

УДК 005.95 DOI: 10.14451/1.243.609

Корпоративное обучение менеджеров оптовой торговли автокомпонентами: единство теории и практики

© 2025 Семенихин Владимир Викторович

Аспирант. Государственный университет просвещения, Москва, Россия.

E-mail: wheel83@mail.ru

© 2025 Крупнов Юрий Александрович

Доктор экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: yukrupnov@mail.ru

Ключевые слова: система внутрифирменной подготовки, корпоративные университеты, оптовые продажи, социальная ответственность бизнеса.

В статье рассмотрен вопрос внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Сделан обзор актуальных тенденций и состояния российского корпоративного образования в отрасли оптовой торговли автокомпонентами на примере организации по продажам автомобильных шин. Авторами предложен проект системы внутрифирменной подготовки с учётом отраслевых требований и приведён результат его апробации. Проанализированы перспективы внедрения данной системы подготовки.

Введение

Проблема совершенствования корпоративной подготовки управленческих кадров в российской экономике становится всё более актуальной. Так сложилось, что в рамках отечественной системы высшего профессионального образования основное внимание уделяется теоретическим основам подготовки, и только в последнее время наметились изменения в пользу большей практико-ориентированности обучения [2, с. 46]. Это обусловлено, в частности, компетенциями профессорско-преподавательского состава, которые не всегда подкреплены актуальным опытом работы в реальных секторах экономики,

а также некоторой архаичностью программ и методов обучения. Учебные планы и программы нацелены в большей степени на подготовку молодых специалистов, а не продвинутых менеджеров, становление которых предполагает обретение опыта и продвинутых компетенций.

Проблема состоит в несвоевременной и недостаточной адаптации теоретических знаний к отраслевым нуждам и требованиям [7, с. 84]. В рамках учебных и производственных практик студенты получают возможность лишь познакомиться с бизнесом и производственными процессами, но не успевают детально изучить рынок и обрести управленческие навыки в работе

с персоналом, контрагентами и потребителями продукции. В условиях кадрового «голода» предприниматели активно привлекают выпускников университетов, обретение которыми требуемых компетенций иногда происходит в течение нескольких месяцев и даже лет.

Поэтому предприятия, принимающие на работу выпускников вузов, по истечении некоторого периода времени после их трудоустройства сталкиваются с необходимостью дополнительной подготовки управленческих кадров для собственных нужд, с учётом требований локального производства и текущего состояния отрасли [17, с. 77]. Такая подготовка осуществляется посредством корпоративных университетов в крупном бизнесе и государственном управлении, а также учебных или тренинг-центров в среднем бизнесе [11, с. 44]. В статье рассматриваются направления совершенствования корпоративной подготовки менеджеров в целях обеспечения единства теории и практики в обучении.

Цель исследования – сформулировать и обосновать предложения по созданию Системы корпоративной подготовки в отрасли оптовой торговли автокомпонентами и на основе результатов сделать вывод об их эффективности.

Методы исследования

При проведении исследования были использованы методы анализа источников, сопоставления и сравнения.

Результаты исследования и их обсуждение

Увеличение автомобильного парка, рост числа брендов эксплуатируемых автомобилей и расширение модельного ряда импортируемых транспортных средств предъявляют все более высокие требования к быстро развивающемуся рынку оптовой торговли автокомпонентами. Под автокомпонентами понимается совокупность изделий и материалов, применяемых при производстве, эксплуатации и ремонте автомобильного транспорта [5].

Рынок автокомпонентов в России переживает этап бурного развития (рис. 1).

Как видно из рисунка, после некоторого спада

в 2021–2022 гг. рынок в конце 2024 г. полностью восстановился и превзошел уровень успешного 2020 года на 23,5 процента. Структура рынка характеризуется большим числом хозяйствующих субъектов (около 29 000 компаний, из которых 210 имеют годовой оборот более 10 млн руб. и штат сотрудников более 100 человек) [8], а также широкой номенклатурой продукции, которая изготавливается и поставляется тысячами производителей по всему миру (рис. 2).

