

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на  
основе digital-технологий

Обучающийся

А. Н. Агафонов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Данилова С. Ю.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Агафонов А. Н.

Тема бакалаврской работы – Оптимизация системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий).

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. эк. наук, доцент Данилова С. Ю.

Целью бакалаврской работы является исследование направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «О'КЕЙ».

Предметом исследования выступает система повышения квалификации сотрудников персонала ООО «О'КЕЙ».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: синтезе, анализе и описании, также использовался метод сравнения, аналитический метод, логические методы, метод дедукции, индукции, метод экспертных оценок и другие.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе направления оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий позволят повысить эффективность всей системы обучения и развития персонала организации.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические аспекты оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий. Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «О'КЕЙ» и оценена система повышения квалификации сотрудников организации в настоящее время. Третий раздел исследования состоит из направлений оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические аспекты оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.....   | 7  |
| 1.1 Экономическое содержание системы повышения квалификации сотрудников .....  | 7  |
| 1.2 Современные digital-технологии и цифровые методы повышения квалификации персонала организации .....                        | 14 |
| 2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «О'КЕЙ» .....  | 22 |
| 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ».....   | 22 |
| 2.2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «О'КЕЙ».....   | 29 |
| 3 Разработка направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий ..... | 40 |
| 3.1 Направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий .....          | 40 |
| 3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий .....   | 47 |
| Заключение .....   | 53 |
| Список используемой литературы и используемых источников.....  | 56 |

## Введение

Повышение квалификации и знаний персонала является одной из важных задач любого руководителя, но зачастую реализация данной задачи требует значительных финансовых и временных затрат, а с учетом частых изменений в законодательстве и нормативно-технической документации своевременное обучение персонала становится проблемой.

Вместе с тем, сегодня, повышение квалификации персонала при помощи различного программного обеспечения, информационных систем и digital-технологий получает все более широкое применение.

Актуальность оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий является следствием современной цифровой трансформации и изменений в бизнес-среде. Digital-технологии позволяют создавать персонализированные образовательные программы, адаптированные под индивидуальные потребности и уровень знаний каждого сотрудника, что позволяет эффективно использовать время и ресурсы, фокусируясь на конкретных навыках и компетенциях, которые требуются для успешной работы в рамках организации. В то же время digital-технологии позволяют организациям проводить более точный мониторинг и анализ прогресса обучения сотрудников, что позволяет оценить эффективность образовательных программ, идентифицировать области, требующие дополнительного внимания, и вносить корректировки в обучающие материалы и подходы. Наконец, Digital-технологии позволяют организациям создавать более гибкие и масштабируемые системы обучения и повышения квалификации.

В соответствии с актуальностью темы исследования целью бакалаврской работы является исследование направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий.

Для достижения главной цели бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий;
- осуществить оценку системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «О'КЕЙ»;
- предложить направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «О'КЕЙ».

Предметом исследования выступает система повышения квалификации сотрудников персонала ООО «О'КЕЙ».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: синтезе, анализе и описании, также использовался метод сравнения, аналитический метод, логический методы, метод дедукции, индукции, метод экспертных оценок и другие.

Теоретико-методологической основой исследования стали публикации и современные исследования по вопросам оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий, находящихся в открытом доступе, а также нормативные акты, бухгалтерская отчетность ООО «О'КЕЙ» и другое.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе направления оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий позволят повысить эффективность всей системы обучения и развития персонала организации.

Бакалаврская работа включает в себя: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические аспекты оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий, рассмотрено экономическое содержание повышения квалификации персонала организации, ее цели, функции и задачи, а также методы оценки эффективности проводимого обучения. Также в данном разделе рассмотрены основные виды обучения и технологии, применяемые на современных предприятиях в процессе повышения квалификации.

Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «О'КЕЙ» и оценена система повышения квалификации сотрудников организации в настоящее время.

Третий раздел исследования состоит из направлений оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий.

# **1 Теоретические аспекты оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий**

## **1.1 Экономическое содержание системы повышения квалификации сотрудников**

В настоящее время одним из основных инструментов повышения показателей эффективности деятельности и конкурентоспособности организации является обучение и повышение квалификации персонала [1]. Повышение квалификации персонала как процесс играет важную роль в процессе управления персоналом компании, что отмечается во многих научных трудах [2].

По мнению авторов Шафиуллина Р. М., Шубенковой Е. В. «повышение квалификации – это один из видов профессионального обучения работников предприятия, которое проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков и умений сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации [3]. Основная цель повышения квалификации – дать актуальные сведения о нововведениях в профессии, обучить работе в новой программе или на новом оборудовании [4]. Также повышение квалификации проводят для увеличения мотивации работников» [38, с. 99].

Также по мнению авторов «повышение квалификации, профессиональная переподготовка увеличивает значимость специалиста на рынке труда, помогает освоить современные методы решения задач управления, ускорить производственные процессы [5]. От этого выигрывает и работник, и руководство организации, ведь сотрудник начинает по-новому смотреть на свои обязанности и понимает, как улучшить работу, принося тем самым положительный результат, а руководитель получает оптимальное решение поставленных перед ним задач» [39, с. 100].

По мнению авторов Дахиной Е. Р., Рекешевой Л. Н., Сорокиной И. А. повышение квалификации может представляться как «получение знаний по дополнительным образовательным программам для увеличения профессионализма и компетентности, освоение новых функциональных обязанностей без получения новой специальности или квалификации путем изучения профессиональных или дополнительно профессиональных программ» [11, с. 116]. Также авторы данный процесс рассматривают как «доформирование или переформирование профессиональной деятельности, профессионального общения, личностных качеств, овладение новыми способами решения профессиональных проблем и новыми приемами профессионального мышления, если оно было, изменение мотивационной сферы профессиональной деятельности, становление самого человека как субъекта повышения квалификации» [40, с. 117].

Следовательно, можно заключить, что повышение квалификации работников, дает возможность подготовить их к новым видам деятельности, повысить их профессиональный уровень без отрыва от трудовой деятельности [6].

«Курсы повышения квалификации необходимы, чтобы поддерживать компетенцию на протяжении всего трудового периода и соответствовать быстро изменяющимся квалификационным требованиям. Сегодня для специалистов любого уровня, которым необходимо улучшить или приобрести какие-то новые профессиональные компетенции, система повышения квалификации является доминирующей формой удовлетворения этих потребностей» [7, с. 58].

Основные преимущества и особенности системы повышения квалификации перечислены на рисунке 1.





Рисунок 1 – Преимущества повышения квалификации

Основными элементами повышения квалификации можно назвать дополнительное образование и дополнительное профессиональное образование.

«Дополнительное профессиональное образование – это вид образования, задачей которого является приобретение конкретных профессиональных знаний и умений или усовершенствование уже имеющихся навыков [9]. Пройти обучение по программам дополнительного профессионального образования можно только при условии, что человек уже имеет среднее или высшее профильное образование» [8, с. 114].

«Существует два вида дополнительного профессионального образования:

– курсы профессиональной переподготовки, которые предназначены для освоения профессиональных компетенций, требуемых для реализации нового вида трудовой деятельности;

– курсы повышения квалификации, целью которых является приобретение новых и актуальных знаний по своему профилю работы, а также повышение разряда или категории [10].

Дополнительное образование – это обучение, которое направлено на всестороннее развитие человека и расширение кругозора» [37, с. 101].

На сегодняшний день не существует общепринятой системы организации корпоративного обучения, так как каждая организация определяет свои правила и инструменты построения обучения и переобучения сотрудников [11]. Приоритетными направлениями в данном вопросе для компаний во всём мире является желание сохранить квалифицированных специалистов, уровень знаний, которым они обладают, а также желание создать условия для развития как знаний, так и специалистов, и непрерывный обмен информацией между специалистами [12].

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам регламентирован Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [24].

На основании изученных научных трудов на рисунке 2 выделены основные этапы и направления организации процесса повышения квалификации персонала [13].



Рисунок 2 – Основные этапы и направления организации процесса повышения квалификации персонала [14]

По подходу к организации обучения, многие авторы, в том числе и коллектив авторов Березина Е. С., Грязнова Е. Р., Борщева Ю. А. выделяют следующие виды обучения [18]:

– «внешнее обучение, когда организация пользуется услугами сторонней тренинг-компании. Этот подход характерен преимущественно для небольших организаций [19].

– внутреннее обучение, когда организация организует обучение своих сотрудников своими собственными силами» [15, с. 114].

Наиболее часто используемые методы повышения квалификации в современных организациях перечислены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы повышения квалификации

Также на процесс организации системы повышения квалификации влияет множество различных факторов. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование системы повышения квалификации и выбор методов повышения квалификации сотрудников, представлены на рисунке 4 [16].



Рисунок 4 – Факторы, влияющие на формирование системы повышения квалификации и выбор методов повышения квалификации [18, 21, 24]

В заключении пункта можно сделать вывод, что повышение квалификации персонала позволяет не только оптимизировать набор навыков человека для конкретной роли, но непрерывно развивает сотрудника, воспитывает профессионализм и помогает продвигаться по индивидуальному пути карьеры [17].

## **1.2 Современные digital-технологии и цифровые методы повышения квалификации персонала организации**

Цифровизация – это внедрение цифровых digital-технологии в разные сферы жизни.

По мнению Кустова П. В. «цифровизация в обучении персонала проявляется через использование цифровых технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальностей, искусственного интеллекта, геймификации и т. д. в процессы обучения персонала [18]. Для организации, планирующей провести цифровизацию обучения, важно помнить, что в первую очередь персонал должен качественно учиться. Digital-технологии – лишь помощники в обучении. Они не должны препятствовать обучению, усложнять его или искажать информацию, получаемую в процессе обучения» [19, с. 93].

Персонал любой организации необходимо обучать с помощью современных методов, отвечающих требованиям времени и существующей экономической ситуации [42]. В рамках реализации Указов Президента Российской Федерации № 204 от 07.05.2018 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г.» и № 474 от 21.07.2020 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 г.» создана национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [20]. Одним из федеральных проектов, входящих в состав этой национальной программы, является проект «Кадры для цифровой экономики». Путем его реализации будет обеспечена подготовка высококвалифицированных кадров для цифровой экономики [21].

Согласно Березиной Е. С., Грязновой Е. Р., Борщевой Ю. А., «одним из этапов обучения персонала является выбор технологии обучения. Современные технологии обучения, как правило, разделяют на два основных типа: поддерживающее и инновационное обучение [22].

Инновационное обучение подразумевает внесение определенных изменений в социальную среду и существующую культуру в ответ на возникающие проблемные ситуации [43]. В настоящее время именно инновационный тип обучения получает широкое распространение. Также инновационность является главным признаком социально значимых результатов процесса обучения. К инновационным образовательным технологиям относятся информационные технологии и дистанционное образование» [23, с. 114].

«В целом специалисты отмечают следующие тренды в корпоративном обучении и повышении квалификации персонала организации:

- сокращение интенсивных тренингов в пользу коротких модулей по несколько часов;
- максимально практичный подход к созданию контента, чтобы учащиеся не теряли интерес к процессу [44];
- совмещение синхронного и асинхронного режимов дистанционного взаимодействия, причем во втором режиме удобнее давать информацию, а в первом – отрабатывать полученные навыки;
- персонал учится сразу на реальных бизнес-задачах» [24, с. 46].

Актуальным трендом в повышении квалификации персонала на 2022 г. является полноценная система обучения в электронном и дистанционном формате одновременно. «Система дистанционного обучения — это набор программных продуктов и решений, который объединяет и автоматизирует все или большую часть процессов, связанных с обучением. Электронная система дистанционного обучения (СДО) — это интернет-платформа, в которой можно дистанционно обучать сотрудников: назначать видеоуроки, книги и курсы, тестировать и следить за успеваемостью» [25, с. 96]. Основные задачи дистанционного обучения в системе повышения квалификации перечислены на рисунке 5 [26].

