



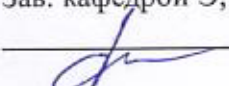
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста  
производительности труда на предприятии**

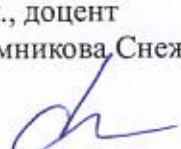
**Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
61,31 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«19» 06 2025 г.  
Зав. кафедрой Э, УиП  
 Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1  
Гейер Евгений Денисович

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Изюмникова Снежанна Андреевна 



## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                                                   | 3  |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ<br>КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. 6                                                   |    |
| 1.1 Сущность и значение квалификации персонала в современных<br>условиях.....                                                                    | 6  |
| 1.2 Методы и формы повышения квалификации персонала на<br>предприятии.....                                                                       | 13 |
| 1.3 Взаимосвязь квалификации персонала и производительности<br>труда .....                                                                       | 21 |
| ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ<br>ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И<br>ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «АКЦЕНТ - АВТО М»..... | 29 |
| 2.1 Характеристика ООО «Акцент - Авто М» и анализ системы<br>управления персоналом и существующих программ повышения<br>квалификации .....       | 29 |
| 2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы<br>повышения квалификации персонала в ООО «Акцент - Авто М» .....                       | 41 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                                                 | 54 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                                                                           | 57 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                                                                                                                  | 63 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях интенсивного развития экономики и усиления конкуренции на рынке возрастает роль человеческого капитала как основного фактора производства. Квалификация персонала становится определяющим фактором конкурентоспособности предприятия и его способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В условиях цифровизации экономики и внедрения инновационных технологий существенно возрастают требования к профессиональным компетенциям работников, что обуславливает необходимость создания эффективной системы повышения квалификации персонала.

Производительность труда является одним из ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. При этом уровень квалификации персонала непосредственно влияет на производительность труда, поскольку определяет способность работников выполнять свои функциональные обязанности, осваивать новые технологии и методы работы, генерировать инновационные идеи и решения. В связи с этим возрастает значимость научных исследований, направленных на выявление взаимосвязи между уровнем квалификации персонала и производительностью труда, а также разработку мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала как фактора роста производительности труда на примере ООО «Акцент - Авто М». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и значение квалификации персонала в современных условиях.
2. Изучить методы и формы повышения квалификации персонала на

предприятии.

3. Исследовать взаимосвязь квалификации персонала и производительности труда.

4. Дать характеристику ООО «Акцент - Авто М» и проанализировать систему управления персоналом и существующие программы повышения квалификации.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Акцент - Авто М».

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Акцент - Авто М».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе повышения квалификации персонала как фактора роста производительности труда.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом, повышения квалификации работников и производительности труда. В работе использованы научные труды таких авторов, как А.Я. Кибанов, Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, В.И. Герчиков, С.А. Шапиро и др.

Информационной основой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, статистические данные, внутренние документы и отчетность ООО «Акцент - Авто М».

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы познания: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и обобщение, системный подход, SWOT-анализ, графический метод.

Структура работы определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.



# **ГЛАВА1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

## **1.1 Сущность и значение квалификации персонала в современных условиях**

В условиях стремительного развития экономики, глобализации и цифровизации бизнес-процессов человеческий капитал становится определяющим фактором конкурентоспособности предприятия. Квалификация персонала представляет собой один из наиболее значимых элементов человеческого капитала, непосредственно влияющих на эффективность деятельности организации.

Понятие «квалификация» имеет множество трактовок в научной литературе. Согласно определению, представленному в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», квалификация – это уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности[3]. Данное определение акцентирует внимание на профессиональных компетенциях как основе квалификации работника.

А.Я. Кибанов рассматривает квалификацию как «совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций определенной сложности» [25]. Автор подчеркивает, что квалификация персонала формируется в результате специальной подготовки и опыта работы, а также зависит от личностных характеристик работника.

М.М. Аржанцева и Н.П. Веретенникова расширяют понимание квалификации, включая в это понятие не только профессиональные знания и навыки, но и способность к адаптации, обучаемость, инновационность мышления. По их мнению, в современных условиях квалификация

персонала должна рассматриваться как динамическая характеристика, требующая постоянного развития и совершенствования[7].

В работах Н.И. Архиповой и О.Л. Седовой квалификация персонала представлена как система, включающая следующие компоненты:

- профессиональные знания – теоретическая база, необходимая для выполнения должностных обязанностей;
- профессиональные умения и навыки – практические способности применять знания в профессиональной деятельности;
- профессиональный опыт – накопленная практика выполнения профессиональных задач;
- личностные качества – характеристики, влияющие на эффективность профессиональной деятельности;
- мотивационные установки – направленность на профессиональное развитие и самосовершенствование [8].

Данный подход позволяет рассматривать квалификацию как комплексную характеристику, формирующуюся под влиянием различных факторов и непосредственно связанную с личностью работника.

В таблице 1 представлены основные подходы к определению понятия «квалификация персонала» в современной научной литературе.

Анализ представленных определений позволяет выделить общие черты в понимании квалификации персонала: ориентация на профессиональные знания и навыки, акцент на подготовленность к выполнению определенных трудовых функций, признание необходимости развития квалификации в соответствии с изменяющимися требованиями рынка труда.

Значение квалификации персонала в современных экономических условиях трудно переоценить. Высококвалифицированные работники становятся ключевым фактором успеха организации, обеспечивая ее конкурентоспособность и адаптивность к изменениям внешней среды.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «квалификация персонала»

| Автор                                                        | Определение                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»[3] | Уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности                        |
| А.Я. Кибанов [25]                                            | Совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций определенной сложности |
| М.М. Аржанцева, Н.П. Веретенникова [7]                       | Динамическая характеристика, включающая профессиональные знания и навыки, способность к адаптации, обучаемость, инновационность мышления                             |
| Н.И. Архипова, О.Л. Седова [8]                               | Система, включающая профессиональные знания, умения и навыки, профессиональный опыт, личностные качества и мотивационные установки                                   |
| В.И. Герчиков [17]                                           | Степень профессиональной подготовленности работника к выполнению конкретных трудовых функций, определяемая наличием необходимых знаний, умений, навыков и опыта      |
| Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко [32]                               | Комплексная характеристика уровня профессиональной подготовки работника, его готовности к качественному выполнению конкретных обязанностей                           |

В условиях цифровой экономики происходит трансформация требований к квалификации персонала, что обусловлено факторами, представленными на рис. 1.

С.В. Краснова отмечает, что квалификация персонала непосредственно влияет на производительность труда, качество продукции, инновационную активность предприятия, что в совокупности определяет экономическую эффективность его деятельности[28]. Автор выделяет следующие направления влияния квалификации персонала на деятельность организации:

- повышение производительности труда за счет более эффективного использования рабочего времени, применения передовых методов работы, сокращения брака и ошибок;
- улучшение качества продукции и услуг, что способствует повышению удовлетворенности потребителей и укреплению рыночных позиций предприятия;

Ускорение научно-технического прогресса и сокращение жизненного цикла технологий

- Данный фактор приводит к быстрому устареванию профессиональных знаний и навыков, что требует постоянного обновления квалификации работников

Изменение характера труда в направлении увеличения доли интеллектуального, творческого труда

- В современных организациях возрастает роль работников, способных генерировать инновационные идеи и решения, адаптироваться к новым условиям деятельности

Глобализация экономики и усиление конкуренции на рынке

- В условиях глобальной конкуренции возрастают требования к качеству продукции и услуг, что невозможно обеспечить без высококвалифицированного персонала

Развитие информационных технологий и цифровизация бизнес-процессов

- Внедрение цифровых технологий требует от работников освоения новых компетенций, связанных с использованием информационных систем и технологий

Изменение организационных структур и форм занятости

- Развитие гибких форм организации труда, удаленной работы, проектных команд предъявляет новые требования к квалификации персонала, в том числе в области самоорганизации, коммуникации, работы в условиях неопределенности

Рисунок 1 – Факторы трансформации требований к квалификации персонала

– сокращение затрат на обучение новых сотрудников, контроль и исправление ошибок, что приводит к снижению себестоимости продукции;

– повышение адаптивности организации к изменениям внешней среды, включая технологические инновации, изменения рыночной конъюнктуры, требований потребителей;

– формирование положительного имиджа организации как работодателя, что способствует привлечению и удержанию талантливых сотрудников.

В таблице 2 представлены результаты исследования влияния уровня квалификации персонала на показатели деятельности организации, проведенного Е.В. Белоноговой и С.А. Дятловым [11].

Таблица 2 – Влияние уровня квалификации персонала на показатели деятельности организации

| Показатель деятельности организации | Характер влияния уровня квалификации персонала                                                                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Производительность труда            | Прямая зависимость: рост квалификации на 10% приводит к увеличению производительности труда на 8-12%                    |
| Качество продукции                  | Обратная зависимость по отношению к браку: повышение квалификации на 15% снижает уровень брака на 20-25%                |
| Инновационная активность            | Прямая зависимость: организации с высоким уровнем квалификации персонала генерируют на 30-40% больше инновационных идей |
| Текучесть кадров                    | Обратная зависимость: повышение квалификации сотрудников на 20% снижает текучесть кадров на 15-18%                      |
| Адаптивность к изменениям           | Прямая зависимость: высококвалифицированные сотрудники на 25-30% быстрее адаптируются к изменениям                      |

Приведенные данные свидетельствуют о существенном влиянии уровня квалификации персонала на различные аспекты деятельности организации. Особенно значимым является влияние на производительность труда, что подтверждает актуальность исследования взаимосвязи квалификации персонала и производительности труда.

В современных условиях квалификация персонала выступает не только как фактор эффективности деятельности организации, но и как условие ее выживания в конкурентной среде. Организации, не уделяющие должного внимания развитию квалификации персонала, сталкиваются с рядом проблем, включая снижение производительности труда, ухудшение качества продукции, потерю квалифицированных сотрудников, что в итоге приводит к ухудшению финансовых результатов и потере конкурентоспособности.

Особую актуальность проблема квалификации персонала приобретает в условиях цифровой трансформации экономики. Согласно исследованиям В.З. Кучеренко, цифровизация приводит к существенным изменениям в структуре занятости, появлению новых профессий и исчезновению традиционных, что требует переквалификации значительной части работников [29]. Автор прогнозирует, что в ближайшие 5-10 лет

около 30% существующих профессий будут автоматизированы, а 60% рабочих мест потребуют существенного изменения функционала, что обуславливает необходимость постоянного повышения квалификации персонала.

Т.Ю. Базаров рассматривает квалификацию персонала с точки зрения психологии управления и выделяет психологические аспекты формирования и развития профессиональных компетенций [9]. Автор подчеркивает, что успешное повышение квалификации персонала возможно только при учете индивидуальных психологических особенностей работников, их мотивации, ценностей, потребностей в профессиональном развитии.

Н.Г. Вишневская отмечает, что в современных условиях концепция квалификации персонала эволюционирует в направлении формирования модели компетенций, которая включает не только профессиональные знания и навыки, но и поведенческие характеристики, определяющие эффективность работы в конкретной организационной среде [14]. Автор предлагает рассматривать квалификацию персонала как систему компетенций, включающую:

- профессиональные компетенции – знания и навыки, необходимые для выполнения профессиональных задач;
- социальные компетенции – навыки коммуникации, работы в команде, разрешения конфликтов;
- личностные компетенции – качества, определяющие эффективность профессиональной деятельности (ответственность, инициативность, стрессоустойчивость);
- методические компетенции – способность к анализу, планированию, принятию решений;
- цифровые компетенции – навыки работы с информационными технологиями и системами.

Такой подход позволяет формировать комплексную систему развития квалификации персонала, ориентированную не только на профессиональные знания и навыки, но и на развитие личностного потенциала работников.