Как видно из рисунка, шинная продукция является крупнейшей товарной группой рынка. Несмотря на бурный рост, отечественный рынок подвержен негативному влиянию таких внешних факторов, как колебания курса валют, нестабильные логистические цепочки, санкционные ограничения, а также и внутренних негативных факторов, главным из которых является увеличение числа контрафактных товаров. Для достижения успеха в такой рыночной среде необходимо, чтобы торговые организации располагали управленческим персоналом, отвечающим самым высоким квалификационным требованиям. Наиболее значимые требования, в частности, состоят в способности безошибочно идентифицировать компоненты на предмет их принадлежности к конкретному производителю, качества и потребительских свойств, а также экономически обоснованной цены.

Растет спрос на менеджеров, умеющих принимать быстрые и правильные решения, а также их стрессоустойчивость, креативность, гибкое мышление. Объем информации, которой оперирует менеджер в рассматриваемой сфере, очень быстро растет. Этим обусловлен растущий спрос на управленцев, способных работать с большим объемом данных и располагающих продвинутыми IT-компетенциями. Именно на развитие подобного набора знаний, компетенций, умений, навыков у сотрудников и должна быть нацелена современная система корпоративной подготовки.

Актуальность вопроса корпоративной подготовки подтверждается результатами исследования

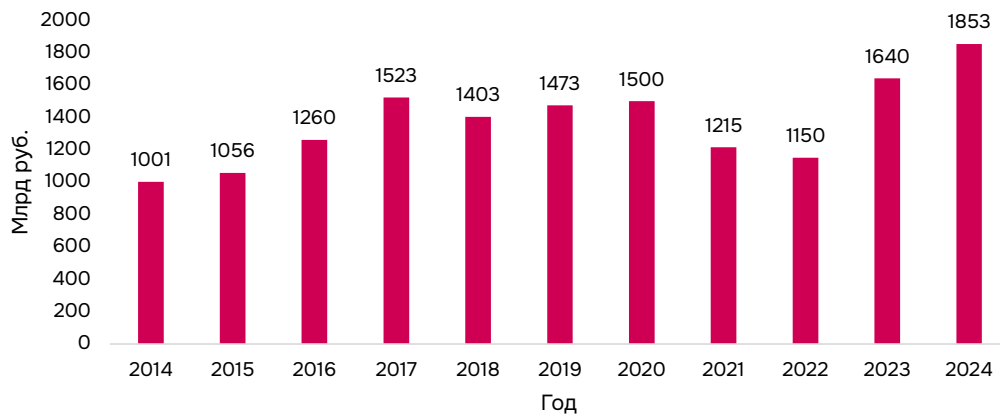


Рис. 1. Динамика объёма российского рынка автокомпонентов, млрд руб.

Источник: составлено авторами на основе [1; 9; 16].

Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Корпоративные университеты-2024», в котором отражено наращивание бюджетов корпоративного образования, учебных часов, видов учебных программ и аудиторных площадей [13]. Корпоративная подготовка рассматривается не только как средство дополнительного профессионального образования, но и как инструмент повышения квалификации управленческих кадров для формирования собственного аппарата топ-менеджмента.

Отечественное корпоративное образование развивается с учётом главных мировых трендов, а именно активного внедрения цифровых и мультимодальных методов обучения, инновационных методик, например, таких, как геймификация [14, с. 113]. Оно решает задачу подготовки кадров, обладающих развитыми soft и hard-навыками [15, с. 62]. Специфичным отечественным трендом является общий нарастающий дефицит кадров. По мнению ведущих российских топ-менеджеров, в отрасли корпоративной подготовки сложился дефицит, связанный с негативными демографическими тенденциями, отвлечением персонала для решения задач обороны и безопасности, а также рядом других факторов, включая отложенные последствия пандемии COVID-19 [12].