Также система дистанционного обучения предоставляет следующие возможности:

- управление всеми видами обучения (электронное, очное и заочное);
- проверка знаний и навыков;
- анализ обучения и оценка результатов;
- предоставление контента и программ;
- архив учебных материалов [27].

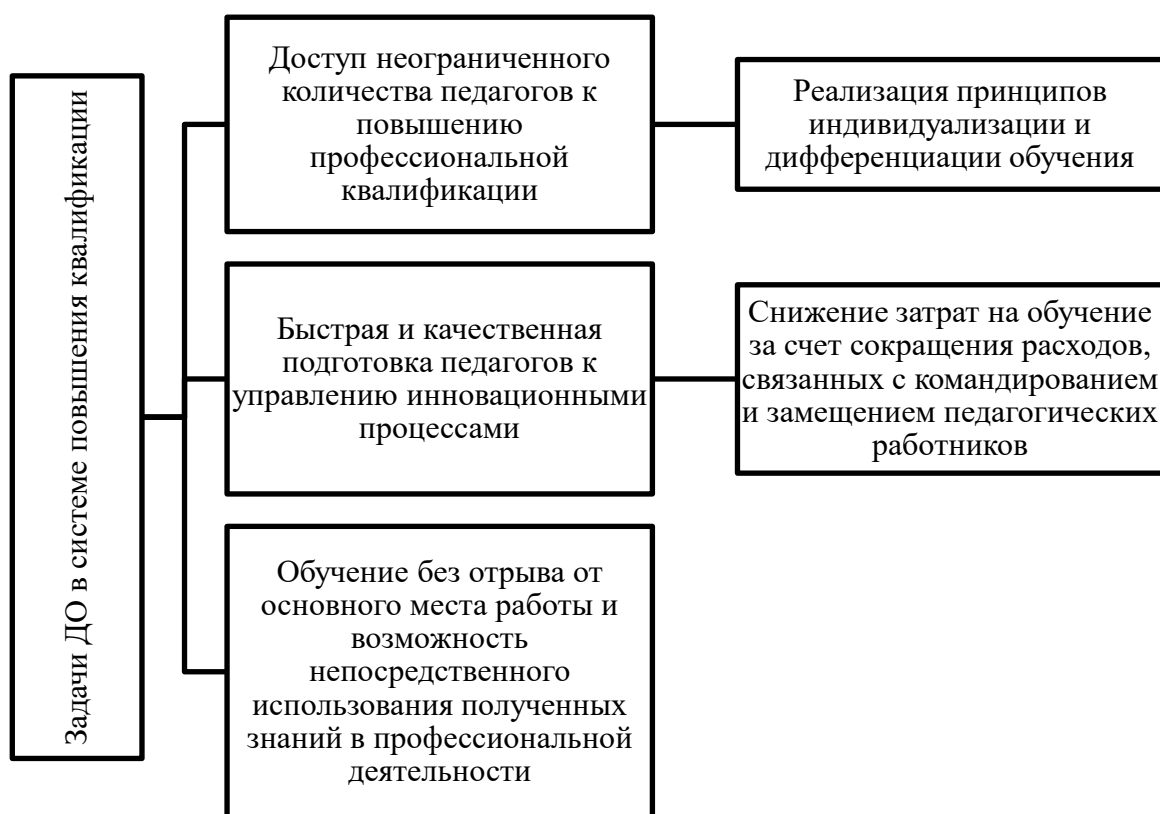


Рисунок 5 – Задачи дистанционного обучения в системе повышения квалификации

Для отечественного бизнеса после внедрения санкций в марте 2022 г. доступны несколько платформ, которые могут быть использованы в рамках системы дистанционного обучения и повышения квалификации персонала. Данные платформы и их краткая характеристика представлены в таблице 1 [28].



Таблица 1 – Платформы, для внедрения дистанционного повышения квалификации в систему обучения организации

| Платформа                | Характеристика  |
|--------------------------|---|
| EdApp                    | автоматизированная система обучения, которую оценили несколько организаций и компаний на высший балл за ее передовые и удобные инструменты и функции. Кроме обучения, потенциальный партнер платформы может получить новый интегрированный модуль с возможностью применения виртуального класса, который позволит проводить планерки в дистанционном формате.   |
| OpenLearning             | надежная платформа онлайн-обучения, которая гордится своими инструментами для создания и разработки курсов, поддерживая новую волну преподавания и обучения. В этой платформе руководству компании может понравиться: перетаскиваемые виджеты контента, которые помогут легко создавать учебные материалы в любом формате – текст, аудио, файлы и изображения. Эта платформа также известна своими краткосрочными курсами, разработанными известными образовательными учреждениями и организациями. |
| GetCourse                | российский сервис для запуска онлайн-школы, либо для создания собственной системы обучения в рамках компании. В него входит программа для создания курсов, система оплаты, аналитики и CRM, где виден объем продаж и цикл каждой сделки (если курс будет предназначен и для других компаний). Все модули связаны между собой и работают в комплексе. Стоимость сравнительно невысокая – 4000 рублей в месяц.  |
| Платформа «Антитренинги» | позволяет провести онлайн тренинги с интерфейсом, схожим по оформлению с социальной сетью «Вконтакте», что позволяет быстро адаптироваться сотрудником в программе. Нет инструмента для создания вебинарной площадки. Анализируя платформу, можно прийти к выводу, что она подойдет небольшим компаниям для проведения микрообучения по нововведениям, для изучения стандартов работы.  |
| JustClick                | привлекательная, сравнительно новая платформа для обучения сотрудников компаний. Является отечественной разработкой, которая готова конкурировать с ранее представленными зарубежными платформами. Есть все необходимое для формирования онлайн-курсов: понятные конструкторы, сервис для рассылок, возможность приобретения хранилища, создание лендингов и многое другое. Поскольку платформа новая, стоимость невысокая – 990 рублей в год.  |

Также многими учеными выделяются следующие цифровые методы обучения и повышения квалификации персонала, перечисленные в таблице 2.

Таблица 2 – Цифровые методы и форматы обучения и повышения квалификации персонал

| Метод                                    | Характеристика   | Преимущества   | Недостатки  |
|--|--|--|---|
| Корпоративный образовательный портал     | Комплексное программное решение, задачи которого – обеспечение сохранности и функционирования обучающего контента, а также сбор и обработка статистических данных о              | Позволяет получать образовательный контент в режиме 24/7.  | Высокая стоимость внедрения и поддержки.  |
| Видео-конференция / вебинар              | Позволяют проводить обучение / встречи в дистанционном формате с использованием обучающих видео, либо слайд-шоу.   | Относительно простые в использовании с большим количеством доступных цифровых решений (Zoom, MStTeams, Webinar). Позволяет участникам обмениваться мнениями и задавать вопросы непосредственно во время процесса обучения. | Обучение проводится в определенное время, обозначенное организатором.   |
| Онлайн-моделирование бизнес-сценариев    | Используются для отработки полученных теоретических знаний. Чем лучше смоделированная среда отражает реальную ситуацию, тем качественнее возможно отработать различные сценарии. | Позволяет избежать ошибок в реальных бизнес-ситуациях.   | Разработка бизнес-моделей трудоемкий процесс, требующий постоянного upgrade, как правило предоставляется сторонними провайдерами. |
| Корпоративные базы знаний (Wiki)         | Представляют своего рода мануал, преимуществом которого является легкий и неограниченный по времени доступ.  | Относительно просто обновлять контент. Индивидуальные знания становятся общими.  | Требуется время для описания необходимых процессов.   |
| Электронные системы поддержки (чат-боты) | Аналог корпоративной базы знаний (wiki) с автоматизированным поиском необходимого материала.   | Данные выдаются по конкретному запросу. Относительно не высокая стоимость внедрения, но для реализации необходимо привлечь сторонних провайдеров   | Также требуется большое количество времени для описания различных сценариев запросов.   |

Все эти цифровые методы обучения и развития дают отличный эффект в комбинации друг с другом.

«Полная цифровая трансформация обучения и оценки персонала требует не только зрелости системы управления, но и значительного бюджета. Поэтому свои корпоративные университеты есть только у крупных корпораций, таких как ПАО «Сбербанк», ГК «Роскосмос», ГК «Росатом», ПАО «Северсталь» и других подобных организаций [37]. Для малых и средних компаний наиболее подходящим вариантом цифровой трансформации обучения и развития является привлечение провайдеров данных услуг и/или существующих корпоративных программ. При этом следует отметить, что в крупных городах России рынок провайдеров обучения и развития достаточно развит» [30, с. 168].

В целях оценки эффективности проводимого повышения квалификации персонала с помощью цифровых технологий учеными и экспертами было разработано множество моделей оценки эффективности. Наиболее известные модели перечислены на рисунке 6 [29].

«Для того, чтобы продолжить процесс цифровизации в области обучения и повышения квалификации персонала предлагаются следующие рекомендации:

- менеджменту следует постоянно осуществлять мониторинг предложений на рынке цифровых решений, в частности, цифровые технологии обучения и развития персонала [36];
- стоит внедрять комплексный подход и последовательно проводить цифровую трансформацию всей системы управления персоналом;
- необходимо изучать лучшие практики цифровизации обучения персонала для выбора оптимальной модели цифровой трансформации;
- следует уделять большее внимание развитию цифровых компетенций персонала [31];

– компаниям предпочтительно активнее привлекать профессиональных провайдеров, имеющих хорошую репутацию на рынке для оптимизации затрат на развитие персонала» [32, с. 49].

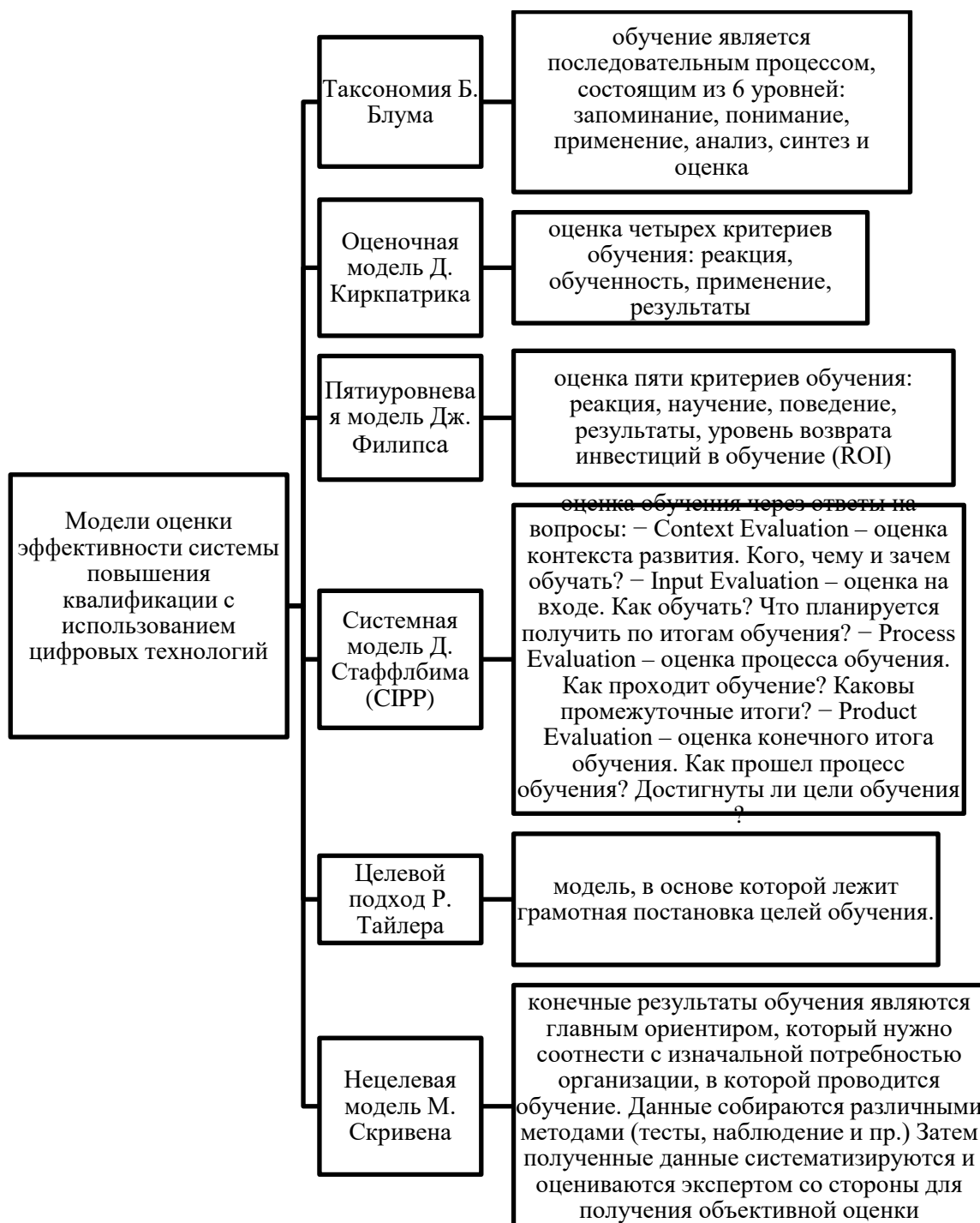


Рисунок 6 – Модели оценки эффективности системы повышения квалификации с использованием цифровых технологий