В современных организациях квалификация персонала становится объектом стратегического управления. С.А. Шапиро подчеркивает, что стратегия развития квалификации персонала должна быть интегрирована в общую стратегию организации и ориентирована на достижение ее долгосрочных целей [39]. Автор выделяет следующие элементы стратегического управления квалификацией персонала:

- прогнозирование потребности в квалифицированных кадрах с учетом стратегических целей организации и тенденций развития отрасли;
- планирование мероприятий по развитию квалификации персонала, включая обучение, повышение квалификации, профессиональную переподготовку;
- формирование системы мотивации персонала к повышению квалификации;
- создание организационно-методического обеспечения процессов развития квалификации персонала;
- контроль и оценка эффективности мероприятий по развитию квалификации персонала.

Таким образом, квалификация персонала в современных условиях становится одним из определяющих факторов конкурентоспособности организации. Цифровизация экономики, усиление глобальной конкуренции, ускорение научно-технического прогресса приводят к повышению требований к квалификации работников и необходимости ее постоянного развития. Эффективное управление квалификацией персонала позволяет организации повысить производительность труда, улучшить качество продукции и услуг, обеспечить адаптивность к изменениям

внешней среды, что в совокупности определяет устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

## **1.2 Методы и формы повышения квалификации персонала на предприятии**

Повышение квалификации персонала представляет собой целенаправленный процесс обновления и углубления профессиональных знаний, совершенствования умений и навыков, расширения профессиональных компетенций работников для обеспечения эффективного выполнения ими своих должностных обязанностей в соответствии с изменяющимися требованиями производства и бизнес-среды.

В современной практике управления персоналом сформировалось многообразие методов и форм повышения квалификации работников, которые различаются по содержанию, срокам проведения, месту организации обучения, составу участников, характеру передаваемых знаний и навыков. Выбор конкретных методов и форм обусловлен спецификой деятельности организации, категорией персонала, целями обучения, имеющимися ресурсами и другими факторами.

Ю.Г. Одегов и Г.Г. Руденко предлагают классификацию методов повышения квалификации по месту проведения обучения, выделяя внутрифирменное и внешнее обучение [32].

Внутрифирменное обучение проводится непосредственно в организации с привлечением собственных или внешних преподавателей и имеет ряд преимуществ:

- учет специфики деятельности организации и ее корпоративной культуры;
- возможность использования реального оборудования и технологий организации;

- оперативное реагирование на изменение потребностей в обучении;
- сокращение затрат на обучение;
- формирование корпоративной системы знаний и компетенций.

К методам внутрифирменного обучения относятся:

Наставничество – метод обучения на рабочем месте, при котором опытный сотрудник (наставник) передает знания и навыки менее опытному (подопечному). Наставничество позволяет обеспечить индивидуальный подход к обучению, учесть особенности работы конкретного подразделения.

Наставничество как метод внутрифирменного обучения имеет глубокие исторические корни и в современных условиях приобретает новое значение. По мнению В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева и С.А. Петровой, эффективность наставничества определяется тем, что обучение происходит непосредственно в процессе работы, имеет практическую направленность и позволяет быстро адаптировать теоретические знания к специфике деятельности конкретной организации [35].

Производственный инструктаж – ознакомление работника с правилами выполнения конкретных операций и работ, с особенностями обслуживания оборудования, техникой безопасности. Инструктаж может быть вводным, первичным, повторным, внеплановым и целевым в зависимости от целей и периодичности проведения.

Ротация – временное перемещение работника на другую должность или в другое подразделение с целью приобретения новых навыков и расширения профессионального кругозора. Ротация способствует формированию специалистов широкого профиля, снижает монотонность труда, повышает мотивацию персонала, создает условия для карьерного роста.

Делегирование полномочий – передача работнику части функций и полномочий руководителя. Данный метод способствует развитию

управленческих навыков, ответственности, инициативности, самостоятельности в принятии решений.

Производственные семинары и тренинги – форма обучения, предполагающая активное взаимодействие участников, обмен опытом, отработку практических навыков. Тренинги могут быть направлены на развитие профессиональных, коммуникативных, управленческих компетенций.

Внутрикорпоративные учебные центры – специализированные подразделения, осуществляющие систематическое обучение персонала. Создание корпоративного учебного центра позволяет формировать единую корпоративную систему знаний, обеспечивать преемственность обучения, реализовывать долгосрочные программы развития персонала.

Производственный коучинг – метод обучения, основанный на раскрытии потенциала работника путем задавания вопросов, стимулирующих самостоятельный поиск решений. Следует отметить, что коучинг способствует развитию творческого мышления, инициативности, ответственности за результаты труда.

Внутренние стажировки – временное перемещение работника в другое подразделение с целью изучения передового опыта, освоения новых технологий, методов работы. Стажировки могут проводиться на базе головных офисов, филиалов, дочерних предприятий.

Внешнее обучение предполагает повышение квалификации персонала во внешних образовательных учреждениях и обладает следующими преимуществами:

- доступ к передовым знаниям и технологиям;
- возможность обмена опытом с представителями других организаций;
- использование специализированной учебно-методической базы;
- привлечение высококвалифицированных преподавателей;
- получение официальных документов о повышении квалификации.

К методам внешнего обучения относятся:

Курсы повышения квалификации – краткосрочное обучение, направленное на обновление и углубление профессиональных знаний, навыков и умений. Курсы могут проводиться очно, заочно, дистанционно, в зависимости от возможностей работников и организации.

Профессиональная переподготовка – обучение, направленное на получение дополнительных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности или получения дополнительной квалификации.

Внешние стажировки – обучение на базе других организаций с целью изучения передового опыта, новых технологий, форм и методов организации труда. Согласно исследованиям Н.Г. Вишневской, стажировки особенно эффективны для руководителей и специалистов, отвечающих за внедрение инноваций[14].

Бизнес-образование – получение специальных знаний в области управления, экономики, финансов. К данной форме относятся программы MBA (Master of Business Administration), MPA (Master of Public Administration), Executive MBA и другие.

Конференции, семинары, симпозиумы – формы обучения, предполагающие обмен опытом, обсуждение актуальных проблем, ознакомление с новыми разработками и исследованиями в профессиональной сфере.

Дистанционное обучение – форма обучения, при которой взаимодействие преподавателя и обучающегося осуществляется с использованием информационных технологий. В условиях цифровизации дистанционное обучение становится одним из наиболее перспективных направлений повышения квалификации персонала.

Другой подход к классификации методов повышения квалификации предлагают Н.А. Волгин и Т.В. Бабич, выделяя традиционные и инновационные методы обучения[15].

К традиционным методам относятся:

Лекции – изложение учебного материала преподавателем. Лекции позволяют в сжатые сроки передать большой объем теоретической информации широкой аудитории.

Семинары – форма обучения, предполагающая обсуждение проблемных вопросов, обмен мнениями, анализ практических ситуаций. Семинары способствуют развитию аналитического мышления, коммуникативных навыков, умения аргументировать свою позицию.

Практические занятия – форма обучения, направленная на формирование практических навыков путем выполнения упражнений, решения задач, выполнения лабораторных работ.

Самостоятельная работа – изучение учебных материалов, специальной литературы, выполнение заданий без непосредственного участия преподавателя. Она развивает навыки самообразования, ответственность, дисциплинированность.

К инновационным методам повышения квалификации относятся:

Кейс-стади – метод обучения, основанный на анализе конкретных практических ситуаций. Метод способствует развитию аналитического мышления, умения выявлять проблемы и находить их решения, навыков принятия управленческих решений.

Деловые игры – метод обучения, предполагающий имитацию реальных профессиональных ситуаций. Деловые игры позволяют моделировать профессиональную деятельность, отрабатывать навыки принятия решений, взаимодействия в коллективе.

Проектное обучение – метод, при котором обучающиеся разрабатывают и реализуют проекты, направленные на решение конкретных проблем организации. Проектное обучение способствует развитию инициативности, креативности, навыков планирования и организации работы.

Баскет-метод – обучение на основе имитации ситуаций, характерных для руководящей работы. Обучающемуся предлагается выступить в роли руководителя, которому необходимо разобрать накопившиеся деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты) и принять решения по каждому документу.

Тренинги – форма активного обучения, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций путем выполнения последовательных заданий, действий или игр. Они особенно эффективны для развития коммуникативных, управленческих, лидерских компетенций.

Коучинг – метод консультирования и тренировки, направленный на раскрытие потенциала личности для максимизации ее производительности и эффективности. Коучинг основан на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем он обычно использует.

E-learning (электронное обучение) – обучение с использованием информационных технологий и электронных средств массовой информации. К формам электронного обучения относятся вебинары, видеоконференции, онлайн-курсы, электронные учебники, обучающие программы.

Геймификация – использование игровых элементов и механик в неигровом контексте. Применение геймификации в обучении позволяет повысить мотивацию персонала, сделать процесс обучения более увлекательным и результативным.

Microlearning (микрообучение) – обучение с помощью небольших, хорошо спланированных учебных модулей. Микрообучение соответствует современным тенденциям восприятия информации и позволяет эффективно использовать время сотрудников.

В таблице 3 представлены сравнительные характеристики традиционных и инновационных методов повышения квалификации персонала.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика традиционных и инновационных методов повышения квалификации персонала

| Критерий сравнения               | Традиционные методы                   | Инновационные методы                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| Роль обучающегося                | Пассивное восприятие информации       | Активное участие в процессе обучения       |
| Роль преподавателя               | Источник знаний, контролер            | Координатор, фасилитатор, консультант      |
| Форма взаимодействия             | Преимущественно монолог преподавателя | Диалог, групповая работа, коммуникация     |
| Акцент в обучении                | Передача знаний                       | Формирование компетенций, развитие навыков |
| Контроль результатов             | Формальный контроль (экзамены, тесты) | Оценка практических достижений, проектов   |
| Периодичность                    | Дискретное, эпизодическое обучение    | Непрерывное обучение и развитие            |
| Использование технологий         | Ограниченное                          | Активное использование цифровых технологий |
| Учет индивидуальных особенностей | Стандартизированный подход            | Индивидуализация обучения                  |

Анализ представленных данных показывает, что инновационные методы повышения квалификации в большей степени соответствуют современным требованиям к развитию персонала, обеспечивая активное участие обучающихся, формирование практических навыков, индивидуализацию обучения, использование цифровых технологий.

В современных организациях часто используется комбинация различных методов повышения квалификации, что позволяет обеспечить комплексное развитие профессиональных компетенций персонала. А.В. Дейнека и В.А. Беспалько предлагают модель смешанного обучения (blended learning), включающую очное обучение, дистанционное обучение и самообразование[19]. Авторы подчеркивают, что смешанное обучение позволяет сочетать преимущества различных форм, обеспечивая гибкость, доступность, практическую направленность обучения.

Выбор методов и форм повышения квалификации персонала определяется рядом факторов:

1. Категория персонала. Для рабочих наиболее эффективными являются методы обучения на рабочем месте, наставничество, производственный инструктаж, тренинги. Для специалистов и руководителей – кейс-стади, деловые игры, проектное обучение, коучинг, внешние стажировки.

2. Цели обучения. В зависимости от того, направлено ли обучение на развитие теоретических знаний, практических навыков или поведенческих компетенций, выбираются соответствующие методы.

3. Имеющиеся ресурсы. Бюджет на обучение, наличие собственной учебной базы, квалифицированных преподавателей определяют возможности организации в области повышения квалификации персонала.

4. Корпоративная культура. Ценности, нормы, традиции организации влияют на выбор методов обучения и развития персонала.

5. Специфика деятельности организации. Отраслевые особенности, используемые технологии, организация производственных процессов определяют содержание и формы обучения.