В целом цели современного внутрифирменного российского бизнес-образования должны соответствовать состоянию постоянно меняющейся бизнес-среды, в которой сотрудникам, прошедшим подготовку, придётся эффективно

реализовывать полученные навыки. На первый план выходит овладение актуальными компетенциями, практику развития которых, можно было бы реализовать на основе апробированных моделей бизнес-образования. К ним, в частности, относится универсальная управленческая концепция, построенная на единстве видения, понимания, ясности восприятия и гибкости управленческого подхода: VUCA-Prime [3, с. 73]. Данная концепция обычно применяется в менеджменте в условиях, когда предпринимательская деятельность осуществляется в условиях высокой неопределённости и изменчивости бизнес-среды (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) и лежит в основе методик, направленных на противодействие экономической нестабильности [6].

Специфичным условиям оптовой торговли автокомпонентами в полной мере соответствует другая концептуальная модель, получившая широкое международное распространение в сфере зарубежного управленческого образования и повышения квалификации: MIATM (Market Intelligence Accumulation and Transfer Model) – модель для изучения процессов накопления и передачи рыночной информации [20, с. 12]. Ее адаптация к отечественным условиям позволила бы оптовым менеджерам оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации на основе полученных данных, заимствуя лучшие принципы, структуру, методики для повышения качества, эффективности и устойчивости отечественной



Рис. 2. Структура продаж товарных групп отечественного рынка автокомпонентов в %.

Источник: составлено авторами на основе [19].

системы подготовки управленческих кадров.

Очевидно, что международный опыт по разработке, внедрению и оценке эффективности системы корпоративной подготовки носит актуальный характер, и подлежит заимствованию в той части, которая соответствует отечественной специфике. Однако вышеуказанная концепция и модель не могут быть эффективно применены без принятия новых федеральных государственных образовательных стандартов для дополнительного профессионального образования. Стандарты должны также сохранить возможность реализации корпоративных особенностей, обусловленных масштабом конкретного бизнеса.

Одним из примеров практической реализации проекта системы корпоративной подготовки управленческих кадров, может служить опыт ООО «Юлтэк Групп». Данная компания является представителем крупного бизнеса по оптово-розничной реализации автомобильных шин и дисков и одним из лидеров в отрасли продаж автомобильных компонентов, которая в свою очередь, является важной составляющей

автомобилестроения и транспортной безопасности [4, с. 54].

Пример данной торговой организации может служить образцом гибкости тактических и стратегических целей в зависимости от условий внешней бизнес-среды. Для каждого современного временного этапа, влекущего какие-либо значимые изменения рынка, у компании изменялись корпоративные стратегии повышения эффективности, обеспечивающие ей конкурентные преимущества.

Пример изменения приоритизации конкурентных факторов ООО «Юлтэк групп» в зависимости от условий бизнес-среды:

1. до 2019 г.: демпинг.
2. 2020–2023 гг.: повышение цен в условиях дефицита.
3. после 2024 г.: выход на новые рынки и внедрение HRM.

В 2023 году, в связи с переходом рынка от дефицитного к сбалансированному состоянию [18, с. 97] наиболее активные участники рынка приступили к переформатированию бизнеса и сделали ставку на освоение новых региональных

ниш с целью увеличения продаж путём расширения филиальной сети. Это решение повлекло за собой ряд вертикальных и горизонтальных кадровых перестановок внутри данных компаний и, следовательно, возникла потребность в массовом наборе новых и повышении квалификации уже имеющихся сотрудников, что в свою очередь обусловило создание и внедрение собственной внутрифирменной системы корпоративной подготовки, в рамках HRM (Human Resource Management), то есть концепции управления человеческими ресурсами.

Одной из особенностей предпринимательства в рассматриваемой сфере является выраженная сезонность (два пика продаж – весной и осенью). Бизнес-процессы, связанные с оборотом шин и некоторых других массовых видов товарной продукции, имеют четко выраженный полугодовой цикл, который и должен быть положен в основу системы корпоративной подготовки.