В заключении первого раздела бакалаврской работы сделан вывод, что повышение квалификации – это процесс обучения и приобретения новых знаний, навыков и компетенций, направленный на улучшение профессиональных возможностей и повышение уровня квалификации работника [33]. Оно может быть организовано как внутри компании, так и во внешних образовательных учреждениях или тренинговых центрах. Основные причины для повышения квалификации сотрудников – улучшение качества продукта или услуг [35]. Модернизация процесса повышения квалификации является еще одной актуальной проблемой на сегодняшний день: она заключается в поиске новых современных цифровых форм обучения для повышения уровня компетентности кадров. В настоящее время существует множество цифровых методов и технологий обучения и повышения квалификации персонала [34]. Все эти цифровые методы обучения и повышения квалификации дают отличный эффект в комбинации друг с другом. Компаниям необходимо подбирать методы в соответствии с бюджетом на развитие персонала, индивидуальные особенности персонала и особенности деятельности организации.

## **2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «О'КЕЙ»**

### **2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ»**

ООО «О'КЕЙ» – крупнейшая торговая компания по розничной продаже продуктов питания.

Основной вид деятельности ООО «О'КЕЙ»: торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.11). Также предприятие осуществляет такие виды деятельности:

- торговля оптовая фруктами и овощами;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами, и жирами;
- торговля оптовая напитками;
- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая галантерейными изделиями и другое.

«По состоянию на конец 2022 г. под управлением предприятия находилось 79 гипермаркетов. В 2022 г. предприятие открыло четыре новых гипермаркета в Московской области и завершила реновацию гипермаркетов в г. Сочи» [22].

Структура оборота ООО «О'КЕЙ» на конец 2022 г. представлена на рисунке 7.

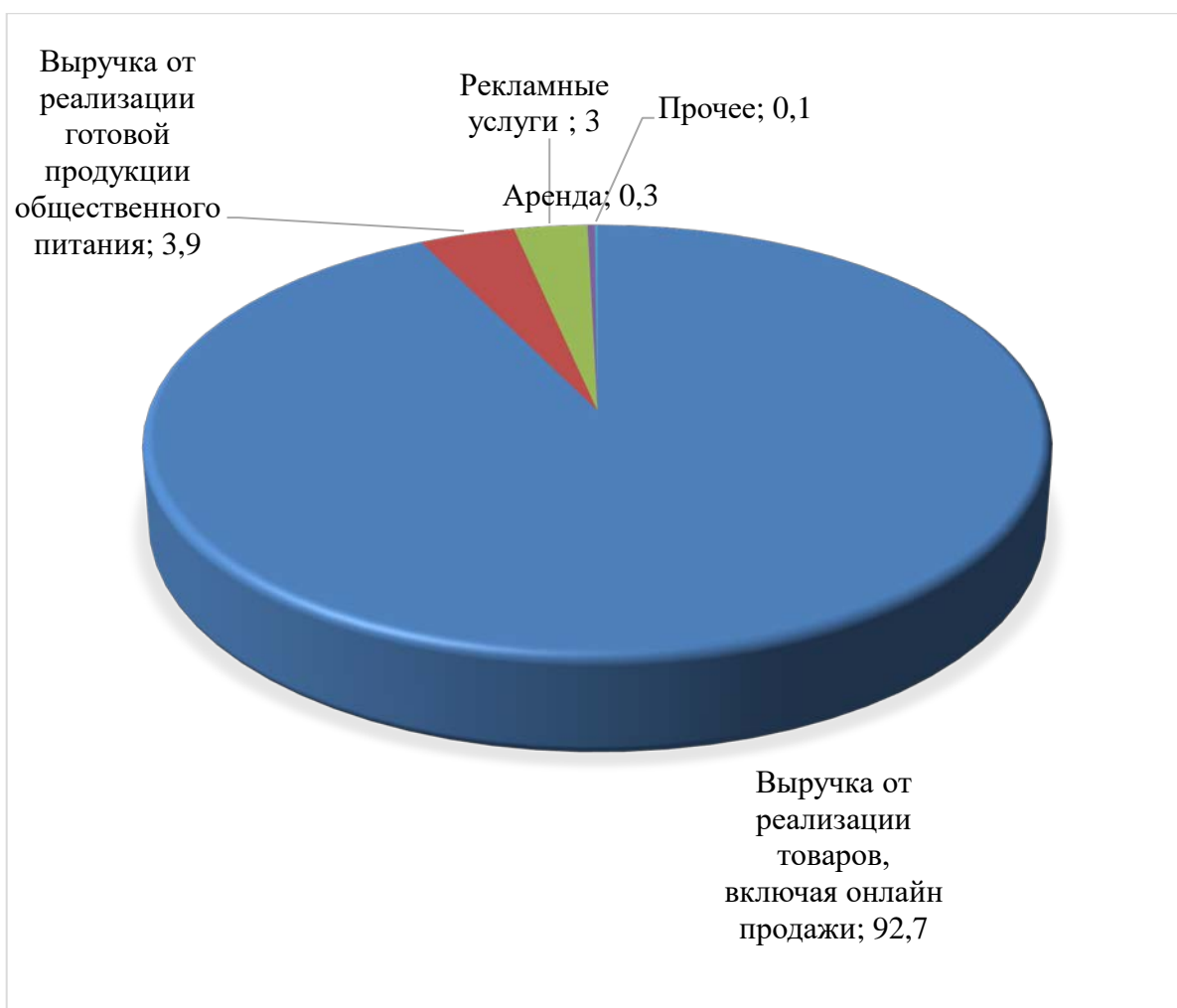


Рисунок 7 – Структура оборота ООО «О'КЕЙ» на конец 2022 г., %

Общий оборот предприятия на конец 2022 г. составил 152014070 т. р. Большая часть оборота представлена выручкой от реализации товаров, включая онлайн продажи – 92,7%.

Далее в таблице 3 представлены основные показатели финансовых результатов деятельности предприятия ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

В таблице 3 видно, что выручка ООО «О'КЕЙ» увеличилась на 2,73% в 2021 г. по сравнению с 2020 г., но снизилась на 2,65% в 2022 г. по сравнению с 2021 г.

Себестоимость продаж ООО «О'КЕЙ» также увеличилась на 4,36% в 2021 г., но снизилась на 4,88% в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

| Показатели                        | 2020 г.   | 2021 г.   | 2022 г.   | Изменение      |                  |                |                  |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                   |           |           |           | 2021/2020 гг.  |                  | 2022/2021 гг.  |                  |
|                                   |           |           |           | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Выручка предприятия, т. р.        | 151991935 | 156146263 | 152014070 | 4154328        | 2,73             | -4132193       | -2,65            |
| Себестоимость продаж, т. р.       | 112841827 | 117763590 | 112018098 | 4921763        | 4,36             | -5745492       | -4,88            |
| Валовая прибыль (убыток), т. р.   | 30188621  | 38382673  | 39996972  | 8194052        | 27,1             | 1614299        | 4,21             |
| Управленческие расходы, т. р.     | 2337487   | 2564517   | 2705843   | 227030         | 9,71             | 141326         | 5,51             |
| Коммерческие расходы, т. р.       | 30188621  | 29550803  | 28913367  | -637818        | -2,11            | -637436        | -2,16            |
| Прибыль (убыток) от продаж, т. р. | 6624000   | 6267353   | 8376762   | -356647        | -5,38            | 2109409        | 33,66            |
| Чистая прибыль, т. р.             | 343700    | 977169    | 359867    | 633469         | 184              | -617302        | -63,17           |
| Основные средства, т. р.          | 8952860   | 8605074   | 8974110   | -347786        | -3,88            | 369036         | 4,29             |
| Оборотные активы, т. р.           | 22790107  | 23919334  | 27431294  | 1129227        | 4,95             | 3511960        | 14,68            |
| Численность ППП, чел.             | 17473     | 16699     | 16281     | -774           | -4,43            | -418           | -2,5             |
| Фонд оплаты труда ППП, т. р.      | 6335630   | 6685308   | 7723066   | 349678         | 5,52             | 1037758        | 15,52            |



Продолжение таблицы 3

|   |         |         |         |        |      |         |       |
|---|---------|---------|---------|--------|------|---------|-------|
| Производительность труда работающего, т. р.       | 8698,67 | 9350,64 | 9336,90 | 651,96 | 7,49 | -13,74  | -0,15 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. | 362,60  | 400,34  | 474,36  | 37,746 | 10,4 | 74,02   | 18,49 |
| Фондоотдача                                       | 16,98   | 18,15   | 16,94   | 1,17   | -    | -1,21   | -     |
| Затраты на рубль выручки, коп.                    | 95,6419 | 95,9862 | 94,4895 | 0,3444 | 0,36 | -1,4967 | -1,56 |

Валовая прибыль ООО «О'КЕЙ» увеличилась на 27,1% в 2021 г. и на 4,21% в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом. Управленческие расходы предприятия растут. Рост в 2021 г. составил 9,71% и 5,51% в 2022 г. Коммерческие расходы предприятия в течение трёх лет, наоборот, снижаются. Снижение в 2021 г. составило 2,11% и 2,16% в 2022 г. Прибыль от продаж снизилась на 5,38% в 2021 г, но значительно увеличилась на 33,66% в 2022 г. Чистая прибыль ООО «О'КЕЙ» значительно увеличилась в 2021 г. – 184%, но снизилась на 63,17% в 2022 г. по сравнению с 2021 г.

Фонд оплаты труда персонала увеличился на 5,52% в 2021 г. и на 15,52% в 2022 г. относительно предыдущего года. Абсолютное изменение фонда оплаты труда составило 349678 т. р. в 2021 г. и 1037758 тыс. руб. в 2022 г. Производительность труда работающего сотрудника составляла 8 698,67 т. р. в 2020 г., 9 350,64 т. р. в 2021 г. и 9 336,9 т. р. в 2022 г. Это означает рост производительности труда на 7,49% в 2021 г, но снижение на 0,15% в 2022 г. относительно предыдущего года. Среднегодовая заработная плата работающего сотрудника увеличилась на 10,4% в 2021 году и на 18,49% в 2022 г. относительно предыдущего года.

Динамика численности персонала представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Динамика численности персонала ООО «О’КЕЙ» за 2020-2022 гг., чел.

Численность персонала уменьшилась на 774 человека в 2021 г. по сравнению с 2020 г. и еще на 418 человек в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Это означает сокращение числа сотрудников на 4,43% в 2021 году и на 2,5% в 2022 г.

Далее в таблице 4 проведен анализ показателей рентабельности продаж ООО «О’КЕЙ» за 2020-2022 гг.