Н.Г. Вишневская отмечает тенденцию к формированию в современных организациях системы непрерывного профессионального образования, предполагающей постоянное обновление и развитие профессиональных компетенций персонала [14]. Автор выделяет следующие принципы непрерывного профессионального образования:

- системность – обучение рассматривается как целостный процесс, включающий все категории персонала и все уровни управления;
- непрерывность – обучение осуществляется на постоянной основе в течение всей профессиональной деятельности работника;
- практическая направленность – обучение ориентировано на формирование компетенций, необходимых для эффективного выполнения профессиональных задач;
- индивидуализация – учет индивидуальных особенностей, потребностей, уровня подготовки работников;

– инновационность – использование современных методов и технологий обучения;

– результативность – ориентация на достижение конкретных результатов, повышение эффективности деятельности организации.

Реализация данных принципов требует формирования комплексной системы повышения квалификации персонала, включающей диагностику потребностей в обучении, планирование обучения, организацию и проведение обучения, оценку его эффективности.

Таким образом, в современной практике управления персоналом сформировалось многообразие методов и форм повышения квалификации работников, которые различаются по содержанию, срокам проведения, месту организации обучения, составу участников, характеру передаваемых знаний и навыков. Выбор конкретных методов и форм обусловлен спецификой деятельности организации, категорией персонала, целями обучения, имеющимися ресурсами и другими факторами. Эффективная система повышения квалификации персонала предполагает комбинацию различных методов обучения, обеспечивающих комплексное развитие профессиональных компетенций работников и способствующих повышению производительности труда.

### **1.3 Взаимосвязь квалификации персонала и производительности труда**

Производительность труда является одним из ключевых показателей эффективности деятельности предприятия и представляет собой отношение объема произведенной продукции к затратам труда (в стоимостном или натуральном выражении). В современных экономических условиях повышение производительности труда становится стратегической задачей для предприятий, стремящихся обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Н.А. Волгин и Т.В. Бабич определяют производительность труда как «количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затраты труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы» [15]. Авторы подчеркивают, что производительность труда характеризует эффективность использования трудовых ресурсов предприятия и является индикатором результативности трудовой деятельности работников.

Согласно исследованиям Е.В. Белоноговой и С.А. Дятлова, на производительность труда влияет комплекс факторов, которые можно разделить на внешние (макроэкономические, отраслевые, рыночные) и внутренние (организационные, технико-технологические, социально-экономические). Среди внутренних факторов особое место занимает квалификация персонала, которая определяет способность работников эффективно использовать имеющиеся ресурсы, применять современные технологии и методы работы, адаптироваться к изменениям условий труда [11].

В научной литературе представлены различные подходы к обоснованию взаимосвязи между квалификацией персонала и производительностью труда. С.В. Краснова выделяет следующие механизмы влияния квалификации персонала на производительность труда:

- сокращение затрат рабочего времени на выполнение операций за счет более эффективных методов работы, навыков работы с оборудованием, рациональной организации рабочего места;
- снижение брака и повышение качества продукции, что приводит к сокращению затрат на исправление дефектов, уменьшению потерь материальных ресурсов;
- повышение эффективности использования оборудования и технологий, что способствует увеличению объема производства без дополнительных капитальных вложений;

- развитие инновационной активности персонала, генерация и внедрение рационализаторских предложений, направленных на совершенствование производственных процессов;

- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров [28].

Ю.Г. Быченко и Л.В. Логинова рассматривают влияние квалификации персонала на производительность труда через призму концепции человеческого капитала [13]. Авторы отмечают, что инвестиции в человеческий капитал, включая повышение квалификации персонала, приводят к росту производительности труда за счет:

- увеличения объема знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных задач;

- развития способности к генерации и внедрению инноваций;

- повышения адаптивности к изменениям в рабочей среде;

- формирования мотивации к эффективному труду.

Результаты эмпирических исследований подтверждают наличие положительной корреляции между уровнем квалификации персонала и производительностью труда. Согласно данным, приведенным в работе А.В. Дейнеки и В.А. Беспалько, повышение уровня образования работников на 10% приводит к росту производительности труда на 8,6% [19]. При этом наиболее значимый эффект наблюдается в наукоемких отраслях и производствах с высокой степенью автоматизации.

В.И. Герчиков выделяет прямые и косвенные эффекты влияния квалификации персонала на производительность труда:

Прямые эффекты:

- повышение скорости и качества выполнения операций;

- более эффективное использование рабочего времени;

- сокращение периода адаптации к новым технологиям и оборудованию;

- уменьшение количества ошибок и брака в работе.

Косвенные эффекты:

- повышение удовлетворенности трудом;
- снижение текучести кадров;
- улучшение организационного климата;
- развитие корпоративной культуры, ориентированной на эффективность [17].

Автор подчеркивает, что косвенные эффекты в долгосрочной перспективе могут иметь более значимое влияние на производительность труда, чем прямые эффекты.

М.К. Ильясова предлагает модель взаимосвязи квалификации персонала и производительности труда, основанную на компетентностном подходе[24]. Автор выделяет следующие компетенции, влияющие на производительность труда:

- профессиональные компетенции – специальные знания и навыки, необходимые для выполнения профессиональных задач;
- методические компетенции – способность к планированию, организации, анализу, контролю;
- социальные компетенции – навыки коммуникации, работы в команде, разрешения конфликтов;
- личностные компетенции – ответственность, инициативность, стрессоустойчивость;
- цифровые компетенции – навыки работы с информационными технологиями и системами.

По мнению автора, развитие данных компетенций в процессе повышения квалификации персонала приводит к комплексному повышению производительности труда.

О.В. Андреева отмечает, что в условиях цифровой экономики взаимосвязь между квалификацией персонала и производительностью

труда становится более сложной и многогранной[6]. Автор выделяет следующие тенденции, усиливающие эту взаимосвязь (рис. 2).

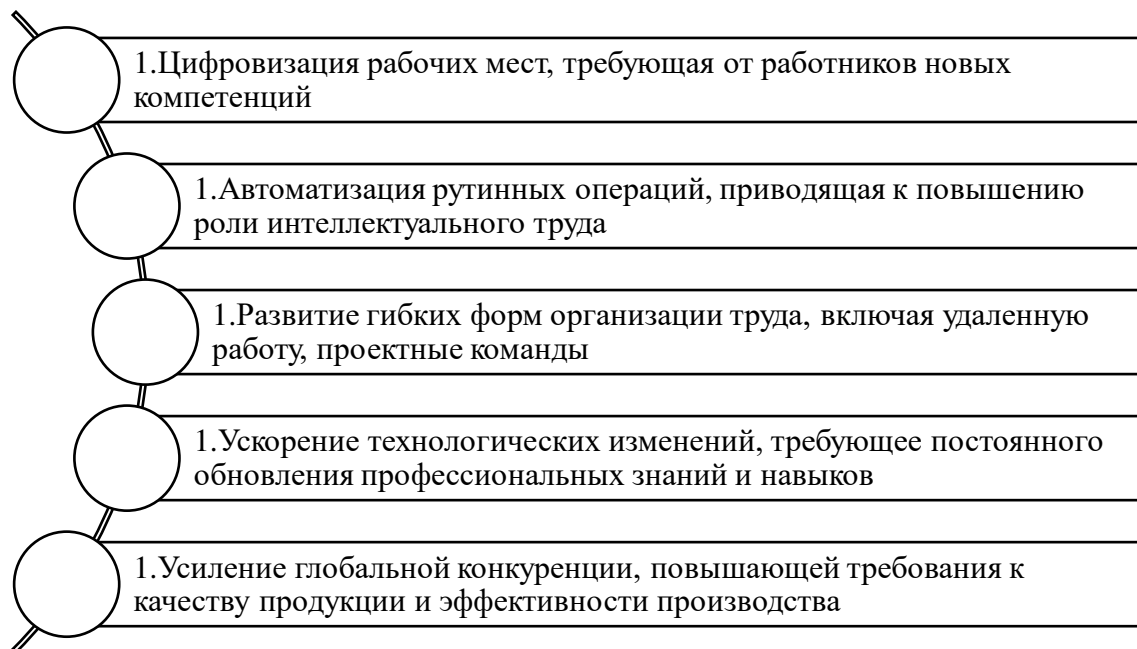


Рисунок 2 –Тенденции усиления взаимосвязи между квалификацией персонала и производительностью труда

В этих условиях повышение квалификации персонала становится не просто фактором роста производительности труда, но и условием выживания предприятия в конкурентной среде.

Т.Ю. Базаров рассматривает психологические аспекты взаимосвязи квалификации персонала и производительности труда. Автор подчеркивает, что повышение квалификации влияет не только на профессиональные знания и навыки, но и на мотивацию персонала, удовлетворенность трудом, приверженность организации, что в совокупности определяет производительность труда. Согласно исследованиям автора, работники, имеющие возможность повышать квалификацию, демонстрируют более высокий уровень вовлеченности в рабочий процесс, проявляют инициативу, стремятся к достижению высоких результатов [9].

Н.Г. Вишневская отмечает, что взаимосвязь квалификации персонала и производительности труда может быть различной в зависимости от отрасли, технологического уровня производства, категории персонала [14]. Автор выделяет отрасли, в которых эта взаимосвязь наиболее выражена:

- высокотехнологичные производства (электроника, робототехника, фармацевтика);
- наукоемкие услуги (консалтинг, IT-сектор, финансовые услуги);
- инновационные предприятия, осуществляющие активную технологическую модернизацию.

В данных отраслях инвестиции в повышение квалификации персонала обеспечивают наиболее высокую отдачу в виде роста производительности труда.

В.З. Кучеренко предлагает дифференцированный подход к оценке влияния квалификации персонала на производительность труда в зависимости от категории работников:

Рабочие. Повышение квалификации приводит к росту производительности труда за счет освоения более эффективных приемов и методов работы, навыков работы с оборудованием, соблюдения технологической дисциплины.

Специалисты. Повышение квалификации способствует росту производительности труда путем внедрения инновационных методов работы, совершенствования бизнес-процессов, эффективного использования информационных систем.

Руководители. Повышение квалификации влияет на производительность труда через совершенствование методов управления, оптимизацию организационной структуры, формирование эффективной системы мотивации персонала [29].

Автор подчеркивает, что для каждой категории персонала необходимы специфические программы повышения квалификации, учитывающие особенности их влияния на производительность труда.

С.В. Краснова предлагает модель, отражающую взаимосвязь повышения квалификации персонала и роста производительности труда, включающую следующие элементы (рис. 3).

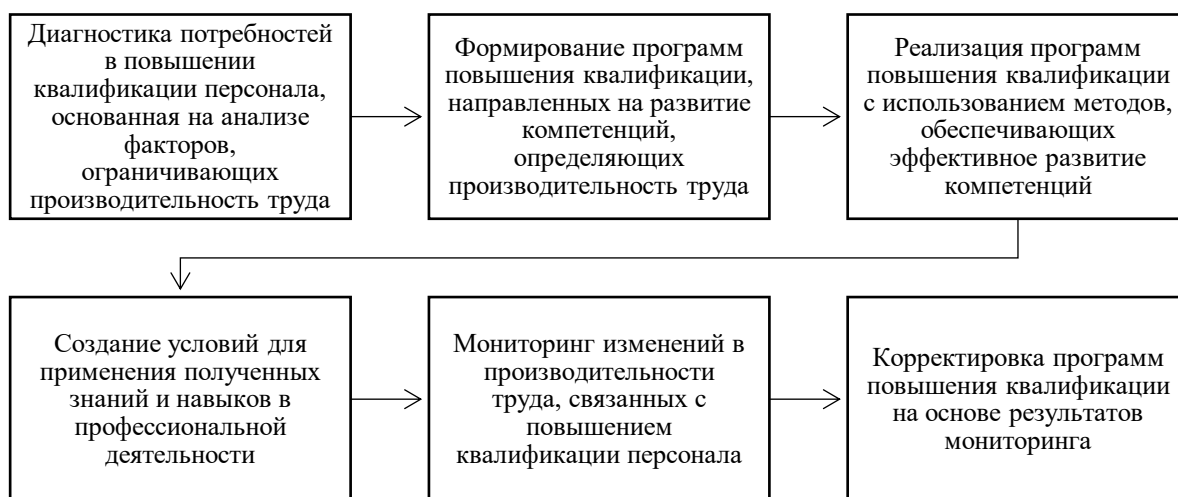


Рисунок 3 – Элементы модели повышения квалификации персонала и роста производительности труда

Данная модель позволяет обеспечить системный подход к использованию повышения квалификации персонала как инструмента роста производительности труда [28].