Система подготовки менеджмента представляет собой ранжированный по степени квалификации подготавливаемого персонала комплекс обучающих мероприятий теоретической и практической направленности. Подготовка осуществляется на трёх уровнях:

- рабочие специальности (складские работники, шиномонтажники, водители);
- менеджмент среднего звена (администраторы ПВЗ, менеджеры по продажам, ассистенты менеджеров);
- менеджмент высшего звена (руководители отделов, департаментов, филиалов).

В контексте данной работы мы рассмотрим подготовку управленческого персонала среднего и высшего уровней.

Перед началом процесса обучения, сотрудникам предлагается пройти развёрнутое тестирование для выявления компетентностных дефицитов, что в дальнейшем позволит скорректировать программу подготовки в соответствии с одним из принципов системы - индивидуализацией. Цикл обучения предлагается построить из двух полугодовых периодов в связи с выраженной сезонностью шинного бизнеса без отрыва от

производства. Полугодовой период, в свою очередь, подразделяется на теоретическую (в низкий сезон) и практическую (в высокий сезон) части. Помимо этого, теоретическая и практические части подразделяются на тематические блоки, направленные на развитие определённых профессиональных компетенций (рис. 3).

Наполнение компетентностных блоков зависит от выявленных дефицитов и представляет собой ряд методик направленных на развитие soft-навыков, то есть коммуникативных и когнитивных функций (коммуникабельность, пунктуальность, работа в команде, способность быстро принимать верные решения), а также hard-навыков, носящих непосредственно профессиональное содержание (знание продукта, рынка, развитие аналитических способностей).

По итогам внедрения системы были получены следующие результаты (табл. 1)

Как мы видим, количество подготовленных сотрудников коррелирует с увеличением показателей эффективности торговой организации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что применение системы корпоративной подготовки имеет положительный эффект, в части финансовой оценки бизнеса.

Наряду с этим важно отметить, что ряд исследователей опровергает наличие положительного эффекта от введения системы внутрифирменной подготовки, отмечая, даже незначительное снижение показателей эффективности. При этом, в выводах этих исследований указано, что эффект может зависеть от отрасли, характера бизнес-процессов и т. д. [21, с. 109].

Помимо динамики сугубо финансовых показателей, не следует забывать и о социальной значимости корпоративной подготовки, которая соответствует международным тенденциям социальной ответственности бизнеса и HRM [10, с. 215]. В этом случае работник совершенствует свои компетенции с подачи и за счёт работодателя, а последний получает мотивированного и подготовленного специалиста.