В таблице 4 видно, что рентабельность продаж в 2020 г. составила 4,4%, что выше нормы в 4%. Однако в 2021 г. этот показатель снизился до 4%. В 2022 г. рентабельность продаж значительно возросла и составила 5,5%, что является положительной тенденцией.

Таблица 4 – Показатели рентабельности продаж предприятия ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

| Показатель                                    | Значение показателя, % |         |         | Изменение         |                   |
|---|------------------------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|   | 2020 г.                | 2021 г. | 2022 г. | 2021 г. / 2020 г. | 2022 г. / 2021 г. |
| Рентабельность продаж                         | 4,4                    | 4       | 5,5     | -0,4              | 1,5               |
| Рентабельность продаж по операционной прибыли | 1,9                    | 2,4     | 4,5     | 0,5               | 2,1               |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли       | 0,2                    | 0,6     | 0,2     | 0,4               | -0,4              |

Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения в 2020 г. составила 1,9%, что значительно ниже нормы. Однако в 2021 г. этот показатель увеличился до 2,4%, а в 2022 г. достиг показателя в 4,5%, что также свидетельствует об улучшении финансовой деятельности компании.

Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2020 г. составила всего 0,2%, что значительно ниже нормативного значения в 3% по отрасли. В 2021 г. этот показатель увеличился до 0,6%, однако в 2022 г. снова снизился до 0,2%, что является отрицательной тенденцией. Снижение данного показателя связано со снижением чистой прибыли относительно 2021г. Основная причина снижения чистой прибыли ООО «О'КЕЙ» – рост процентных расходов предприятия и расходов по аренде, а также значительное уменьшение прочих доходов.

Далее проведена оценка эффективности использования ресурсов предприятия, выраженная в показателях рентабельности активов, и рентабельности собственного капитала. Результаты анализа представлены на рисунке 9.

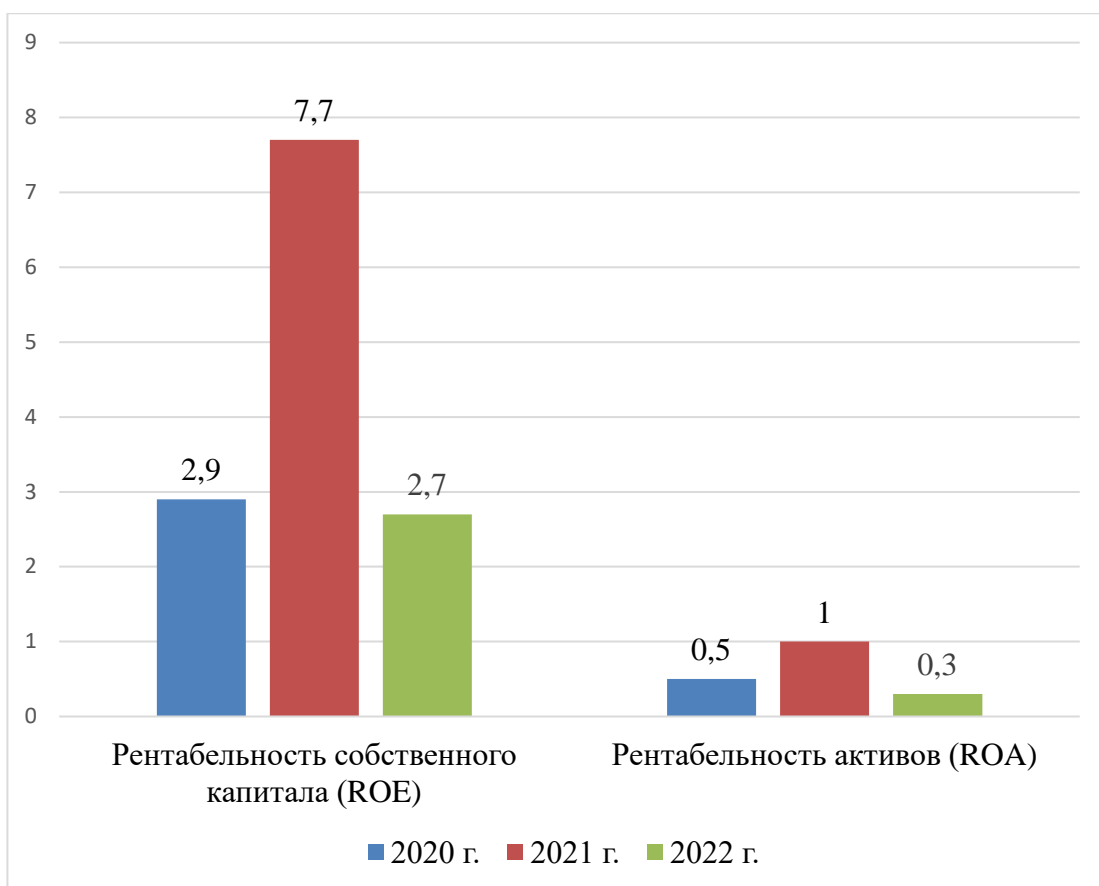


Рисунок 9 – Динамика рентабельности активов и капитала ООО «О’КЕЙ» за 2020-2022 гг., %

Показатели рисунка 9 свидетельствуют о том, что ООО «О’КЕЙ» имеет проблемы с достижением нормативных значений рентабельности и не всегда эффективно использует свои ресурсы. Рентабельность собственного капитала (ROE) в 2021 г. выросла до 7,7%, что может свидетельствовать об улучшении финансовой деятельности компании. Однако в 2022 г. показатель снова снизился до 2,7 %. Рентабельность активов (ROA) в 2020 г. составила всего 0,5%, что является очень низким показателем. В 2021 г. этот показатель увеличился до 1%, однако в 2022 г. снова снизился до 0,3%.

Следовательно, анализ основных показателей финансовых результатов деятельности ООО «О’КЕЙ» говорит о том, что предприятие, в целом, ведет достаточно эффективную деятельность, сеть предприятия расширяется и обновляется, однако чистая прибыль в 2022 г. демонстрирует снижение.

## 2.2 Анализ системы повышения квалификации сотрудников организации ООО «О'КЕЙ»

В начале анализа системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» изучена организационная структура управления гипермаркетом «О'КЕЙ».

Организационная структура управления гипермаркета «О'КЕЙ» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Организационная структура управления гипермаркета «О'КЕЙ»

Руководство отдельным гипермаркетом «О'КЕЙ» осуществляет его управляющий. Основные задачи управляющего гипермаркетом:

- управлять розничными продажами, офлайн и онлайн.
- Формировать ассортиментную матрицу;

- планировать и организовывать мероприятия по развитию торговых точек;
- разработать план продаж и KPI сотрудников. Создать систему материальной и нематериальной мотивации персонала;
- наладить систему отбора персонала, сформировать кадровый резерв. Управление персоналом: развитие, наставничество, коучинг, разработка мотивационных программ;
- контролировать выполнение стандартов сервиса обслуживания;
- проводить маркетинговый анализ для магазина;
- формировать аналитическую отчетность.

Сотрудники коммерческого отдела осуществляют взаимодействие с заказчиками, проводят мероприятия по стимулированию сбыта, оформляют договора на продажу. Сотрудники отдела снабжения оформляют заявки на закупку необходимой продукции для обеспечения бесперебойной деятельности предприятия.

Бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет на предприятии в соответствии с законодательством РФ и учетной политикой предприятия. Налоговый учет на предприятии ведется экономистами.

Сотрудники производственного цеха занимаются непосредственно изготовлением продуктов питания.

Сотрудники склада осуществляют прием, учет, хранение, перемещение и контроль складских запасов.

Сотрудники отдела кадров ведут кадровый учет на предприятии. Вместе с тем, к основным задачам специалистов отдела кадров входит:

- формирование и ведение вакансий: составление профиля кандидата, размещение на поисковых ресурсах, коммуникация с кандидатом вплоть до трудоустройства, адаптация и Onboarding сотрудников;
- ведение кадрового учета;
- заключение, изменение и расторжение трудовых договоров;

– своевременное оформление приказов о назначении на должность, кадровых перемещений, увольнения, изменении личных данных сотрудников;

– подготовка и сдача отчетности;

– организация мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала.

Далее на рисунке 11 рассмотрена структура персонала гипермаркета «О’КЕЙ» и его динамика в течение трех лет.

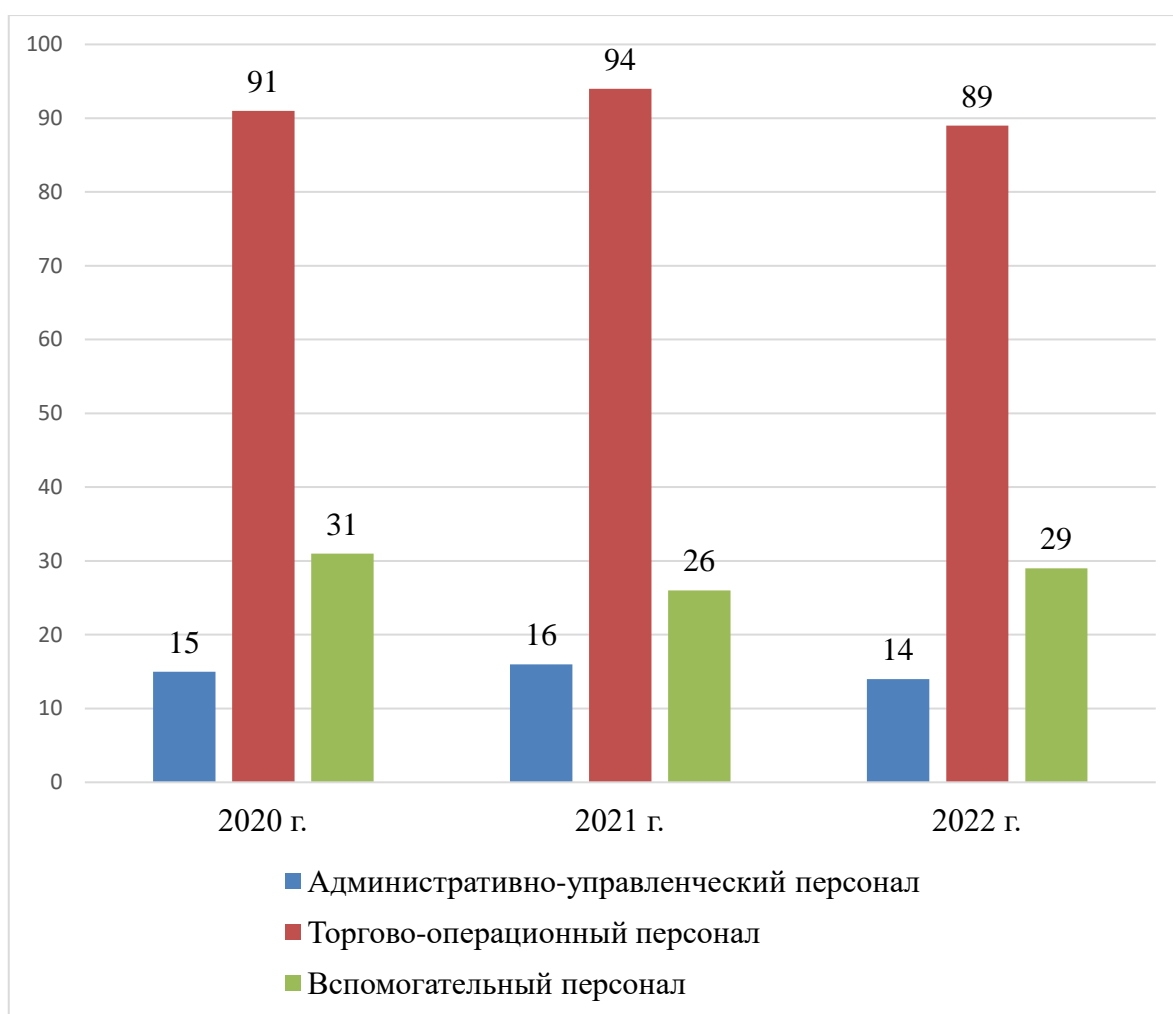


Рисунок 11 – Структура персонала гипермаркета «О’КЕЙ» и его динамика, чел.