Таким образом, анализ научной литературы и эмпирических исследований подтверждает наличие тесной взаимосвязи между квалификацией персонала и производительностью труда. Повышение квалификации работников приводит к росту производительности труда за счет развития профессиональных компетенций, повышения мотивации, формирования благоприятного организационного климата. В условиях цифровой экономики и усиления конкуренции эта взаимосвязь становится более значимой, что обуславливает необходимость создания эффективной системы повышения квалификации персонала как инструмента обеспечения роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия.



## **ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «АКЦЕНТ - АВТО М»**

### **2.1 Характеристика ООО «Акцент - Авто М» и анализ системы управления персоналом и существующих программ повышения квалификации**

Общество с ограниченной ответственностью «Акцент - Авто М» (далее – ООО «Акцент - Авто М») функционирует в сфере торговли автомобилями, являясь официальным дилером LADA. Компания зарегистрирована по адресу: 454008, Челябинская обл., г. Челябинск, тракт Свердловский, д. 15Б. Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью, форма собственности – частная. Согласно данным бухгалтерской отчетности, уставный капитал организации составляет 10000 тыс. руб.

Основным видом экономической деятельности компании по ОКВЭД 2 является 45.11.2 – торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах. Предприятие осуществляет продажу новых автомобилей LADA, сервисное обслуживание автомобилей, реализацию запасных частей и аксессуаров.

Для формирования комплексного представления о финансово-хозяйственной деятельности ООО «Акцент - Авто М» проведем анализ основных экономических показателей за период 2022-2024 гг. Результаты анализа представлены в таблице 4.

Анализируя данные таблицы 4, можно отметить, что за исследуемый период наблюдается положительная динамика основных финансовых показателей ООО «Акцент - Авто М». Выручка организации увеличилась с 2765144 тыс. руб. в 2022 г. до 8619807 тыс. руб. в 2024 г., что в абсолютном выражении составило 5854663 тыс. руб. При этом темп роста выручки в

2023 г. составил 189,1%, а в 2024 г. – 164,9%. Подобный рост объясняется расширением деятельности компании, увеличением объемов продаж автомобилей и сервисных услуг.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Акцент - Авто М» за 2022-2024 гг.

| Показатель                                                        | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение |                   | Темп роста, %     |                   |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                   | 2022    | 2023    | 2024    | 2023 г. к 2022 г.     | 2024 г. к 2023 г. | 2023 г. к 2022 г. | 2024 г. к 2023 г. |
| Выручка, тыс. руб.                                                | 2765144 | 5228594 | 8619807 | 2463450               | 3391213           | 189,1             | 164,9             |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.                                   | 2350834 | 4750789 | 7981265 | 2399955               | 3230476           | в 2<br>раза       | 168,0             |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                                        | 414310  | 477805  | 638542  | 63495                 | 160737            | 115,3             | 133,6             |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.                                   | 252459  | 366478  | 527624  | 114019                | 161146            | 145,2             | 144,0             |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                                      | 161851  | 111327  | 110918  | -50524                | -409              | 68,8              | 99,6              |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                         | 144985  | 116275  | 165272  | -28710                | 48997             | 80,2              | 142,1             |
| Среднесписочная численность персонала, чел.                       | 98      | 103     | 153     | 5                     | 50                | 105,1             | 148,5             |
| Производительность труда (выручка на 1 работника), тыс. руб./чел. | 28215   | 50763   | 56340   | 22548                 | 5577              | 179,9             | 111,0             |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                                      | 85664   | 141802  | 258296  | 56138                 | 116494            | 165,5             | 182,2             |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.                        | 72,8    | 114,6   | 140,6   | 41,8                  | 26,0              | 157,4             | 122,7             |
| Рентабельность продаж, %                                          | 5,9     | 2,1     | 1,3     | -3,8                  | -0,8              | 35,6              | 61,9              |
| Рентабельность деятельности, %                                    | 5,2     | 2,2     | 1,9     | -3,0                  | -0,3              | 42,3              | 86,4              |

Себестоимость продаж за аналогичный период также возросла – с 2350834 тыс. руб. до 7981265 тыс. руб., что соответствует увеличению на 5630431 тыс. руб. Темп роста себестоимости в 2023 г. относительно 2022 г. составил 202,1%, в 2024 г. по отношению к 2023 г. – 168,0%. Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки в 2023 г. свидетельствует о снижении эффективности операционной деятельности компании.

Валовая прибыль компании за исследуемый период увеличилась на 224232 тыс. руб. – с 414310 тыс. руб. в 2022 г. до 638542 тыс. руб. в 2024 г. Однако темпы роста валовой прибыли ниже темпов роста выручки и составляют 115,3% в 2023 г. и 133,6% в 2024 г., что указывает на опережающий рост затрат.

Следует обратить внимание на динамику прибыли от продаж, которая демонстрирует отрицательную тенденцию. В 2022 г. прибыль от продаж составляла 161851 тыс. руб., в 2023 г. она снизилась на 50524 тыс. руб. (или на 31,2%) до 111327 тыс. руб., а в 2024 г. произошло дальнейшее незначительное сокращение на 409 тыс. руб. (или на 0,4%) до 110918 тыс. руб. Данная динамика обусловлена опережающим ростом коммерческих расходов, которые увеличились на 275165 тыс. руб. за исследуемый период.

Чистая прибыль организации демонстрирует волнообразную динамику. В 2023 г. она сократилась на 28710 тыс. руб. (или на 19,8%) по сравнению с 2022 г. и составила 116275 тыс. руб. Однако в 2024 г. наблюдается увеличение чистой прибыли на 48997 тыс. руб. (или на 42,1%) до 165272 тыс. руб. Подобный рост обусловлен значительным увеличением прочих доходов организации.

Анализируя трудовые показатели, необходимо отметить рост численности персонала с 98 человек в 2022 г. до 153 человек в 2024 г., что составляет увеличение на 55 человек (или на 56,1%). При этом наиболее существенный прирост произошел в 2024 г. – на 50 человек (или на 48,5%). Производительность труда, рассчитанная как отношение выручки к среднесписочной численности персонала, возросла с 28215 тыс. руб./чел. в 2022 г. до 56340 тыс. руб./чел. в 2024 г. Наибольший прирост производительности труда наблюдался в 2023 г. – на 22548 тыс. руб./чел. (или на 79,9%).

Фонд оплаты труда за исследуемый период увеличился с 85664 тыс. руб. до 258296 тыс. руб., что в абсолютном выражении составило 172632 тыс. руб. В 2023 г. темп роста фонда оплаты труда составил 165,5%, в 2024 г. – 182,2%. Среднемесячная заработная плата в организации также демонстрирует положительную динамику, увеличившись с 72,8 тыс. руб. в 2022 г. до 140,6 тыс. руб. в 2024 г. Прирост в 2023 г. составил 57,4%, в 2024 г. – 22,7%.

Показатели рентабельности свидетельствуют о снижении эффективности деятельности компании. Рентабельность продаж сократилась с 5,9% в 2022 г. до 1,3% в 2024 г., что указывает на уменьшение доли прибыли в каждом рубле выручки. Аналогичная тенденция наблюдается и в отношении рентабельности деятельности, которая снизилась с 5,2% до 1,9% за исследуемый период.

Таким образом, анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Акцент - Авто М» за 2022-2024 гг. позволяет сделать вывод о расширении масштабов деятельности организации при одновременном снижении ее эффективности. Компания демонстрирует значительный рост выручки, численности персонала и фонда оплаты труда, однако показатели рентабельности имеют отрицательную динамику. В данной ситуации особую актуальность приобретают вопросы оптимизации затрат и повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Проанализировав экономические показатели деятельности предприятия, обратимся к изучению системы управления персоналом в ООО «Акцент - Авто М». Кадровый менеджмент в компании осуществляет отдел кадров, состоящий из трех человек: начальника отдела кадров, специалиста по кадровому делопроизводству и специалиста по подбору персонала.

Основными функциями отдела кадров являются:

- планирование потребности в персонале;
- подбор и найм персонала;
- адаптация новых сотрудников;
- организация обучения и повышения квалификации персонала;
- оценка персонала;
- формирование кадрового резерва;
- ведение кадрового документооборота.

Особое внимание в рамках данного исследования следует уделить анализу системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО

«Акцент - Авто М». В компании реализуются различные программы обучения, направленные на развитие профессиональных компетенций сотрудников. Система обучения персонала включает следующие виды:

- обязательное обучение (требуемое законодательством);
- профессионально-техническое обучение (для технических специалистов);
- управленческое обучение (для руководителей различных уровней);
- обучение в сфере продаж и обслуживания клиентов.

Обязательное обучение проходят все сотрудники, чья деятельность регулируется специальными нормативными актами (например, специалисты по охране труда, работники, эксплуатирующие электроустановки, и др.). Профессионально-техническое обучение предназначено для сотрудников сервисного центра и направлено на повышение их квалификации в области технического обслуживания и ремонта автомобилей. Управленческое обучение организуется для руководителей различных уровней и предусматривает развитие лидерских качеств, навыков управления персоналом, принятия решений. Обучение в сфере продаж и обслуживания клиентов проходят менеджеры по продажам автомобилей, запасных частей и аксессуаров, а также сотрудники, взаимодействующие с клиентами.

Для оценки эффективности действующей системы обучения персонала в ООО «Акцент - Авто М» был проведен анализ количественных показателей, характеризующих процесс обучения сотрудников. В таблице 5 представлены данные о динамике обучения персонала за 2022-2024 гг.

Анализ показателей, представленных в таблице 5, позволяет сделать ряд выводов относительно системы обучения персонала в ООО «Акцент - Авто М». Количество сотрудников, прошедших обучение, увеличилось с 45 человек в 2022 г. до 67 человек в 2024 г., что составляет прирост на 22 человека (или на 48,9%). Однако доля обученных сотрудников в общей численности персонала сократилась с 45,9% в 2022 г. до 43,8% в 2024 г.

Таблица 5 – Динамика показателей обучения персонала ООО «Акцент - Авто М» за 2022-2024 гг.

| Показатель                                                               | Годы |      |       | Абсолютное отклонение   |                         | Темп роста, %           |                         |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                                          | 2022 | 2023 | 2024  | 2023 г.<br>к<br>2022 г. | 2024 г.<br>к<br>2023 г. | 2023 г.<br>к<br>2022 г. | 2024 г.<br>к<br>2023 г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел.                              | 98   | 103  | 153   | 5                       | 50                      | 105,1                   | 148,5                   |
| Количество сотрудников, прошедших обучение, чел.                         | 45   | 51   | 67    | 6                       | 16                      | 113,3                   | 131,4                   |
| Доля сотрудников, прошедших обучение, %                                  | 45,9 | 49,5 | 43,8  | 3,6                     | -5,7                    | 107,8                   | 88,5                    |
| Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.                  | 3560 | 4920 | 6830  | 1360                    | 1910                    | 138,2                   | 138,8                   |
| Затраты на обучение в расчете на одного обученного сотрудника, тыс. руб. | 79,1 | 96,5 | 101,9 | 17,4                    | 5,4                     | 122,0                   | 105,6                   |
| Доля затрат на обучение в ФОТ, %                                         | 4,2  | 3,5  | 2,6   | -0,7                    | -0,9                    | 83,3                    | 74,3                    |

Особенно заметное снижение произошло в 2024 г. – на 5,7 процентных пункта по сравнению с 2023 г. Это свидетельствует о том, что темпы роста количества обученных сотрудников отстают от темпов роста общей численности персонала.