Внутрифирменная подготовка, как мы видим из

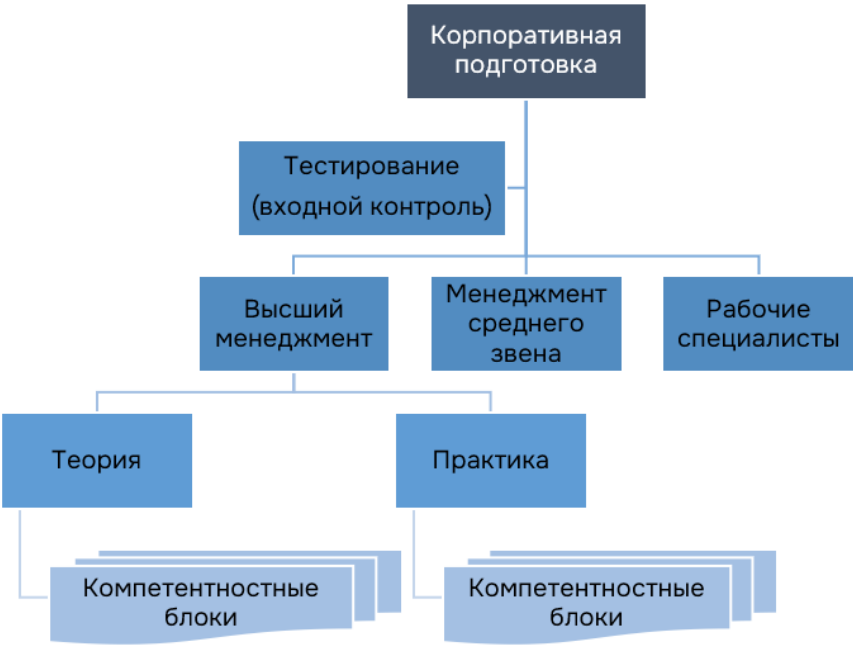


Рис. 3. Схема внутрифирменной подготовки кадров.
Источник: данные авторов.

Таблица 1. Динамика показателей эффективности ООО «Юлтэк Групп» в зависимости от количества менеджеров среднего и высшего звена, прошедших корпоративную подготовку.

Год	Кол-во подготовленных менеджеров, чел.	Кол-во активных клиентов, шт.	Выручка, млн руб.	Средняя доля в клиентском портфеле, %
2020	8	87	1,5	3,1
2021	11	112	2,6	8,3
2022	14	164	3,2	15,4
2023	29	255	5,2	18,3
2024	31	320	7,3	20,3

Источник: данные авторов.

опыта применения, является значимым конкурентным преимуществом, так как только наиболее квалифицированные управленческие кадры, способны эффективно действовать в условиях изменчивой внешней среды организации.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, всё большее число предприятий крупного и среднего бизнеса внедряют собственные системы внутрифирменной подготовки, реализуемые посредством корпоративных университетов и учебных центров, а сама под-

готовка при этом выполняет функции дополнительного профессионального образования, являющегося связующим и адаптационным звеном между теоретическими знаниями, полученными в вузе и развитием практических профессиональных компетенций, обусловленных отраслевыми требованиями.

Во-вторых, потребность в создании и внедрении системы корпоративной подготовки на предприятии оптовой торговли автокомпонентами, носит актуальный характер, в связи с отсутствием выраженных отраслевых требований и профессиональных стандартов, отражающих фор-

мирование компетенций для условий быстро изменчивой бизнес-среды, а также, в связи с необходимостью рассматривать корпоративное образование, как стратегический элемент, повышающий конкурентоспособность и социальную ответственность компании.

В-третьих, разработка системы корпоративной подготовки должна носить сбалансированный характер, при котором профессионально-компетентный подход будет применяться с учётом научных достижений отечественной

школы, а также с использованием инновационных зарубежных практик, адаптированных под российские реалии бизнес-среды, актуальность чего подтверждается успешными результатами внедрения системы внутрифирменной подготовки на отдельных предприятиях оптовой торговли автокомпонентами.

Система корпоративной подготовки может также служить базой для решения задач адаптации растущего числа ветеранов специальной военной операции в новых профессиональных сферах.