На рисунке 11 видно, что в гипермаркете «О'КЕЙ» преобладает торгово-операционный персонал. За три года динамика данной категории персонала отрицательная. Количество персонала снизилось до 89 человек. Также снижается количество персонала и по другим категориям в 2022 г. Вспомогательный персонал снизился с 31 до 29 человек за три года. Административно-управленческий штат снизился до 14 человек.

Динамика доли численности каждой категории персонала в общей структуре представлено на рисунке 12.

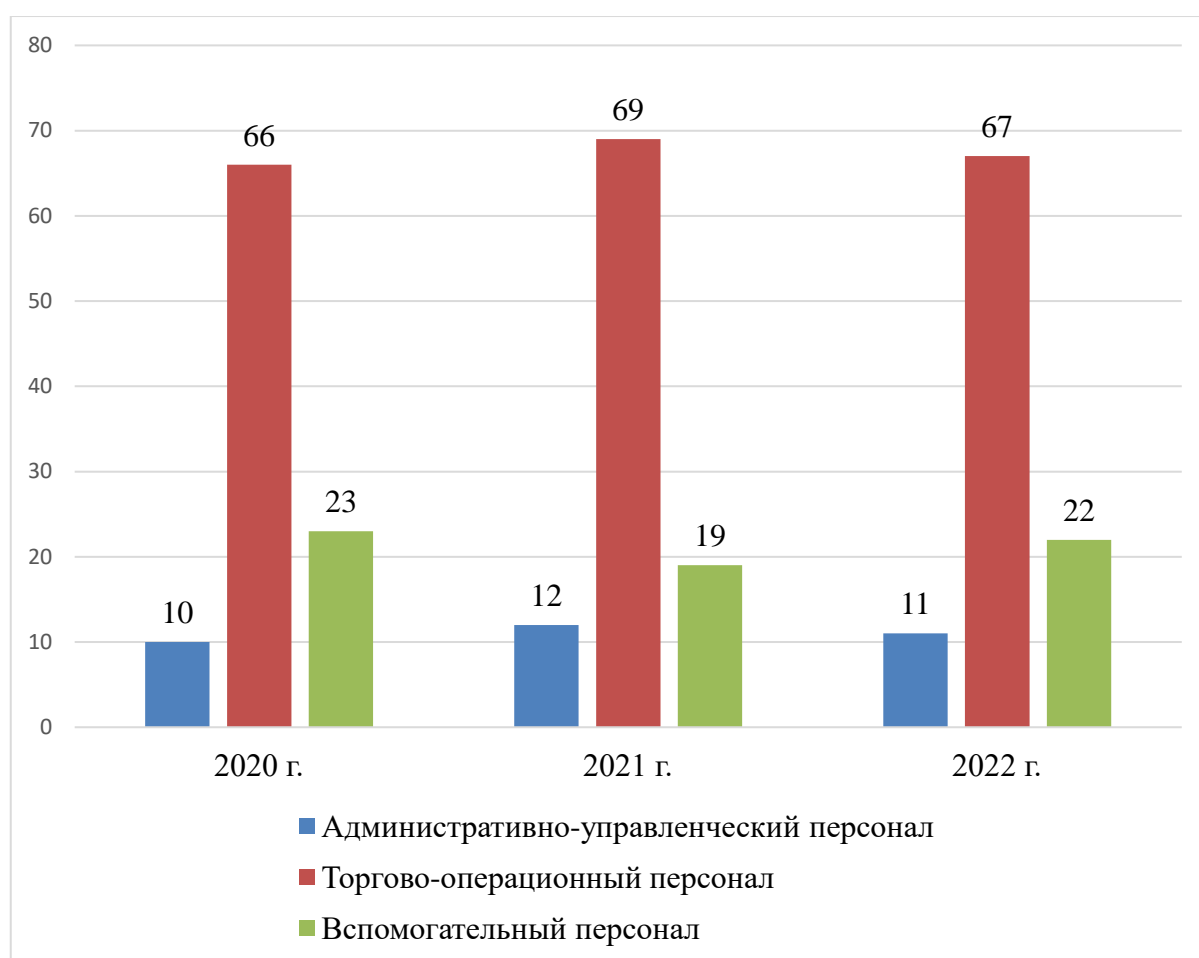


Рисунок 12 – Динамика доли численности каждой категории персонала в общей структуре персонала гипермаркета «О'КЕЙ», %

На рисунке 12 видно, что доля каждой отдельной категории персонала изменилась за три года незначительно.



Далее в таблице 5 проведена оценка персонала гипермаркета «О'КЕЙ» по уровню образования и степени квалификации.

Таблица 5 – Оценка персонала гипермаркета «О'КЕЙ» по уровню образования и степени квалификации

| Вид образования                         | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Изменение, чел. | Темп роста, % |
|---|---------|---------|---------|-----------------|---------------|
| Высшее образование:                     | 34      | 36      | 35      | 1               | 102,9         |
| административно–управленческий персонал | 13      | 14      | 13      | 0               | 100           |
| торгово–операционный персонал           | 21      | 22      | 22      | 1               | 104,8         |
| Среднее специальное образование:        | 99      | 97      | 94      | -5              | 94,9          |
| административно–управленческий персонал | 2       | 2       | 1       | -1              | 50            |
| торгово–операционный персонал           | 69      | 70      | 66      | -3              | 95,67         |
| вспомогательный персонал                | 28      | 25      | 27      | -1              | 96,4          |
| Не оконченное образование:              | 4       | 3       | 3       | -1              | 75            |
| торгово–операционный персонал           | 1       | 2       | 1       | 0               | 100           |
| вспомогательный персонал                | 3       | 1       | 2       | -1              | 66,7          |

В таблице 5 видно, что большая часть административно управленческого персонала имеет оконченное высшее образование. За три года количество данных сотрудников выросло на 2,9%. Основная масса сотрудников торгово-операционного блока имеет среднее специальное образование. Также и большая часть сотрудников вспомогательного блока имеют среднее специальное образование. На предприятии на конец 2022 г. имеется всего три сотрудника с неоконченным специальным образованием.

Далее более подробно рассмотрена система обучения и повышения квалификации в рамках сети гипермаркетов «О'КЕЙ». Стратегия развития и обучения персонала едина для всей сети гипермаркетов. Выдающийся результат, атмосфера профессионализма, безупречный сервис и эффективная команда – основные ценности, которые лежат в основе отношений компании со своими сотрудниками.

Система обучения и развития ООО «О'КЕЙ» состоит из следующих основных элементов:

- «ООО «О'КЕЙ» делает все, чтобы новым сотрудникам было проще адаптироваться в коллективе. Квалифицированные наставники и специальные тренинги помогут получить необходимые навыки, а дружеская атмосфера позволит быстро освоиться на новом рабочем месте.

- Наставничество. Для новых сотрудников институт наставничества – это рука помощи, позволяющая быстрее и лучше адаптироваться на новом месте, познакомиться с корпоративной культурой.

- Развитие. Циклы тренингов и обучающие программы для работников компании помогают профессиональному и личностному росту. Для компании важно, чтобы каждый, кто работает в ней, мог раскрыть свои таланты и способности.

- В компании развита система карьерного развития. За годы работы в гипермаркете «О'КЕЙ» можно пройти путь от рядового работника торгового зала или ассистента до менеджера или руководителя» [22].

На предприятии реализуются как внутренние, так и внешние формы обучения и повышения квалификации. Обучение и повышение квалификации проводится для административно-управленческого персонала и торгово-операционного. Для вспомогательного персонала мероприятия по повышению квалификации персонала отсутствуют.

Основные виды и методы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» в зависимости от категории персонала представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные виды и методы повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ»

Вместе с тем, на предприятии разработана дистанционная библиотека тренингов для обучения сотрудников на предприятии. В ней более 40 различных программ. Самостоятельно пройти тренинги может любой сотрудник. Иногда создаются отдельные электронные курсы, разъясняющие масштабные изменения на уровне законодательства всей отрасли. «Благодаря запуску данного проекта удалось повысить доступность обучающего контента, существенно снизить временные и финансовые затраты на обучение, повысить качество обучения через оценку эффективности обучения» [22]. Однако большая часть целевой аудитории – это сотрудники

гипермаркетов в большинстве своем – линейный персонал. Для этих сотрудников рабочее место, оборудованное ПК, не предусмотрено спецификой работы. Данным сотрудникам приходится в свое свободное от работы время посещать специально оборудованный класс для прохождения обучения, что не всегда удобно и вызывает негатив у большой аудитории персонала.

Также на предприятии реализуется система развития и повышения квалификации персонала с высоким потенциалом, повышающие эффективность руководства персоналом и процессами.

Данная внутренняя система повышения квалификации включает следующие виды обучения:

- «вводное обучение – обязательный набор курсов и программ, прохождение которых зависит от требований к той или иной должности;
- развитие технических навыков. Курсы и программы по этому направлению затрагивают повышение технической экспертизы сотрудников различных подразделений;
- программы личной эффективности;
- управление временем;
- управление изменениями;
- формирование партнерских отношений;
- стресс-менеджмент, тайм-менеджмент и другое» [22].

Следовательно, на предприятии ООО «О'КЕЙ» используются различные методы и способы повышения квалификации, в том числе и современные digital-методы.

Далее в таблице 6 проведена оценка затрат на организацию повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

Таблица 6 – Оценка затрат на организацию повышения квалификации гипермаркета «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг., т. р.

| Категория персонала                     | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Динамика 2021/2020 гг. |               | Динамика 2022/2021 гг. |               |
|---|---------|---------|---------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|   |         |         |         | Абс. изм.              | Темп прироста | Абс. изм.              | Темп прироста |
| административно–управленческий персонал | 250     | 220     | 180     | -30                    | -12           | -70                    | -28           |
| торгово–операционный персонал           | 900     | 880     | 790     | -20                    | -2,2          | -110                   | -12,2         |
| Итого                                   | 1150    | 1100    | 970     | -50                    | -4,35         | -180                   | -15,7         |

В таблице 6 видно снижение затрат на повышение квалификации персонала гипермаркета «О'КЕЙ», что с одной стороны связано с оптимизацией расходов предприятия, с другой стороны с активным использованием собственной дистанционной платформы обучения.

Оценка проводимых мероприятий по повышению квалификации проводится путем прохождения итогового тестирования на дистанционной платформе образования.

Общая результативность обучения прошедших повышение квалификации оценивается путем расчета показателя общей результативности обучения слушателей, который рассчитывается как отношение количества слушателей, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива к общему количеству слушателей, прошедших обучение за данный период, умноженное на 100%.

В таблице 7 произведена оценка общей результативности обучения прошедших повышение квалификации за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Оценка общей результативности обучения сотрудников гипермаркета «О’КЕЙ» прошедших повышение квалификации за 2020-2022 гг.

| Категория персонала  | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Динамика         |                  |
|--|---------|---------|---------|------------------|------------------|
|  |         |         |         | 2021/2020<br>гг. | 2022/2021<br>гг. |
| Количество слушателей, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива | 58      | 66      | 68      | 8                | 2                |
| Общее количество слушателей, прошедших обучение за данный период   | 60      | 70      | 72      | 10               | 2                |
| Общая результативность обучения слушателей   | 96,7    | 94,3    | 94,4    | -2,4             | 0,2              |

В таблице 7 видно небольшое снижение общей результативности обучения слушателей с 96,7% до 94,4% за три года.

Вместе с тем, после каждого проводимого тренинга на дистанционной платформе обучения ООО «О’КЕЙ» проводится сбор обратной связи для улучшения образовательного процесса.

На рисунке 14 перечислены основные пожелания персонала ООО «О’КЕЙ» по улучшению обучения и повышения квалификации на предприятии.