Затраты на обучение и повышение квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» увеличились с 3560 тыс. руб. в 2022 г. до 6830 тыс. руб. в 2024 г., что в абсолютном выражении составило 3270 тыс. руб. Темп роста затрат на обучение был стабильным и составлял около 138% как в 2023 г., так и в 2024 г. При этом затраты на обучение в расчете на одного обученного сотрудника также возросли – с 79,1 тыс. руб. в 2022 г. до 101,9 тыс. руб. в 2024 г. Наибольший прирост данного показателя наблюдался в 2023 г. – на 17,4 тыс. руб. (или на 22,0%).

Несмотря на абсолютный рост затрат на обучение, их доля в фонде оплаты труда сократилась с 4,2% в 2022 г. до 2,6% в 2024 г. Это объясняется опережающим ростом фонда оплаты труда по сравнению с

затратами на обучение персонала. Подобная тенденция может негативно сказаться на качестве человеческого капитала организации в долгосрочной перспективе.

В процессе анализа существующих программ повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» были выявлены следующие формы обучения:

- внутрикорпоративное обучение (проводимое силами опытных сотрудников компании);
- внешнее обучение (с привлечением сторонних тренеров и преподавателей);
- дистанционное обучение (с использованием электронных образовательных платформ);
- самообразование.

Распределение затрат на различные формы обучения персонала в ООО «Акцент - Авто М» представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Структура затрат на обучение персонала ООО «Акцент - Авто М» по формам обучения за 2022-2024 гг.

| Форма обучения               | 2022 г.   |            | 2023 г.   |            | 2024 г.   |            | Абсолютное отклонение, тыс. руб. |                   |
|------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------------------|-------------------|
|                              | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | 2023 г. к 2022 г.                | 2024 г. к 2023 г. |
| Внутрикорпоративное обучение | 890       | 25         | 1230      | 25         | 1640      | 24         | 340                              | 410               |
| Внешнее обучение             | 1780      | 50         | 2510      | 51         | 3620      | 53         | 730                              | 1110              |
| Дистанционное обучение       | 712       | 20         | 984       | 20         | 1503      | 22         | 272                              | 519               |
| Самообразование              | 178       | 5          | 196       | 4          | 67        | 1          | 18                               | -129              |
| Итого                        | 3560      | 100        | 4920      | 100        | 6830      | 100        | 1360                             | 1910              |

Анализируя структуру затрат на обучение персонала по различным формам, можно отметить доминирование внешнего обучения, доля которого в общих затратах увеличилась с 50,0% в 2022 г. до 53,0% в 2024 г. Абсолютная величина затрат на внешнее обучение возросла с 1780 тыс.

руб. до 3620 тыс. руб., что составляет прирост на 1840 тыс. руб. (или на 103,4%). Высокая доля затрат на внешнее обучение объясняется тем, что компания активно сотрудничает с учебными центрами и тренинговыми компаниями для повышения квалификации своих сотрудников.

Затраты на внутрикорпоративное обучение также демонстрируют положительную динамику, увеличившись с 890 тыс. руб. в 2022 г. до 1640 тыс. руб. в 2024 г. Однако удельный вес данной формы обучения в общей структуре затрат незначительно сократился – с 25,0% до 24,0%.

Следует отметить рост доли дистанционного обучения – с 20,0% в 2022 г. до 22,0% в 2024 г. Абсолютная величина затрат на данную форму обучения увеличилась с 712 тыс. руб. до 1503 тыс. руб., что составляет прирост на 791 тыс. руб. (или на 111,1%). Увеличение расходов на дистанционное обучение обусловлено внедрением современных образовательных технологий и расширением доступа сотрудников к электронным образовательным ресурсам.

Наиболее значительные изменения произошли в отношении затрат на самообразование. Их доля в общей структуре сократилась с 5,0% в 2022 г. до 1,0% в 2024 г. В абсолютном выражении затраты на самообразование уменьшились со 178 тыс. руб. до 67 тыс. руб., что составляет сокращение на 111 тыс. руб. (или на 62,4%). Подобная динамика свидетельствует о снижении внимания руководства компании к поддержке самостоятельного профессионального развития сотрудников.

Анализ распределения обученных сотрудников ООО «Акцент - Авто М» по категориям персонала представлен в таблице 7.

Данные, представленные в таблице 7, указывают на различия в интенсивности обучения разных категорий персонала ООО «Акцент - Авто М». Наибольшая доля в структуре обученных сотрудников приходится на специалистов – 34,3% в 2024 г. Их количество увеличилось с 15 человек в 2022 г. до 23 человек в 2024 г., что составляет прирост на 8 человек (или на

53,3%). Значительный рост наблюдался в 2024 г. – на 6 человек (или на 35,3%) по сравнению с 2023 г.

Таблица 7 – Распределение обученных сотрудников ООО «Акцент - Авто М» по категориям персонала за 2022-2024 гг.

| Категория персонала   | 2022 г. |            | 2023 г. |            | 2024 г. |            | Абсолютное отклонение, чел. |                   |
|-----------------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|-----------------------------|-------------------|
|                       | чел.    | уд. вес, % | чел.    | уд. вес, % | чел.    | уд. вес, % | 2023 г. к 2022 г.           | 2024 г. к 2023 г. |
| Руководители          | 8       | 17,8       | 10      | 19,6       | 12      | 17,9       | 2                           | 2                 |
| Специалисты           | 15      | 33,3       | 17      | 33,3       | 23      | 34,3       | 2                           | 6                 |
| Менеджеры по продажам | 12      | 26,7       | 14      | 27,5       | 18      | 26,9       | 2                           | 4                 |
| Технический персонал  | 10      | 22,2       | 10      | 19,6       | 14      | 20,9       | 0                           | 4                 |
| Итого                 | 45      | 100,0      | 51      | 100,0      | 67      | 100,0      | 6                           | 16                |

Второе место по численности обученных занимают менеджеры по продажам – 26,9% в 2024 г. Количество прошедших обучение менеджеров возросло с 12 человек в 2022 г. до 18 человек в 2024 г. Темп роста составил 116,7% в 2023 г. и 128,6% в 2024 г.

Доля технического персонала в структуре обученных сотрудников составляет 20,9% в 2024 г. При этом данная категория демонстрирует наибольший темп роста в 2024 г. – 140,0% по сравнению с 2023 г.

Руководители составляют 17,9% от общего числа обученных сотрудников в 2024 г. Их количество увеличилось с 8 человек в 2022 г. до 12 человек в 2024 г. Темп роста в 2023 г. составил 125,0%, в 2024 г. – 120,0%.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что компания уделяет внимание обучению всех категорий персонала, однако интенсивность обучения различных групп сотрудников неодинакова. Наибольшее внимание уделяется специалистам и менеджерам по продажам, что обусловлено их непосредственным влиянием на финансовые результаты деятельности организации.

Для более детального изучения системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» был проведен анализ направлений обучения сотрудников. Результаты анализа представлены в таблице 8.

Анализ данных, представленных в таблице 8, показывает, что в структуре направлений обучения персонала ООО «Акцент - Авто М» преобладают программы, направленные на развитие навыков продаж и обслуживания клиентов.

Таблица 8 – Распределение обученных сотрудников ООО «Акцент - Авто М» по направлениям обучения за 2022-2024 гг.

| Направление обучения                  | 2022 г. |            | 2023 г. |            | 2024 г. |            | Абсолютное отклонение, чел. |                   |
|---------------------------------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|-----------------------------|-------------------|
|                                       | чел.    | уд. вес, % | чел.    | уд. вес, % | чел.    | уд. вес, % | 2023 г. к 2022 г.           | 2024 г. к 2023 г. |
| Техническое обучение                  | 10      | 22,2       | 12      | 23,5       | 16      | 23,9       | 2                           | 4                 |
| Управленческие навыки                 | 7       | 15,6       | 9       | 17,6       | 11      | 16,4       | 2                           | 2                 |
| Навыки продаж и обслуживания клиентов | 15      | 33,3       | 18      | 35,3       | 25      | 37,3       | 3                           | 7                 |
| Компьютерная грамотность и ИТ-навыки  | 5       | 11,1       | 6       | 11,8       | 8       | 11,9       | 1                           | 2                 |
| Обязательное обучение                 | 8       | 17,8       | 6       | 11,8       | 7       | 10,4       | -2                          | 1                 |
| Итого                                 | 45      | 100,0      | 51      | 100,0      | 67      | 100,0      | 6                           | 16                |

Доля сотрудников, прошедших обучение по данному направлению, увеличилась с 33,3% в 2022 г. до 37,3% в 2024 г. Абсолютное количество обученных возросло с 15 до 25 человек за исследуемый период. Данная тенденция объясняется стремлением компании повысить качество обслуживания клиентов и, как следствие, увеличить объемы продаж.

Второе место по популярности занимает техническое обучение, на долю которого приходится 23,9% обученных сотрудников в 2024 г. Численность персонала, прошедшего техническое обучение, увеличилась с 10 человек в 2022 г. до 16 человек в 2024 г. Данное направление обучения особенно актуально для технического персонала, занимающегося обслуживанием и ремонтом автомобилей.

Доля сотрудников, прошедших обучение управленческим навыкам, составляет 16,4% в 2024 г. Их количество возросло с 7 человек в 2022 г. до 11 человек в 2024 г. Обучение по данному направлению проходят преимущественно руководители различных уровней, а также сотрудники, включенные в кадровый резерв на руководящие должности.

Обучение компьютерной грамотности и ИТ-навыкам прошли 8 человек (или 11,9% от общего числа обученных) в 2024 г. Данное направление становится все более актуальным в связи с цифровизацией бизнес-процессов и внедрением новых информационных систем в деятельность компании.

Следует отметить сокращение доли обязательного обучения в общей структуре – с 17,8% в 2022 г. до 10,4% в 2024 г. Абсолютное число сотрудников, прошедших обязательное обучение, уменьшилось с 8 человек в 2022 г. до 7 человек в 2024 г. Данная тенденция свидетельствует о смещении акцентов в сторону профессионального развития и приобретения сотрудниками новых компетенций.

Для оценки эффективности системы обучения персонала ООО «Акцент - Авто М» был проведен анализ удовлетворенности сотрудников существующими программами повышения квалификации. В анкетировании приняли участие 60 сотрудников компании, прошедших обучение в течение последнего года. Результаты опроса представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса сотрудников ООО «Акцент - Авто М» об удовлетворенности системой обучения

| Показатель удовлетворенности                                 | Оценка (по 5-балльной шкале) |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Соответствие программ обучения профессиональным потребностям | 3,8                          |
| Качество учебных материалов                                  | 3,5                          |
| Компетентность преподавателей и тренеров                     | 4,2                          |
| Применимость полученных знаний в практической деятельности   | 3,4                          |
| Организация процесса обучения                                | 3,7                          |
| Возможность выбора программ обучения                         | 2,9                          |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Поддержка руководства в применении новых знаний | 3,3 |
| Влияние обучения на карьерный рост              | 2,8 |
| Общая удовлетворенность системой обучения       | 3,5 |

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что сотрудники ООО «Акцент - Авто М» в целом удовлетворены существующей системой обучения – средняя оценка составляет 3,5 балла по 5-балльной шкале. Наиболее высоко оцениваются компетентность преподавателей и тренеров (4,2 балла) и соответствие программ обучения профессиональным потребностям (3,8 балла).

Однако имеются и проблемные аспекты – наименьшие оценки получили такие показатели, как влияние обучения на карьерный рост (2,8 балла) и возможность выбора программ обучения (2,9 балла). Кроме того, сотрудники отмечают недостаточную применимость полученных знаний в практической деятельности (3,4 балла) и слабую поддержку руководства в применении новых знаний (3,3 балла).

