитория	Новые сотрудники без опыта; линейный персонал; сотрудники старшего возраста	Массовый линейный персонал; сотрудники распределенных сетей; молодежь (поколение Z)	Все категории персонала; управленческий резерв; наставники; сотрудники с разным уровнем опыта
Рекомендации по применению	Эффективен для малых сетей и при обучении сложным практическим навыкам	Оптимален для федеральных сетей с сотнями тысяч сотрудников и высокой текучестью	Наиболее перспективен для современных торговых организаций; рекомендуется как базовая модель

Для наглядного сравнения рассмотрим системы обучения, применяемые в ведущих торговых сетях.

Таблица 2

Сравнительная характеристика систем обучения в торговых сетях

Параметр сравнения	«Пятерочка»	«Магнит»	«Монетка»
Доминирующая система обучения	Цифровая с иммерсивными технологиями	Смешанная (Корпоративная Академия)	Смешанная с акцентом на наставничество
Ключевые методы	VR-тренинги, «Цифровой тренер 24/7», диалоговые симуляции с распознаванием речи	Микро-тренинги, видео-контент, наставничество, «Школа-магазин»	Фаст-треки, корпоративный университет, наставничество, цифровой портал адаптации
Масштаб охвата	Более 200 тыс. сотрудников (планируется)	298 тыс. сотрудников прошли оценку; 5,5 тыс. наставников	20 000+ сотрудников прошли фаст-трек (2020-2025)
Ключевые результаты	Сокращение обучения с 1,5 ч до 25 мин; NPS +2,2 п.; жалобы −6%; экономия 8,5 тыс. человеко-часов	27 тыс. сотрудников повышены из кадрового резерва; текучесть директоров ≤16%	90% участников фаст-трека заняли новые должности; текучесть в адаптации снижена с 9,7% до 5,1%

Торговая сеть «Пятерочка» (X5 Group) делает ставку на технологические инновации в обучении. В 2024 году компания внедрила иммерсивные технологии для подготовки директоров магазинов: более 8 тыс. руководителей прошли VR-тренинги с виртуальным покупателем, где система распознавания речи анализирует корректность общения и мгновенно выдает рекомендации. 25-минутный онлайн-курс заменяет 1,5 часа групповой работы с тренером, а уровень жалоб от покупателей снизился на 6% [4]. В 2025 году «Пятерочка» продолжила развитие цифровых форматов, внедрив «Цифрового тренера 24/7» на базе Yandex SpeechKit для отработки навыков общения в виртуальной среде, максимально

приближенной к реальным условиям [8]. По данным компании, NPS вырос на 2,2 пункта, а розничный товарооборот увеличился на 2,62% [8].

«Магнит» выстраивает обучение через Корпоративную Академию, запущенную в 2020 году [2]. Для линейного персонала переработана программа обучения, где каждый процесс разделен на шаги с микро-тренингами, видео-контентом и практическими заданиями. Ключевой элемент – проект «Школа-магазин», в рамках которого выбираются магазины с сильной командой, и за каждым стажером закрепляется наставник [3]. За 2020 год было оборудовано 1973 школы-магазина в более чем 750 населенных пунктах, где обучились более 17 тыс. сотрудников. В 2024 году 298 тыс. сотрудников прошли оценку, 27 тыс. человек были повышены из кадрового резерва. Программа «Энергия лидерства» для руководителей разного уровня стала лауреатом премии «СМАРТ пирамида – 2024» [3].

«Монетка» (входит в «Группу Лента») делает акцент на быстром карьерном росте и наставничестве. Программа фаст-треков действует около 20 лет и позволяет сотрудникам за полгода освоить управленческие навыки. С 2020 по 2025 год более 20 000 сотрудников прошли программу, 90% участников заняли новые должности. В 2025 году должность заместителя директора получили 8 267 человек, директора – 1 892 человека [6]. Компания имеет собственный лицензированный корпоративный университет и использует принцип 40% теории и 60% практики с наставником. Система цифрового контура автоматизирует полный цикл адаптации: назначение трека, обучение, взаимную оценку, тестирование и видеоэкзамен. Результат – снижение текучести в процессе адаптации с 9,7% до 5,1%, а 30% сотрудников стали наставниками [5].

Сравнительный анализ показывает, что все три сети активно используют смешанные форматы обучения, однако акценты существенно различаются. «Пятерочка» инвестирует в технологические инновации и иммерсивные среды, что позволяет масштабировать обучение на сотни тысяч сотрудников при минимальных временных затратах. «Магнит» выстраивает многоуровневую систему через Корпоративную Академию с сильной методологической базой и развитой сетью «школ-магазинов». «Монетка» фокусируется на быстром карьерном треке и наставничестве, что дает высокие результаты по удержанию персонала и заполнению управленческих позиций.

Специалистам по обучению при выборе системы необходимо учитывать масштаб сети, географическую распределенность и специфику бизнес-процессов. Для федеральных сетей с сотнями тысяч сотрудников оптимальны цифровые решения с элементами искусственного интеллекта, позволяющие стандартизировать обучение. Для сетей с фокусом на развитие управленческого резерва критически важна система наставничества и карьерных траекторий. Наиболее перспективным является синтез обоих подходов: цифровые инструменты для массовой подготовки линейного персонала и живое наставничество для развития управленческих компетенций.

Список литературы:

1. Бачек Ю.А., Яркова С.А., Кутузова А.В., Анисимова Н.А., Якимова Л.Д. Формирование системы опережающего обучения персонала // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 3. – С. 703–716.

2. «Магнит» запустил Корпоративную Академию. – URL: https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit_zapustil_korporativnuyu_akademiyu_28885164/ (дата обращения: 08.10.2026).

3. «Магнит» стал двукратным лауреатом премии «СМАРТ пирамида» за программы обучения персонала. – URL: https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-stal-dvukratnym-laureatom-premii-smart-piramida-za-programmy-ob ucheniya-personala/ (дата обращения: 08.10.2026).

4. X5 начала обучать директоров в виртуальной реальности // TAdviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:X5_Retail_Group_начинает_обучать_сотрудников_магазинов_в_виртуальной_реальности (дата обращения: 12.10.2026).

5. Более 20 000 сотрудников прошли фаст-трек в «Монетке» // Retail Life. – 2026. – URL: https://retail-life.ru/bolee-20-000-sotrudnikov-proshli-fast-trek-v-monetke/ (дата обращения: 12.10.2026).

6. Более 98% сотрудников «Монетки» положительно оценили обучение в корпоративном университете // Retail.ru. – 2026. – URL: https://www.retail.ru /rbc/press-releases/bolee-98-sotrudnikov-monetki-polozhitelno-otsenivayut-obucheni e-v-korporativnom-universitete/ (дата обращения: 01.10.2026).

7. Наставник рядом: система обучения и адаптации в Торговой сети «Монетка» // РБК. – URL: https://hc-spb.rbc.ru/shortlist/336/ (дата обращения: 05.10.2026).

8. Российский ритейлер внедрил цифрового тренера для обучения персонала // Lenta.ru. – 2025. – URL: https://lenta.ru/news/2025/04/23/rossiyskaya-torgovaya-set-vnedrila-tsifrovogo-trenera-dlya-obucheniya-personala/ (дата обращения: 19.10.2026).