На рисунке 14 видно, что большая часть персонала гипермаркета ООО «О’КЕЙ» хотела бы иметь возможность обучаться, используя планшет или мобильное устройство – 95%, в то же время для большинства сотрудников важно внедрение практических упражнений для освоения новых программ или процессов на предприятии – 85%, также среди пожеланий популярны своевременность обучения, простота навигации, большая интерактивность и возможность общения в процесс обучения с коллегами других филиалов.



Рисунок 14 – Основные пожелания персонала ООО «О'КЕЙ» по улучшению обучения и повышения квалификации на предприятии %

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что на предприятии ООО «О'КЕЙ» сформирована достаточно эффективная и современная система обучения и повышения квалификации персонала. В том числе, на предприятии разработана система дистанционного образования с различными тренингами и курсами для всех категорий сотрудников. Вместе с тем, в течение трех лет снижается показатель общей результативности обучения слушателей, что повышает актуальность разработки рекомендаций по улучшению системы повышения квалификации на предприятии.

### **3 Разработка направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий**

#### **3.1 Направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий**

Для оптимизации системы повышения квалификации сотрудников необходимо учитывать их индивидуальные потребности и использовать разнообразные форматы обучения, в том числе на основе digital-технологий, устанавливать четкие цели и ожидания.

Чтобы эффективно оптимизировать систему повышения квалификации сотрудников, в том числе на основе digital-технологий, необходимо учитывать ряд факторов, таких как:

- определение потребностей в повышении квалификации сотрудников на основе digital-технологий. Каждый отдел и каждый сотрудник могут иметь свои уникальные потребности в обучении и повышении квалификации. Необходимо проводить регулярные опросы и анализировать результаты, чтобы понимать, где требуется наибольшее внимание;

- разработка индивидуальных планов обучения для каждого сотрудника. Разработка индивидуальных планов обучения поможет сотрудникам развиваться в соответствии с их специфическими потребностями;

- установление четких целей и ожиданий от повышения квалификации на основе digital-технологий. Четкие цели и ожидания помогают сотрудникам понимать, какую квалификацию им необходимо приобрести и каким образом, чтобы успешно выполнять свои задачи. Это также помогает им понять, какие результаты ожидаются от их повышения квалификации;



- использование разнообразных методов обучения, в том числе на основе digital-технологий. Разнообразие форматов обучения позволяет удовлетворить различные потребности сотрудников;

- регулярная оценка эффективности системы повышения квалификации. Регулярная оценка позволяет узнать, насколько эффективна система повышения квалификации и как ее можно улучшить. Необходимо собирать обратную связь от сотрудников, анализировать результаты и принимать меры по оптимизации системы.

Оценка эффективности системы повышения квалификации ООО «О'КЕЙ» позволила сделать выводы, что на предприятии ООО «О'КЕЙ» сформирована достаточно эффективная и современная система обучения и повышения квалификации персонала. На предприятии реализуются как внутренние, так и внешние формы обучения и повышения квалификации. Однако обучение и повышение квалификации проводится только для административно-управленческого персонала и торгово-операционного. Для вспомогательного персонала мероприятия по повышению квалификации персонала отсутствуют. Также на предприятии разработана система дистанционного образования с различными тренингами и курсами для всех категорий сотрудников.

Оценка эффективности системы повышения квалификации ООО «О'КЕЙ» также выявила что на предприятии:

- отсутствует мобильное приложение с возможностью дистанционного обучения персонала. Большая часть целевой аудитории – это линейный персонал, для которых не предусмотрено спецификой работы рабочее место с персональным компьютером. Данным сотрудникам приходится в свое свободное от работы время посещать специально оборудованный класс для прохождения обучения, что не всегда удобно и вызывает негатив у большой аудитории персонала;

- за три года наблюдается небольшое снижение общей результативности обучения слушателей с 96,7% до 94,4%;

– по результатам сбора обратной связи после прохождения обучения и повышения квалификации выявлено, что большая часть персонала гипермаркета ООО «О’КЕЙ» хотела бы иметь возможность обучаться, используя планшет или мобильное устройство, в то же время для большинства сотрудников важно внедрение практических упражнений для освоения новых программ или процессов на предприятии.

В виду полученных результатов оценки эффективности системы повышения квалификации ООО «О’КЕЙ» на предприятии рекомендуется реализовать следующие мероприятия с целью оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О’КЕЙ» на основе digital-технологий, представленные на рисунке 15.

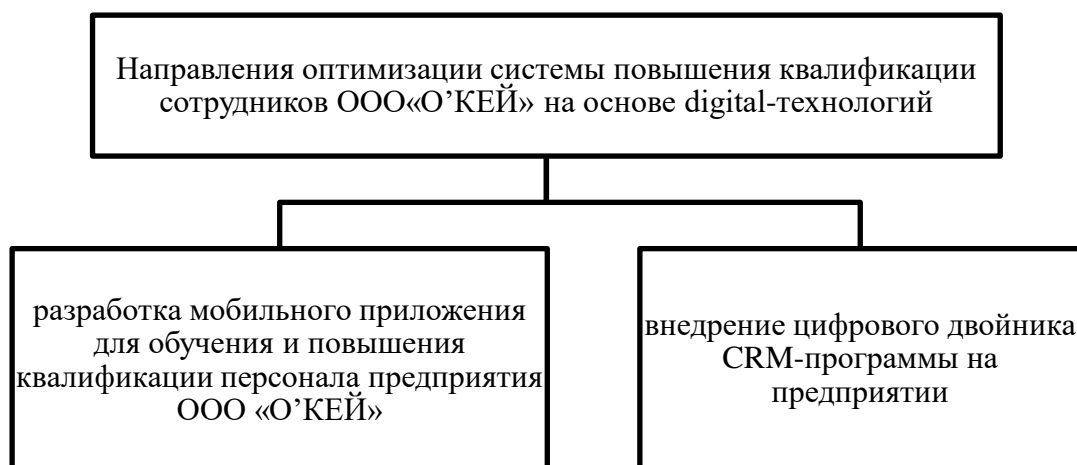


Рисунок 15 – Направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О’КЕЙ» на основе digital-технологий

Ниже рассмотрены предложенные рекомендации.

Разработка мобильного приложения для обучения персонала может быть сложной задачей, но ее можно разбить на несколько этапов, перечисленных ниже на рисунке 16.

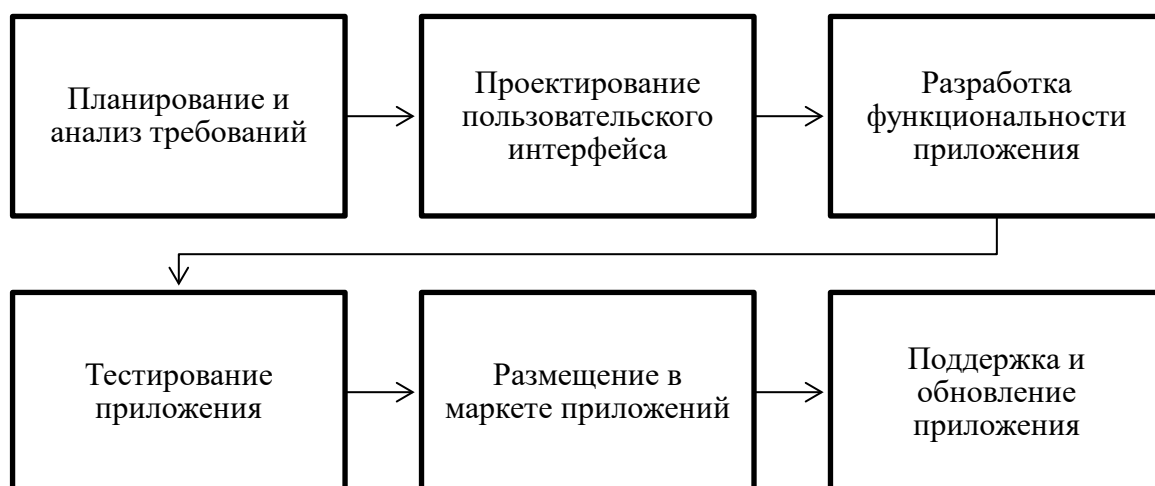


Рисунок 16 – Этапы разработки мобильного приложения для обучения и повышения квалификации персонала предприятия ООО «О’КЕЙ»

Далее представленные этапы на рисунке 16 рассмотрены подробнее.

На первом этапе необходимо определить цель приложения и его основные функциональные возможности. Также необходимо определить целевую аудиторию приложения, их потребности и ожидания.

На этапе проектирования пользовательского интерфейса необходимо разработать макеты интерфейса, учитывая потребности и ожидания целевой аудитории. Необходимо продумать, как пользователи будут взаимодействовать с приложением и как оно будет выглядеть.

На следующем этапе разрабатывается код, который обеспечивает функциональность приложения. Данный этап также включает в себя реализацию функций, необходимых для обучения персонала.

На этапе тестирования приложение тестируется на наличие ошибок и недоработок. Тестирование должно проводиться как на ранних этапах разработки, так и на завершающих. После успешного завершения тестирования, приложение готово к публикации. Оно может быть размещено в маркете приложений для загрузки и использования сотрудниками. После

запуска приложения необходимо обеспечить поддержку и обновление приложения, а также решать возникающие проблемы.

Кроме того, стоит учитывать, что разработка мобильного приложения для обучения персонала – это процесс, который может занимать значительное время и требует постоянной работы над улучшением и обновлением.

В России много компаний, которые занимаются разработкой приложений для обучения персонала. Ниже приведены некоторые из них:

- Skillbox – компания, специализирующаяся на разработке образовательных курсов и онлайн-обучении. Она также разрабатывает приложения для обучения персонала;

- Skillfactory – компания, предоставляющая образовательные услуги и разрабатывающая приложения для обучения персонала;

- Softline – компания, занимающаяся IT-услугами и разработкой ПО, включая приложения для обучения персонала.

Стоимость разработки приложения для обучения персонала может сильно варьироваться в зависимости от сложности и функциональности приложения, его дизайна, платформы и так далее. Обычно разработка приложения требует значительных затрат, и средняя стоимость может начинаться от 500 000 руб. и выше. Однако, точная стоимость будет зависеть от множества факторов.

Внедрение мобильного приложения для обучения персонала имеет множество преимуществ:

- доступность в любом месте и в любое время. Мобильные приложения позволяют сотрудникам учиться и развиваться в любой момент, когда у них есть свободное время, даже вне офиса;

- удобство и эффективность. Мобильные приложения обычно разработаны с учетом потребностей пользователей и могут быть настроены на конкретные потребности компании. Они могут содержать учебные

материалы, тесты, игры и другие интерактивные элементы, которые делают процесс обучения более интересным и эффективным;

- снижение затрат на обучение. Мобильные приложения для обучения персонала могут снизить затраты на обучение, так как они позволяют проводить обучение в режиме онлайн. Это позволяет избежать затрат на печать и доставку учебных материалов, а также на организацию мероприятий вне офиса;

- улучшение мотивации и удержания сотрудников. Мобильные приложения могут стать эффективным инструментом мотивации и удержания сотрудников, так как они помогают сотрудникам получать новые знания и навыки, что может повысить их уровень удовлетворенности работой и предотвратить текучесть кадров;

- улучшение качества обучения. Мобильные приложения позволяют компаниям более гибко и эффективно управлять процессом обучения. Они могут предоставлять статистическую информацию о прохождении курсов и тестов, что позволяет более точно оценивать уровень знаний и навыков сотрудников.

В целом, внедрение мобильного приложения для обучения персонала может существенно улучшить процесс обучения и развития сотрудников, что в свою очередь может привести к повышению эффективности бизнеса.

Далее подробно рассмотрена рекомендация по использованию цифрового двойника CRM-программы на предприятии ООО «О'КЕЙ».