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом и существующих программ повышения квалификации в ООО «Акцент - Авто М» позволяет выявить следующие проблемы:

1. Недостаточный охват персонала обучением – доля сотрудников, прошедших обучение, сократилась с 45,9% в 2022 г. до 43,8% в 2024 г.
2. Снижение доли затрат на обучение в фонде оплаты труда – с 4,2% в 2022 г. до 2,6% в 2024 г.
3. Сокращение затрат на самообразование сотрудников – с 5,0% до 1,0% в общей структуре затрат на обучение.
4. Уменьшение доли затрат на обучение технического персонала – с 20,0% до 16,0%.
5. Недостаточная возможность выбора программ обучения сотрудниками.
6. Слабая связь между обучением и карьерным ростом сотрудников.

7. Недостаточная применимость полученных знаний в практической деятельности.

8. Слабая поддержка руководства в применении новых знаний и навыков.

Выявленные проблемы свидетельствуют о необходимости совершенствования системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» с целью повышения ее эффективности и влияния на производительность труда сотрудников.

## **2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Акцент - Авто М»**

На основании проведенного анализа представляется целесообразным разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М». Предлагаемые мероприятия должны учитывать специфику деятельности организации, существующую структуру персонала, финансовые возможности, а также соответствовать стратегическим целям развития компании.

Первым мероприятием в рамках совершенствования системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» предлагается внедрение модели компетенций для различных категорий персонала. Данная модель будет служить основой для разработки программ обучения, оценки персонала, формирования индивидуальных планов развития сотрудников и построения карьерных траекторий.

Модель компетенций представляет собой структурированный набор компетенций, необходимых для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Компетенция при этом рассматривается как интегральная характеристика, включающая знания, навыки,

способности, личностные качества, необходимые для достижения высоких результатов в конкретной профессиональной деятельности.

Разработка модели компетенций для ООО «Акцент - Авто М» предполагает реализацию следующих этапов:

- анализ стратегических целей организации и определение ключевых компетенций, необходимых для их достижения;
- изучение должностных инструкций, профессиональных стандартов, результатов оценки персонала;
- проведение интервью с руководителями подразделений для выявления требований к сотрудникам различных категорий;
- формирование списка компетенций для каждой категории персонала;
- разработка индикаторов проявления компетенций;
- согласование и утверждение модели компетенций;
- информирование персонала о внедрении модели компетенций.

В таблице 10 представлена предлагаемая модель компетенций для различных категорий персонала ООО «Акцент - Авто М».

Таблица 10– Модель компетенций для различных категорий персонала ООО «Акцент - Авто М»

| Категория персонала   | Профессиональные компетенции                      | Управленческие компетенции    | Личностные компетенции      |
|-----------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Руководители          | 1. Знание автомобильного рынка                    | 1. Стратегическое мышление    | 1. Лидерство                |
|                       | 2. Финансовая грамотность                         | 2. Управление командой        | 2. Стрессоустойчивость      |
|                       | 3. Правовая грамотность                           | 3. Принятие решений           | 3. Ответственность          |
|                       |                                                   | 4. Делегирование полномочий   |                             |
| Специалисты           | 1. Профессиональные знания в области деятельности | 1. Планирование работы        | 1. Обучаемость              |
|                       | 2. Компьютерная грамотность                       | 2. Организация взаимодействия | 2. Инициативность           |
|                       | 3. Аналитические навыки                           | 3. Контроль исполнения        | 3. Коммуникабельность       |
| Менеджеры по продажам | 1. Знание продукта                                | 1. Управление временем        | 1. Клиентоориентированность |
|                       | 2. Техники продаж                                 | 2. Постановка целей           | 2. Убедительность           |
|                       | 3. Работа с возражениями                          | 3. Самоконтроль               | 3. Результативность         |
|                       | 4. Ведение клиентской базы                        |                               |                             |

|                      |                                   |                          |                    |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Технический персонал | 1. Техническое знание автомобилей | 1. Планирование работ    | 1. Аккуратность    |
|                      | 2. Навыки диагностики             | 2. Контроль качества     | 2. Внимательность  |
|                      | 3. Навыки ремонта и обслуживания  | 3. Соблюдение технологий | 3. Ответственность |
|                      | 4. Работа с оборудованием         |                          |                    |

Разработанная модель компетенций включает три группы компетенций для каждой категории персонала: профессиональные, управленческие и личностные. Профессиональные компетенции отражают специфические знания и навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей в конкретной профессиональной области. Управленческие компетенции связаны с планированием, организацией, мотивацией и контролем деятельности. Личностные компетенции характеризуют индивидуальные качества сотрудника, влияющие на эффективность его профессиональной деятельности.

Для руководителей наибольшее значение имеют управленческие компетенции, связанные со стратегическим мышлением, управлением командой, принятием решений и делегированием полномочий. Для специалистов акцент делается на профессиональных знаниях в области деятельности, компьютерной грамотности и аналитических навыках. Для менеджеров по продажам ключевыми являются компетенции, связанные со знанием продукта, техниками продаж, работой с возражениями и клиентоориентированностью. Для технического персонала наиболее значимыми выступают технические знания автомобилей, навыки диагностики, ремонта и обслуживания, работа с оборудованием.

Внедрение модели компетенций позволит сформировать систему повышения квалификации, ориентированную на развитие конкретных компетенций, необходимых для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Это обеспечит адресный подход к обучению персонала, повысит его практическую направленность и, как следствие, окажет положительное влияние на производительность труда.

Следующим предлагаемым мероприятием выступает разработка и внедрение системы индивидуальных планов развития сотрудников на основе модели компетенций. Индивидуальный план развития (ИПР) представляет собой документ, определяющий цели профессионального развития сотрудника, необходимые для достижения этих целей мероприятия, сроки реализации и ответственных лиц.

Процесс разработки и реализации индивидуальных планов развития сотрудников включает следующие этапы:

- оценка текущего уровня развития компетенций сотрудника;
- определение целевого уровня развития компетенций;
- выявление разрывов между текущим и целевым уровнями;
- разработка мероприятий по развитию компетенций;
- согласование и утверждение индивидуального плана развития;
- реализация мероприятий, предусмотренных планом;
- оценка результатов развития компетенций.

Для оценки текущего уровня развития компетенций предлагается использовать методику «360 градусов», предполагающую получение обратной связи от руководителя, коллег, подчиненных и клиентов. Данная методика позволяет получить всестороннюю оценку компетенций сотрудника и выявить области, требующие развития.

Индивидуальный план развития должен включать разнообразные методы и формы обучения, соответствующие специфике развиваемых компетенций. В таблице 11 представлены рекомендуемые методы развития компетенций для различных категорий персонала ООО «Акцент - Авто М».

Анализ данных таблицы 11 позволяет сделать вывод о разнообразии методов развития компетенций, применимых для различных категорий персонала ООО «Акцент - Авто М». Для руководителей наиболее эффективными являются методы, связанные с обменом опытом, саморазвитием, коучингом и стажировками. Для специалистов приоритетны специализированные курсы повышения квалификации, профессиональные

вебинары, проектное обучение. Для менеджеров по продажам первостепенное значение имеют тренинги по продуктам и продажам, ролевые игры, видеотренинги. Для технического персонала акцент делается на практических занятиях, обучении у производителя, технических семинарах.

Индивидуальный план развития сотрудника должен включать конкретные мероприятия, сроки их реализации, ответственных лиц, а также критерии оценки результатов. Для обеспечения мотивации сотрудников к развитию компетенций предлагается связать реализацию индивидуального плана развития с системой карьерного роста и материальной мотивации.

Таблица 11– Рекомендуемые методы развития компетенций для различных категорий персонала ООО «Акцент - Авто М»

| Группа компетенций           | Методы развития для руководителей          | Методы развития для специалистов    | Методы развития для менеджеров по продажам | Методы развития для технического персонала |
|------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Профессиональные компетенции | 1. Программы MBA                           | 1. Курсы повышения квалификации     | 1. Тренинги по продуктам                   | 1. Технические семинары                    |
|                              | 2. Отраслевые конференции                  | 2. Профессиональные вебинары        | 2. Тренинги по продажам                    | 2. Обучение у производителя                |
|                              | 3. Стажировки в успешных дилерских центрах | 3. Дистанционное обучение           | 3. Ролевые игры                            | 3. Практические занятия                    |
|                              |                                            |                                     | 4. Видеотренинги                           | 4. Обучение на рабочем месте               |
| Управленческие компетенции   | 1. Коучинг                                 | 1. Тренинги по тайм-менеджменту     | 1. Тренинги по самоорганизации             | 1. Обучение методам планирования           |
|                              | 2. Управленческие тренинги                 | 2. Проектное обучение               | 2. Наставничество                          | 2. Рабочие стандарты                       |
|                              | 3. Деловые игры                            | 3. Рабочие группы                   | 3. Групповые проекты                       | 3. Инструктажи                             |
|                              | 4. Менторинг                               |                                     |                                            |                                            |
| Личностные компетенции       | 1. Психологические тренинги                | 1. Тренинги коммуникативных навыков | 1. Тренинги по работе с клиентами          | 1. Инструктажи по технике безопасности     |
|                              | 2. Индивидуальный коучинг                  | 2. Электронные курсы                | 2. Ролевые игры                            | 2. Групповые обсуждения                    |
|                              | 3. Саморазвитие                            | 3. Самообразование                  | 3. Обмен опытом                            | 3. Наставничество                          |
|                              | 4. Нетворкинг                              |                                     |                                            |                                            |

Внедрение системы индивидуальных планов развития сотрудников позволит:

- обеспечить адресный подход к повышению квалификации персонала;
- увязать обучение с карьерным ростом;
- повысить мотивацию сотрудников к профессиональному развитию;
- обеспечить преемственность в развитии персонала;
- оптимизировать затраты на обучение за счет целенаправленного развития необходимых компетенций.

Влияние данного мероприятия на производительность труда будет выражаться в повышении профессионализма сотрудников, развитии их компетенций, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей, сокращении времени на выполнение работ, уменьшении количества ошибок и брака, повышении качества обслуживания клиентов.

Третьим мероприятием по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» предлагается создание корпоративного учебного портала на базе системы дистанционного обучения. Данное мероприятие направлено на обеспечение непрерывности обучения персонала, повышение доступности образовательных ресурсов, оптимизацию затрат на обучение, формирование единой корпоративной системы знаний.

Корпоративный учебный портал представляет собой информационную систему, обеспечивающую доступ сотрудников к электронным образовательным ресурсам, организацию дистанционного обучения, тестирование, формирование отчетности по результатам обучения. Для создания корпоративного учебного портала предлагается использовать LMS (Learning Management System) – систему управления обучением.

Основными функциональными возможностями корпоративного учебного портала должны стать:

- создание и управление учебными курсами;

- регистрация и учет пользователей;
- контроль доступа к учебным материалам;
- организация коммуникации между пользователями;
- тестирование и оценка результатов обучения;
- формирование отчетности по обучению;
- организация библиотеки учебных материалов.

Содержательное наполнение корпоративного учебного портала должно включать различные виды электронных образовательных ресурсов: учебные курсы, видеолекции, презентации, электронные учебники, тесты, кейсы, симуляторы, тренажеры. Для каждой категории персонала необходимо разработать специализированные учебные материалы, соответствующие их профессиональным потребностям и должностным обязанностям.

В таблице 12 представлен примерный перечень электронных образовательных ресурсов для корпоративного учебного портала ООО «Акцент - Авто М».