Библиографический список

1. Автогонка за инфляцией / Чек Индекс. — 2024. — URL: <https://checkindex.ru/issledovaniya/avtogonka-za-inflyaciei>.
2. Борисенко М. В., Ягмур Е. А. Наставничество как инструмент восполнения образовательных дефицитов при подготовке кадров экономики знаний // Экономика и эффективность организации производства. — 2022. — № 35. — С. 46–50. — EDN UBNKFI.
3. Булакбаева М. К. Трансформация в условиях VUCA-мира // Вестник Ошского государственного педагогического университета имени А. Мырсабекова. — 2022. — 1–1(19). — С. 72–78. — EDN CUBHMB.
4. Капустина И. В., Григорьева К. А. Импорт автокомпонентов как фактор лабильности рынка автомобилестроения // Beneficium. — 2022. — 3(44). — С. 49–56. — DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2022.3\(44\).49-56](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2022.3(44).49-56). — EDN IWQTQL.
5. Каталог национальных стандартов / Росстандарт. — 2025. — URL: https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPN5_r00ABXdPAAplbnRpdHl0YW1lAAAAAQAALRE9DVU1FT1RfMTEABmFjdGlvbgAAAAEABnNlYXJjaAAIZW50aXR5SWQAAABAAUxMTcw0AAHX19FT0ZfXw**.
6. Кирикова А. VUCA, BANI и SHIVA: буквы, объясняющие мир / РБК Тренды. — 2024. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4?ysclid=m5uwkeiqff484201290>.
7. Киселев А. А. Современные проблемы развития российского высшего образования как профессионального образования // Общество. — 2024. — 1–1(32). — С. 83–86. — EDN ETUZX.
8. Компании / СБИС. — 2025. — URL: <https://online.sbis.ru/page/company-list>.
9. Корнеева Д. В., Овчинников А. В. Оценка перспектив импортозамещения на российском рынке автокомпонентов // Проблемы прогнозирования. — 2024. — 6(207). — С. 102–115. — DOI: [10.47711/0868-6351-207-102-115](https://doi.org/10.47711/0868-6351-207-102-115). — EDN GMRCJP.
10. Костарева Ю. Н. Социальная ответственность бизнеса в период проведения специальной военной операции // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — 10–1(116). — С. 212–215. — DOI: [10.24412/2411-0450-2024-10-1-212-215](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-10-1-212-215). — EDN YMMCXС.
11. Локтюшина Е. А. Образовательные потребности в системе корпоративной подготовки // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. — 2023. — 6(179). — С. 44–48. — EDN MEZKYW.
12. Мануйлова А. Образование – людям / Коммерсант. — 2024. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7329400>.
13. Мануйлова А. Обучение наращивает бюджеты / Коммерсант. — 2024. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7329396>.
14. Мухаметзянова Ф. Ш., Шайхутдинова Г. А. О необходимости перехода современной системы дополнительного профессионального образования в пространство опережающего образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2022. — 2(46). — С. 112–118. — DOI: [10.54509/22203036_2022_2_112](https://doi.org/10.54509/22203036_2022_2_112). — EDN SWEOEZ.
15. Некипелова И. М., Некипелов Э. Ш. Человеческий капитал личности: vital, soft, hard, meta и mental skills // Социально-экономическое управление: теория и практика. — 2022. — Т. 18, № 1. — С. 60–75. — DOI: [10.22213/2618-9763-2022-1-60-75](https://doi.org/10.22213/2618-9763-2022-1-60-75). — EDN ZRXDAX.
16. Обзор рынка автозапчастей / Sostav.ru. — 2024. — URL: <https://www.sostav.ru/blogs/32702/45510>.

17. Семенихин В. В., Крупнов Ю. А. Внутрифирменная практика подготовки кадров управления торговой организацией // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – 2(76). – С. 74–81. – EDN YSROPQ.
18. Семенихин В. В., Крупнов Ю. А. Факторный анализ эволюции рынка автомобильных шин в Российской Федерации // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 93–106. – DOI: [10.18384/2949-5024-2024-3-93-106](https://doi.org/10.18384/2949-5024-2024-3-93-106). – EDN IMDPDM.
19. Топ-10 затрат автовладельцев на запчасти и расходники / Drive2.ru. – 2023. – URL: <https://www.drive2.ru/o/b/649034568124344122/?m=649036767147599459>.
20. Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms / I. Atanassova [et al.] // Industrial Marketing Management. – 2025. – Feb. – Vol. 125. – P. 12–28. – ISSN 0019-8501. – DOI: [10.1016/j.indmarman.2024.12.008](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008).
21. Parshakov P., Shakina E. A. With or without CU: A comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities // Journal of Intellectual Capital. – 2018. – Vol. 19, no. 1. – P. 96–111. – DOI: [10.1108/JIC-01-2017-0011](https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0011). – EDN XXGOGT.