Цифровой двойник CRM-программы представляет собой виртуальную копию реальной системы управления взаимоотношениями с клиентами, которая может быть использована для тестирования и оптимизации работы основной CRM-программы. Данной программой пользуется большое количество сотрудников, осуществляющих взаимодействие с потребителями, поставщиками и другими контрагентами предприятия.

Основные преимущества внедрения цифрового двойника CRM системы для торгового предприятия включают:

- повышение эффективности работы с заказчиками и поставщиками, увеличение продаж, удержание клиентов, улучшение условий поставок;
- оптимизация бизнес-процессов, автоматизация рутинных задач и снижение временных затрат на их выполнение;
- улучшение аналитических возможностей и принятие более обоснованных решений на основе данных;
- улучшение взаимодействия между разными отделами и сотрудниками предприятия.

Этапы внедрения цифрового двойника CRM-программы могут включать в себя следующие шаги:

- определение целей и задач, которые должна достигнуть компания с помощью цифрового двойника CRM-программы, и задач, которые необходимо решить при ее внедрении;
- выбор платформы для создания цифрового двойника CRM-программы. В зависимости от целей и задач, которые необходимо решить, можно выбрать одну из доступных на рынке платформ;
- сбор данных. Для создания цифрового двойника CRM-программы необходимо собрать данные о том, как работает основная CRM-система, чтобы создать точную копию;
- создание виртуальной копии основной CRM-системы, используя собранные данные и выбранную платформу;
- тестирование работы цифрового двойника, чтобы убедиться в том, что он работает так же, как и основная CRM-система;
- оптимизация цифрового двойника CRM-программы, чтобы улучшить ее производительность и эффективность;
- внедрение цифрового двойника CRM-программы в работу компании;

- обучение сотрудников компании, которые будут работать с системой;
- поддержка и обновление цифрового двойника CRM-программы необходимо для обеспечения ее дальнейшей эффективной работы

В России стоимость разработки цифровых двойников обычно начинается от нескольких миллионов рублей. Разработкой цифровых двойников CRM-программ занимаются IT-компании, специализирующиеся на разработке программного обеспечения для бизнеса. В России также есть ряд компаний, занимающихся разработкой цифровых двойников CRM-программ, которые можно найти на рынке IT-услуг. Перед выбором компании необходимо оценить ее опыт, квалификацию и репутацию, а также провести сравнительный анализ стоимости услуг разных компаний.

Предложенные в пункте направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий должны повысить ее эффективность и результативность, что отразится на финансовых показателях предприятия.

### **3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

В бакалаврской работе были предложены два основных направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий:

- разработка мобильного приложения для обучения и повышения квалификации персонала предприятия с целью повышения удобства, доступности и эффективности обучения;
- внедрение цифрового двойника CRM-программы, как основной программы, которой пользуется значительная часть персонала.

Экономическая эффективность предложенных направлений перечислена в таблице 8.

Таблица 8 – Экономическая эффективность предложенных направлений

| Внедрение мобильного приложения для обучения персонала  | Внедрение цифрового двойника CRM системы  |
|---|---|
| мобильные приложения для обучения персонала могут значительно сократить затраты на проведение традиционных курсов обучения и семинаров. Кроме того, приложение может уменьшить затраты на печать и распространение учебных материалов.  | повышение производительности труда персонала за счет более быстрого практического обучения системе                                |
| сокращение затрат на повышение квалификации при привлечении внешних консультантов и тренеров, поскольку можно обучать своих сотрудников с помощью собственных приложений, также один учитель или тренер может обучать большее количество сотрудников, используя мобильные приложения.                   | сокращение временных затрат на повышение квалификации. Не нужно тратить время на тренинги и семинары по обучению работе в системе |
| повышение эффективности, поскольку приложение позволяет учиться в удобное для сотрудников время и в удобном темпе. Более эффективное обучение может привести к более быстрому развитию квалификаций и компетенций сотрудников, что в свою очередь может повысить эффективность работы компании в целом. | снижение расходов на повышение квалификации и адаптацию новых сотрудников   |
| улучшение удержания сотрудников. Мобильные приложения для обучения персонала могут увеличить уровень удовлетворенности сотрудников работой, так как они могут получать новые знания и навыки, что может повысить их профессиональный рост.  | снижение операционных ошибок персонала при работе в системе   |

В таблице 8 видно, что реализация обоих направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий приведет к повышению производительности труда персонала и росту эффективности их деятельности.

Реализация предлагаемых мероприятий сопряжена с высоким объемом затрат. Основные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий представлены в таблице 9.

В таблице 9 видно, что предлагаемые направления оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий потребуют расходов в размере 5200 т. р. Сумма расходов значительная, однако данные направления помогут сократить расходы на повышение квалификации персонала в долгосрочной перспективе.



Таблица 9 – Основные затраты на реализацию предлагаемых направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О’КЕЙ» на основе digital-технологий

| Вид затрат  | Сумма. тыс. руб. |
|---|------------------|
| Разработка цифрового двойника CRM   | 2500             |
| Оплата труда по внедрению данной программы в систему обучения предприятия | 200              |
| Поддержка и обновление программы  | 150              |
| Обучение специалистов по обучению и развитию работе в программе           | 200              |
| Разработка мобильного приложения для обучения персонала                   | 2000             |
| Техническое сопровождение и обновление приложения                         | 150              |
| Итого   | 5200             |

Ожидается, что предлагаемые направления позволят повысить производительность труда персонала организации минимум на 10%. Изменение производительности труда персонала ООО «О’КЕЙ» наглядно представлено на рисунке 17.

На рисунке 17 виден рост производительности труда до 10270,6 т. р.

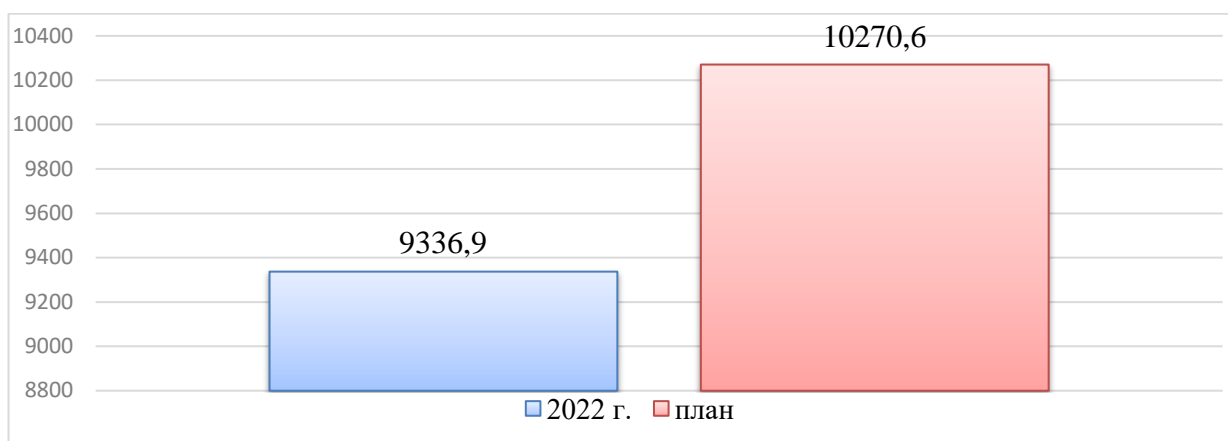


Рисунок 17 – Изменение средней производительности труда сотрудников ООО «О’КЕЙ», тыс. руб.

Рост производительности труда персонала отразится на величине выручки. Изменение выручки ООО «О’КЕЙ» представлено на рисунке 18.

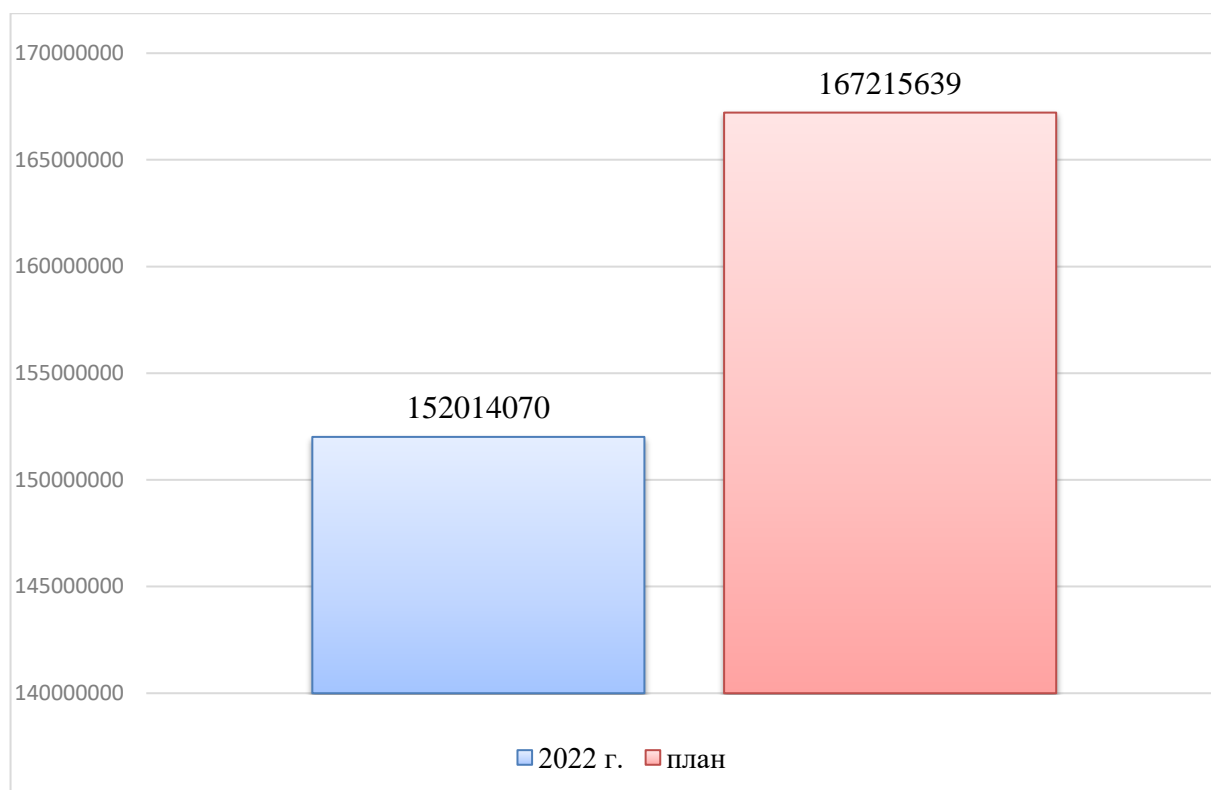


Рисунок 18 – Изменение выручки ООО «О’КЕЙ», тыс. руб.

При повышении производительности труда рост выручки составит 15201569 т. р. относительно прежнего размера выручки. Достижение прежнего уровня выручки при прогнозируемой производительности труда могло быть достигнуто с меньшим количеством персонала. В 2022 г. на предприятии работало 16281 человек. При повышении производительности труда выручку предприятия в 2022 г. можно было достигнуть с персоналом в количестве 14800 человек. Следовательно, предприятия могло бы сократить расходы на оплату труда персоналу. Годовую экономию заработной платы можно рассчитать по формуле:

$$\text{Эз. п} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (1)$$

где Эз.п – годовая экономия по заработной плате;

З – среднегодовая заработная плата работника;

Эч – условная экономия численности.

$$\text{Эз. п.} = 474,36 \cdot 1481 = 702527 \text{ т. р.}$$

Экономия по социальным отчислениям можно найти по формуле:

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п.} \cdot \frac{H}{100}, \quad (2)$$

где  $H$  – % отчисления по социальным выплатам.