Таблица 12– Примерный перечень электронных образовательных ресурсов для корпоративного учебного портала ООО «Акцент - Авто М»

| Категория персонала   | Наименование электронных образовательных ресурсов    | Форма реализации    | Продолжительность |
|-----------------------|------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Руководители          | 1. Стратегический менеджмент в автомобильном бизнесе | 1. Электронный курс | 1. 16 часов       |
|                       | 2. Финансовый анализ для руководителей               | 2. Видеолекции      | 2. 12 часов       |
|                       | 3. Управление персоналом автодилерского центра       | 3. Вебинары         | 3. 10 часов       |
|                       | 4. Лидерство и мотивация персонала                   | 4. Тесты            | 4. 8 часов        |
| Специалисты           | 1. Документооборот автодилерского центра             | 1. Электронный курс | 1. 12 часов       |
|                       | 2. Автоматизированные системы управления             | 2. Видеолекции      | 2. 10 часов       |
|                       | 3. Маркетинг автомобильного бизнеса                  | 3. Практикум        | 3. 8 часов        |
|                       | 4. Основы бухгалтерского учета                       | 4. Тесты            | 4. 16 часов       |
| Менеджеры по продажам | 1. Продуктовая линейка LADA                          | 1. Электронный курс | 1. 8 часов        |
|                       | 2. Техники продаж автомобилей                        | 2. Видеотренинг     | 2. 12 часов       |
|                       | 3. Работа с возражениями клиентов                    | 3. Ролевые игры     | 3. 6 часов        |
|                       | 4. Оформление сделок купли-продажи                   | 4. Симулятор продаж | 4. 4 часа         |
|                       | 5. Дополнительные услуги и продукты                  | 5. Тесты            | 5. 6 часов        |

|                      |                                           |                          |             |
|----------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| Технический персонал | 1. Устройство автомобилей LADA            | 1. Электронный курс      | 1. 16 часов |
|                      | 2. Диагностика неисправностей             | 2. Видеоуроки            | 2. 12 часов |
|                      | 3. Технологии ремонта и обслуживания      | 3. Интерактивные схемы   | 3. 14 часов |
|                      | 4. Работа с диагностическим оборудованием | 4. Виртуальные тренажеры | 4. 8 часов  |
|                      | 5. Техника безопасности                   | 5. Тесты                 | 5. 4 часа   |

Анализ данных таблицы 12 позволяет сделать вывод о разнообразии электронных образовательных ресурсов, которые могут быть размещены на корпоративном учебном портале ООО «Акцент - Авто М». Для руководителей предусмотрены курсы по стратегическому менеджменту, финансовому анализу, управлению персоналом, лидерству и мотивации. Для специалистов предлагаются курсы по документообороту, автоматизированным системам управления, маркетингу, основам бухгалтерского учета.

Для менеджеров по продажам разработаны курсы по продуктовой линейке LADA, техникам продаж, работе с возражениями клиентов, оформлению сделок купли-продажи, дополнительным услугам и продуктам. Для технического персонала предусмотрены курсы по устройству автомобилей LADA, диагностике неисправностей, технологиям ремонта и обслуживания, работе с диагностическим оборудованием, технике безопасности.

Внедрение корпоративного учебного портала позволит обеспечить непрерывность обучения персонала, предоставив сотрудникам доступ к образовательным ресурсам в любое удобное время. Это даст возможность организовать обучение без отрыва от производства, сократить время на обучение, снизить затраты на командировочные расходы, аренду помещений, оплату преподавателей.

Для обеспечения эффективности функционирования корпоративного учебного портала необходимо разработать систему мотивации сотрудников к дистанционному обучению. Предлагается включить результаты обучения на корпоративном учебном портале в систему оценки персонала и

учитывать их при принятии решений о карьерном продвижении и материальном стимулировании.

Создание корпоративного учебного портала окажет положительное влияние на производительность труда сотрудников ООО «Акцент - Авто М» за счет:

- повышения квалификации персонала без отрыва от производства;
- доступа к актуальной информации о продуктах, технологиях, методах работы;
- сокращения времени на поиск необходимой информации;
- стандартизации бизнес-процессов;
- обмена опытом между сотрудниками;
- формирования единой корпоративной системы знаний.

Реализация предложенных мероприятий позволит создать эффективную систему повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М», направленную на развитие компетенций сотрудников, необходимых для достижения стратегических целей организации. Это обеспечит рост производительности труда, повышение качества обслуживания клиентов, сокращение затрат на исправление ошибок и дефектов, уменьшение текучести кадров.

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий необходимо сопоставить ожидаемый эффект от их реализации с затратами на их внедрение. Влияние мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» на производительность труда проявится в следующих аспектах:

- сокращение времени выполнения операций за счет повышения профессионализма сотрудников;
- уменьшение количества ошибок и брака, требующих исправления;
- снижение времени на адаптацию новых сотрудников за счет стандартизации обучения;

- повышение эффективности использования рабочего времени;
- развитие инновационной активности персонала, направленной на совершенствование бизнес-процессов.

Реализация предложенных мероприятий позволит создать эффективную систему повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М», направленную на развитие компетенций сотрудников, необходимых для достижения стратегических целей организации. Это обеспечит рост производительности труда, повышение качества обслуживания клиентов, сокращение затрат на исправление ошибок и дефектов, уменьшение текучести кадров.

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий необходимо сопоставить ожидаемый эффект от их реализации с затратами на их внедрение. Влияние мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» на производительность труда проявится в следующих аспектах:

- а) сокращение времени выполнения операций за счет повышения профессионализма сотрудников;
- б) уменьшение количества ошибок и брака, требующих исправления;
- в) снижение времени на адаптацию новых сотрудников за счет стандартизации обучения;
- г) повышение эффективности использования рабочего времени;
- д) развитие инновационной активности персонала, направленной на совершенствование бизнес-процессов.

В таблице 13 представлен расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» и прогнозируемый экономический эффект.

Анализ данных, представленных в таблице 13, показывает, что общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 3360 тыс.

руб., а прогнозируемый экономический эффект – 17878 тыс. руб., что обеспечит срок окупаемости инвестиций 2,3 месяца. Наибольший экономический эффект ожидается от разработки и внедрения системы индивидуальных планов развития сотрудников – 7885 тыс. руб., что обусловлено существенным повышением производительности труда (на 8%) и сокращением затрат на исправление ошибок и брака. Создание корпоративного учебного портала потребует наибольших инвестиций – 1820 тыс. руб., однако обеспечит значительный экономический эффект – 6383 тыс. руб., что обусловлено сокращением затрат на очное обучение, снижением затрат на командировки и повышением производительности труда на 5%.

Таблица 13– Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М»

| Мероприятие                                                                  | Затраты, тыс. руб.                                          | Экономический эффект, тыс. руб.                                                  | Срок окупаемости, мес. |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1. Внедрение модели компетенций для различных категорий персонала            | 1. Оплата консультационных услуг по разработке модели – 350 | 1. Сокращение затрат на нецелевое обучение – 410                                 | 2,7                    |
|                                                                              | 2. Обучение руководителей по применению модели – 180        | 2. Снижение затрат на подбор персонала за счет сокращения текучести кадров – 620 |                        |
|                                                                              | 3. Организация оценки персонала – 270                       | 3. Рост выручки за счет повышения производительности труда (3%) – 2580           |                        |
|                                                                              | Всего: 800                                                  | Всего: 3610                                                                      |                        |
| 2. Разработка и внедрение системы индивидуальных планов развития сотрудников | 1. Разработка методики формирования ИПР – 180               | 1. Повышение производительности труда (8%) – 6885                                | 1,1                    |
|                                                                              | 2. Обучение руководителей по составлению ИПР – 240          | 2. Сокращение затрат на исправление ошибок и брака – 480                         |                        |
|                                                                              | 3. Проведение оценочных мероприятий – 320                   | 3. Снижение затрат на внешнее обучение – 520                                     |                        |
|                                                                              | Всего: 740                                                  | Всего: 7885                                                                      |                        |
| 3. Создание корпоративного учебного портала                                  | 1. Приобретение программного обеспечения – 450              | 1. Сокращение затрат на очное обучение – 1450                                    | 3,4                    |
|                                                                              | 2. Разработка учебных материалов – 680                      | 2. Снижение затрат на командировки – 630                                         |                        |
|                                                                              | 3. Техническое обеспечение – 370                            | 3. Повышение производительности труда (5%) – 4303                                |                        |

|       |                                    |             |     |
|-------|------------------------------------|-------------|-----|
|       | 4. Администрирование системы – 320 |             |     |
|       | Всего: 1820                        | Всего: 6383 |     |
| Итого | 3360                               | 17878       | 2,3 |

Совокупный рост производительности труда в результате реализации предложенных мероприятий прогнозируется на уровне 16%, что составит:

$$56340 \times 0,16 = 9014,4 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Таким образом, производительность труда после реализации предложенных мероприятий составит:

$$56340 + 9014,4 = 65354,4 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Расчет показывает, что инвестиции в совершенствование системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» являются экономически обоснованными и принесут существенный экономический эффект, что выразится в росте производительности труда, снижении затрат, повышении качества обслуживания клиентов, укреплении конкурентных позиций компании на рынке.

Следует подчеркнуть, что помимо прямого экономического эффекта реализация предложенных мероприятий обеспечит ряд качественных преимуществ: формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование; повышение мотивации персонала к профессиональному развитию; улучшение социально-психологического климата в коллективе; укрепление имиджа компании как привлекательного работодателя.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» учитывают специфику деятельности организации, существующую структуру персонала, финансовые возможности и соответствуют стратегическим целям развития компании. Их реализация позволит создать эффективную систему повышения квалификации, направленную на развитие компетенций сотрудников, необходимых для достижения высоких результатов деятельности организации.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов и рекомендаций относительно совершенствования системы повышения квалификации персонала как фактора роста производительности труда в ООО «Акцент - Авто М».

В теоретической части работы рассмотрены сущность и значение квалификации персонала в современных экономических условиях. Установлено, что квалификация представляет собой комплексную характеристику, включающую профессиональные знания, умения, навыки, личностные качества и мотивационные установки работника. В условиях цифровизации экономики и усиления глобальной конкуренции квалификация персонала становится определяющим фактором конкурентоспособности организации, оказывая прямое влияние на производительность труда, качество продукции и услуг, инновационную активность.

Анализ методов и форм повышения квалификации персонала показал многообразие подходов к профессиональному развитию сотрудников. Рассмотрены традиционные и инновационные методы обучения, внутрифирменное и внешнее обучение, формальные и неформальные способы развития компетенций. Выявлено, что наибольшую эффективность обеспечивают комплексные программы обучения, сочетающие различные методы и формы, адаптированные к специфике деятельности организации и особенностям целевой аудитории.

Исследование взаимосвязи квалификации персонала и производительности труда позволило установить механизмы влияния профессионального развития работников на результативность их деятельности. Обосновано, что повышение квалификации приводит к росту производительности труда за счет сокращения затрат рабочего времени на выполнение операций, снижения брака, повышения

эффективности использования оборудования и технологий, развития инновационной активности персонала.

В практической части работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и системы управления персоналом ООО «Акцент - Авто М». Результаты анализа позволили сделать вывод о расширении масштабов деятельности организации при одновременном снижении ее эффективности. Компания демонстрирует значительный рост выручки, численности персонала и фонда оплаты труда, однако показатели рентабельности имеют отрицательную динамику. В данной ситуации особую актуальность приобретают вопросы оптимизации затрат и повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Анализ существующей системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» выявил ряд проблем: недостаточный охват персонала обучением; снижение доли затрат на обучение в фонде оплаты труда; сокращение затрат на самообразование сотрудников; недостаточная возможность выбора программ обучения; слабая связь между обучением и карьерным ростом; низкая применимость полученных знаний в практической деятельности; слабая поддержка руководства в применении новых знаний и навыков.

На основании проведенного анализа разработаны рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М»:

1. Внедрение модели компетенций для различных категорий персонала (руководителей, специалистов, менеджеров по продажам, технического персонала), включающей профессиональные, управленческие и личностные компетенции.

2. Разработка и внедрение системы индивидуальных планов развития сотрудников на основе модели компетенций с использованием различных методов обучения (коучинг, тренинги, стажировки, проектное обучение, самообразование).

3. Создание корпоративного учебного портала на базе системы дистанционного обучения, содержащего различные виды электронных образовательных ресурсов: учебные курсы, видеолекции, презентации, тесты, кейсы, симуляторы.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал их высокую результативность. Общие затраты на реализацию составят 3360 тыс. руб., а прогнозируемый экономический эффект – 17878 тыс. руб., что обеспечит срок окупаемости инвестиций 2,3 месяца. Совокупный рост производительности труда в результате реализации предложенных мероприятий прогнозируется на уровне 16%, что составит 9014,4 тыс. руб./чел. Таким образом, производительность труда после реализации предложенных мероприятий составит 65354,4 тыс. руб./чел.

Помимо прямого экономического эффекта реализация предложенных мероприятий обеспечит ряд качественных преимуществ: формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование; повышение мотивации персонала к профессиональному развитию; улучшение социально-психологического климата в коллективе; укрепление имиджа компании как привлекательного работодателя.

Таким образом, разработанные рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Акцент - Авто М» позволят создать эффективную систему профессионального развития сотрудников, ориентированную на рост производительности труда и повышение конкурентоспособности организации в условиях динамичной рыночной среды.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 11. – Ст. 1416.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.02.2024) «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598.
4. Постановление Правительства РФ от 27.06.2016 № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 27 (часть III). – Ст. 4484.
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 02.11.2015 № 831 «Об утверждении списка 50 наиболее востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, требующих среднего профессионального образования» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2015. – № 48.

6. Андреева, О. В. Особенности организации корпоративного обучения и развития персонала в условиях цифровизации экономики [Текст] / О. В. Андреева, Е. А. Суханова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2023. – № 61. – С. 178–193.

7. Аржанцева, М. М. Влияние повышения квалификации персонала на экономические показатели автодилерских компаний [Текст] / М. М. Аржанцева, Н. П. Веретенникова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 3 (140). – С. 1123–1127.

8. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации [Текст] : учебник для вузов / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва : Проспект, 2023. – 224 с.

9. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом [Текст] : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Юрайт, 2022. – 381 с.

10. Бахтина, Т. Б. Компетентностные модели в автомобильной индустрии: актуальные тенденции и перспективы [Текст] / Т. Б. Бахтина, С. В. Дудина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – № 1. – С. 15–22.

11. Белоногова, Е. В. Методы повышения производительности труда в современной экономике [Текст] : монография / Е. В. Белоногова, С. А. Дятлов. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 198 с.

12. Богачев, Д. Ю. Иммерсивные технологии в обучении технического персонала автодилерских предприятий [Текст] / Д. Ю. Богачев, В. Н. Смирнов // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 1 (85). – С. 167–171.

13. Быченко, Ю. Г. Развитие человеческого капитала в современном обществе [Текст] : монография / Ю. Г. Быченко, Л. В. Логинова. – Саратов : Изд-во ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2022. – 276 с.

14. Вишневская, Н. Г. Повышение квалификации персонала [Текст] : учебное пособие для вузов / Н. Г. Вишневская. – Москва : КноРус, 2023. – 216 с.
15. Волгин, Н. А. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / Н. А. Волгин, Т. В. Бабич. – Москва : Экзамен, 2022. – 480 с.
16. Воронцова, Ю. В. Цифровые платформы корпоративного обучения: сравнительный анализ эффективности [Текст] / Ю. В. Воронцова, Е. С. Терентьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 1. – С. 63–79.
17. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст] : учебное пособие / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 282 с.
18. Гордеев, И. А. Взаимосвязь корпоративной культуры и системы обучения персонала: исследование российских компаний [Текст] / И. А. Гордеев, А. П. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 5. – С. 108–118.
19. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К, 2022. – 392 с.
20. Демина, Н. В. Системы сертификации профессиональных компетенций персонала в автомобильной отрасли [Текст] / Н. В. Демина, К. А. Зиновьева // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 717–732.
21. Ершова, А. Н. Использование VR/AR технологий в обучении персонала дилерских центров [Текст] / А. Н. Ершова, В. Б. Титов // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 73–81.
22. Жукова, Е. П. Машинное обучение и аналитика в системе оценки эффективности программ повышения квалификации [Текст] / Е. П. Жукова, С. В. Орлов // Российское предпринимательство. – 2024. – Т. 25, № 1. – С. 141–158.

23. Зимин, Р. А. Инструменты геймификации в системе повышения квалификации персонала: возможности и ограничения [Текст] / Р. А. Зимин, Т. П. Кравченко // Вопросы управления. – 2023. – № 1 (80). – С. 91–104.
24. Ильясова, М. К. Методы измерения производительности труда в сфере услуг: современные подходы [Текст] / М. К. Ильясова, А. В. Чернов // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5 (142). – С. 1297–1301.
25. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 440 с.
26. Кирьянов, А. В. Влияние качества человеческого капитала на производительность труда в российских компаниях [Текст] / А. В. Кирьянов, П. С. Соловьева // Вопросы экономики. – 2022. – № 8. – С. 81–99.
27. Кононова, И. Г. Адаптивное обучение персонала автодилерских центров: результаты эмпирического исследования [Текст] / И. Г. Кононова, Л. А. Романов // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 165–175.
28. Краснова, С. В. Повышение производительности труда на предприятии: современные подходы и методы [Текст] : учебное пособие / С. В. Краснова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 198 с.
29. Кучеренко, В. З. Инновационные методы повышения квалификации персонала в организациях [Текст] : учебное пособие / В. З. Кучеренко. – Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2022. – 232 с.
30. Магомедова, П. Р. Развитие цифровых компетенций персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации [Текст] / П. Р. Магомедова, К. В. Яковлев // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 5. – С. 1865–1886.
31. Нестеров, В. П. Трансформация корпоративного обучения в условиях геополитической нестабильности [Текст] / В. П. Нестеров, Т. А.

Федорова // Образовательные технологии и общество. – 2024. – Т. 27, № 1. – С. 87–98.

32. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Москва :Юрайт, 2023. – 467 с.

33. Орлова, Е. А. Профессиональное выгорание и его влияние на производительность труда: исследование на примере автомобильных дилерских центров [Текст] / Е. А. Орлова, К. Н. Петров // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 3. – С. 351–368.

34. Панина, С. В. Наставничество как инструмент развития персонала в российских компаниях: современные практики [Текст] / С. В. Панина, Р. В. Иванов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4. – С. 56–64.

35. Пихало, В. Т. Управление персоналом организации [Текст] : учебное пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова. – Москва : Форум, 2022. – 400 с.

36. Романов, А. Е. Интеграция программ корпоративного обучения с системами управления эффективностью персонала [Текст] / А. Е. Романов, И. Д. Светлова // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 49–63.

37. Сергеева, Н. А. Экономическая эффективность инвестиций в человеческий капитал на примере российских автодилерских центров [Текст] / Н. А. Сергеева, М. В. Климов // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 897–914.

38. Федорова, О. В. Платформенные решения для корпоративного обучения персонала: российский и зарубежный опыт [Текст] / О. В. Федорова, Е. Н. Тихонова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 1. – С. 97–109.

39. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации [Текст] : учебное пособие / С. А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2023. – 268 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ИНН 5024106566  
КПП 744801001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

## Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2024 г.

| Пояснения <sup>1</sup>        | Наименование показателя                                    | Код строки | На 31 декабря 2024 г. | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                             | 2                                                          | 3          | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Актив</b>                  |                                                            |            |                       |                       |                       |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |                                                            |            |                       |                       |                       |
|                               | Нематериальные активы                                      | 1110       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Основные средства                                          | 1150       | 113 789               | 101 561               | 84 652                |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Финансовые вложения                                        | 1170       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Отложенные налоговые активы                                | 1180       | 9 245                 | 8 337                 | 6 654                 |
|                               | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Итого по разделу I                                         | 1100       | 123 033               | 109 898               | 91 307                |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |                                                            |            |                       |                       |                       |
|                               | Запасы                                                     | 1210       | 1 710 883             | 663 254               | 272 965               |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220       | 116 650               | 11 067                | 77                    |
|                               | Дебиторская задолженность                                  | 1230       | 207 988               | 355 723               | 156 774               |
|                               | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240       | -                     | -                     | -                     |
|                               | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250       | 84 298                | 50 057                | 85 003                |
|                               | Прочие оборотные активы                                    | 1260       | 326                   | 277                   | 265                   |
|                               | Итого по разделу II                                        | 1200       | 2 120 144             | 1 080 378             | 515 083               |
|                               | <b>БАЛАНС</b>                                              | 1600       | 2 243 178             | 1 190 276             | 606 389               |

| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя                                                | Код строки | На 31 декабря 2024 г. | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2                                                                      | 3          | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Пассив</b>                         |                                                                        |            |                       |                       |                       |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |                                                                        |            |                       |                       |                       |
|                                       | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310       | 10 000                | 10 000                | 10 000                |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320       | (-) <sup>2</sup>      | (-)                   | (-)                   |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов                                        | 1340       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Резервный капитал                                                      | 1360       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370       | 666 489               | 501 217               | 384 942               |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>                                            | 1300       | 676 489               | 511 217               | 394 942               |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |                                                                        |            |                       |                       |                       |
|                                       | Заемные средства                                                       | 1410       | 60 000                | 114 000               | -                     |
|                                       | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420       | 7 245                 | 6 964                 | 5 537                 |
|                                       | Оценочные обязательства                                                | 1430       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Прочие обязательства                                                   | 1450       | 24 076                | 30 115                | 21 012                |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>                                             | 1400       | 91 321                | 151 079               | 26 549                |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |                                                                        |            |                       |                       |                       |
|                                       | Заемные средства                                                       | 1510       | 2 100                 | 26 011                | -                     |
|                                       | Кредиторская задолженность                                             | 1520       | 1 460 373             | 494 479               | 181 228               |
|                                       | Доходы будущих периодов                                                | 1530       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Оценочные обязательства                                                | 1540       | 12 894                | 7 490                 | 3 669                 |
|                                       | Прочие обязательства                                                   | 1550       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>                                              | 1500       | 1 475 367             | 527 980               | 184 897               |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>                                                          | 1700       | 2 243 178             | 1 190 276             | 606 389               |

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ИНН 5024106566  
КПП 744801001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах За 2024 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя                                                                                      | Код строки | За 2024 г.  | За 2023 г.  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| 1                      | 2                                                                                                            | 3          | 4           | 5           |
|                        | Выручка <sup>4</sup>                                                                                         | 2110       | 8 619 807   | 5 228 594   |
|                        | Себестоимость продаж                                                                                         | 2120       | (7 981 265) | (4 750 789) |
|                        | Валовая прибыль (убыток)                                                                                     | 2100       | 638 542     | 477 805     |
|                        | Коммерческие расходы                                                                                         | 2210       | (527 624)   | (366 478)   |
|                        | Управленческие расходы                                                                                       | 2220       | (-)         | (-)         |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж                                                                                   | 2200       | 110 918     | 111 327     |
|                        | Доходы от участия в других организациях                                                                      | 2310       | -           | -           |
|                        | Проценты к получению                                                                                         | 2320       | 5 622       | 564         |
|                        | Проценты к уплате                                                                                            | 2330       | (4 769)     | (2 891)     |
|                        | Прочие доходы                                                                                                | 2340       | 169 884     | 62 609      |
|                        | Прочие расходы                                                                                               | 2350       | (74 643)    | (25 622)    |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>                                                                   | 2300       | 207 012     | 145 987     |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>                                                                                | 2410       | (41 719)    | (29 451)    |
|                        | в т.ч.:<br>текущий налог на прибыль                                                                          | 2411       | (42 345)    | (29 706)    |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>                                                                     | 2412       | 627         | 255         |
|                        | Прочее                                                                                                       | 2460       | (21)        | (261)       |
|                        | прочее                                                                                                       |            | (21)        | (261)       |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>                                                                               | 2400       | 165 272     | 116 275     |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -           | -           |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -           | -           |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -           | -           |
|                        | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>                                                   | 2500       | 165 272     | 116 275     |