ПФР – 22%;

ФСС – 2,9%,

ФФОМС – 5,1;

страхование от несчастных случаев – 0,2%.

$$\text{Эс. о.} = 702527 \cdot 0,302 = 212163 \text{ т. р.}$$

Экономия по условно-постоянным расходам можно найти по формуле 3:

$$\text{Эу. л.} = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \cdot B_2, \quad (3)$$

где  $Y$  – условно-постоянные затраты;

$B$ -выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.

$$\begin{aligned} \text{Э. у. л.} &= (112018098/152014070 - 112018098/167215639) \cdot \\ &167215639 = 11201929,2 \text{ т. р.} \end{aligned}$$

Условно-годовую экономию от реализации рекомендаций можно найти по формуле 4:

$$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (4)$$

$$\text{Эу. г.} = 212163 + 4235438 + 11201929,2 = 15649530,2 \text{ т. р.}$$

С учетом произведенных затрат на реализацию предлагаемых направлений оптимизации системы повышения квалификации сотрудников

ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий в размере 5200 т. р. экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит:

$$\text{ЭЭ} = 15649530,2 - 5200000 = 10449530,2 \text{ т. р.}$$

В заключении пункта можно сделать вывод, что в результате реализации предлагаемых направлений в третьем разделе бакалаврской работы по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий, экономическая эффективность от внедрения мероприятий может составить 10449530,2 т. р. В то же время предложенные рекомендации позволят повысить производительность труда на 10%, выручка увеличится на 15201569 т. р., система повышения квалификации персонала предприятия станет более удобной, эффективной и результативной. Следовательно, предложенные в бакалаврской работе рекомендации эффективны.

## Заключение

Система повышения квалификации сотрудников на основе digital-технологий является важным элементом успешного развития любой компании.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические аспекты оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий, рассмотрено экономическое содержание повышения квалификации персонала организации, ее цели, функции и задачи, а также методы оценки эффективности проводимого обучения. Также в данном разделе рассмотрены основные виды обучения и технологии, применяемые на современных предприятиях в процессе повышения квалификации.

Повышение квалификации – это процесс обучения и приобретения новых знаний, навыков и компетенций, направленный на улучшение профессиональных возможностей и повышение уровня квалификации работника. Оно может быть организовано как внутри компании, так и во внешних образовательных учреждениях или тренинговых центрах. Модернизация процесса повышения квалификации является актуальной проблемой на сегодняшний день: она заключается в поиске новых современных цифровых форм обучения для повышения уровня компетентности кадров. В настоящее время существует множество цифровых методов и технологий обучения и повышения квалификации персонала. Все эти цифровые методы обучения и повышения квалификации дают отличный эффект в комбинации друг с другом.

Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «О'КЕЙ» и оценена система повышения квалификации сотрудников организации в настоящее время. Оценка эффективности системы повышения квалификации ООО «О'КЕЙ» позволила сделать выводы, что на предприятии ООО «О'КЕЙ» сформирована достаточно эффективная и

современная система обучения и повышения квалификации персонала. На предприятии реализуются как внутренние, так и внешние формы обучения и повышения квалификации. Однако обучение и повышение квалификации проводится только для административно-управленческого персонала и торгово-операционного. Для вспомогательного персонала мероприятия по повышению квалификации персонала отсутствуют. Также на предприятии разработана система дистанционного образования с различными тренингами и курсами для всех категорий сотрудников.

Оценка эффективности системы повышения квалификации ООО «О'КЕЙ» также выявила что на предприятии:

- отсутствует мобильное приложение с возможностью дистанционного обучения персонала. Большая часть целевой аудитории – это линейный персонал, для которых не предусмотрено спецификой работы рабочее место с персональным компьютером. Данным сотрудникам приходится в свое свободное от работы время посещать специально оборудованный класс для прохождения обучения, что не всегда удобно и вызывает негатив у большой аудитории персонала;

- за три года наблюдается небольшое снижение общей результативности обучения слушателей с 96,7% до 94,4%;

- по результатам сбора обратной связи после прохождения обучения и повышения квалификации выявлено, что большая часть персонала гипермаркета ООО «О'КЕЙ» хотела бы иметь возможность обучаться, используя планшет или мобильное устройство – 95%, в то же время для большинства сотрудников важно внедрение практических упражнений для освоения новых программ или процессов на предприятии – 85%.

Третий раздел исследования состоит из направлений оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий таких как:

– разработка мобильного приложения для обучения и повышения квалификации персонала предприятия с целью повышения удобства, доступности и эффективности обучения;

– внедрение цифрового двойника CRM-программы, как основной программы, которой пользуется значительная часть персонала.

В результате реализации предлагаемых направлений по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий экономическая эффективность от внедрения мероприятий может составить 10449530,2 т. р. В то же время предложенные рекомендации позволят повысить производительность труда на 10%, выручка увеличится на 15201569 т. р., система повышения квалификации персонала предприятия станет более удобной, эффективной и результативной.

Следовательно, предложенные в бакалаврской работе направления по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников ООО «О'КЕЙ» на основе digital-технологий экономически эффективны. Цель и задачи бакалаврской работы достигнуты.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Бавыкина Е. Н. Динамическая оптимизационная модель развития персонала // Концепт. 2018. Т. 13. С. 3137. 2
2. Белалова Е. А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 11. С. 117.
3. Березина Е. С., Грязнова Е. Р., Борщева Ю. А. Формирование и развитие системы обучения персонала предприятий в современных экономических условиях. Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика, ред. Г. Ю. Гуляев. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 113–126.
4. Веселова С. В. Роль обучения персонала в развитии организации / С. В. Веселова // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Саратов, 10 октября 2020 года. Саратов: научная общественная организация «Цифровая наука», 2020. С. 57-60.
5. Гаспарович Е. О., Дуяр Е. М. E-learning как направление цифровизации обучения персонала. Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: мат-лы III Междунар. конф. (Екатеринбург, 11–12 ноября 2020 г.) Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. С. 36–41.
6. Герасимов Б. Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 4. С. 46–54.
7. Герасимов Б. Н. Развитие персонала как платформа инновационного развития организации / Б. Н. Герасимов, Т. П. Карпова // Вестник Самарского муниципального института управления. 2020. № 3. С. 49-58.



8. Герасимова А. В., Коноплева И. А. Совершенствование направления развития персонала предприятия // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5. № 1. С. 42.

9. Глухов П. П., Попов А. А. Пандемия как тестирование цифровизации дополнительного образования. В сб.: Болотов В.А., Мерцалова Т.А. (сост., науч. ред.). Оценка качества образования в условиях дистанционного обучения. // Опыт проживания пандемии системами школьного образования стран постсоветского пространства. М.: «Алекс» (ИП Поликанин А.А.). 2021. С. 167–174.

10. Голубь А. А. Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала. Символ науки. 2019. № 5. С. 93–96.

11. Дахина Е. Р., Рекешева Л. Н., Сорокина И. А. История развития дистанционных форм образования в системе повышения квалификации // Педагогические исследования. 2022. № 4. С. 115-130.

12. Ежова Н. В. Повышение квалификации сотрудников предприятия общественного питания, как способ улучшения качества обслуживания клиентов / Н. В. Ежова // StudNet. 2021. Т. 4. № 1. С. 41.

13. Журавлева О. В., Комиссарова Т. А., Митрофанова О. Н., Голикова И. С. Корпоративное обучение и его влияние на ключевые компетенции сотрудников в организации // Инновационная экономика и право. 2022. № 3 (22). С. 107-114.

14. Зощенко С. Современные методы развития сотрудников // Коммерческий директор. 2019. № 1. С. 16.

15. Карулина Н. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные исследования. 2022. № 10 (89). С. 64

16. Козлов А. Л. Адаптация и повышение квалификации сотрудников с использованием дистанционных образовательных технологий как основа повышения эффективности деятельности организации / А. Л. Козлов //

Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: материалы V Республиканской научно-практической конференции, Донецк, 30 октября 2020 года / Отв. редактор А.В. Ярошенко. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, Научный электронный журнал «академическая публицистика» № 12-1. 2022. с. 95-101.

17. Кулькова И. А. Критерии оценки эффективности управления системой внутрифирменного обучения. Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям, науч. ред. И. Н. Ткаченко. Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. С. 116–137.

18. Кустов П. В. Профессионализм и дополнительное профессиональное образование сотрудников / П. В. Кустов, Н. Н. Силкин // Педагогика, психология в условиях непрерывности образования: сборник статей Международной научно-практической конференции, Самара, 01 марта 2020 года. Самара: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2020. С. 92-94.

19. Кутявин Д. В. Экономика знаний как вызов для рынка труда. // Проблемы теории и практики управления. №2. 2021. 190–205.

20. Лазич Ю. В., Попова И. Н. Развитие персонала как важный элемент современной системы управления человеческими ресурсами // Beneficium. 2021. № 4. С. 105–111.

21. Нихайчик А. П., Шендель Т. В. Совершенствование обучения производственного персонала промышленного предприятия энергетической отрасли // Вестник современных исследований. 2018. № 5.4. С. 277–280.

22. Официальный сайт ООО «О'КЕЙ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.okmarket.ru/> (дата обращения – 05.02.2023 г.).

23. Передельский П. А. Дистанционные технологии в обучении персонала // Профессиональная ориентация. 2019. № 1. С. 301–308.

24. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 N 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным

программам» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_151143/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddf518/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151143/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddf518/) (дата обращения – 08.02.2023 г.)

25. Прокопьев А. В., Чернышова Т. Н. Современные методы профессионального обучения персонала // *Oeconomia et Jus*. 2022. № 1. С. 45–51.

26. Рабаданова Р. М. Система дистанционного обучения и электронные учебные пособия / Р. М. Рабаданова // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 4(117). С. 1028-1035

27. Русакова Е. В., Русакова Е. В. Результативность и эффективность обучения персонала: критерии и модели оценивания, российский и зарубежный опыт // *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2020. Т. 14. № 2. С. 160–163.

28. Савицкая В. В., Поворина Е. В. Теоретические аспекты системы обучения персонала // *Материалы Афанасьевских чтений*. 2016. № 3. С. 84–92.

29. Сагитова Ч. Х. Электронные учебные курсы в системе дистанционного обучения в преподавании спецкурсов / Ч. Х. Сагитова // *Проблемы современного физического образования: Сборник материалов V Всероссийской научно методической конференции, Уфа, 24–26 октября 2019 года* / Ответственный редактор М.Х. Балапанов. Уфа: Башкирский государственный университет, 2019. С. 281-282.

30. Салыгина И. А. Формирования системного целенаправленного подхода к повышению квалификации сотрудников / И. А. Салыгина // *Научные достижения: теория, методология, практика: Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, Анапа, 28 июня 2019 года*. Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2019. С. 56-60.

31. Семина А. П. Оценка персонала методом «360 градусов» // Фундаментальные исследования. 2020. № 2. С. 65–69.
32. Семина А. П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1. С. 80–85.
33. Токарева Ю. А., Акулова Д. А., Ивонина Е. О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала. Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: мат-лы II Междунар. конф. (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 г.) Т. 2. Sedlčany: Ústav personalistiky, 2020. С. 125–132.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 08.02.2023 г.)
35. Цыганкова Л. А. Развитие персонала как элемент развития организации / Л. А. Цыганкова // Постулат. 2021. № 1(63). С.198-201.
36. Шатохина Ю. И., Зинько М. А. Организационная модель анализа эффективности финансовых результатов предприятий // Интернет журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2020. Т. 8. № 6. с.15-18.
37. Шафиуллин Р. М., Шубенкова Е. В. Дополнительное профессиональное образование в форме повышения квалификации как важнейшее условие профессионального совершенствования сотрудников интернет-магазинов // Академическая публицистика. 2022. № 12-1. С. 98-105.
38. Шендель Т. В., Яркова С. А. Обучение персонала: формирование инструментов оценки эффективности // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 3. С. 761–782.

39. Шендель Т. В., Яркова С. А. Оценка эффективности обучения персонала: методологический аспект // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 1. С. 106–123.
40. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа: учеб. / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. М.: Инфра-М, 2019. С.152.
41. Щербакова А. В., Серикова О. Ю. К вопросу об оценке эффективности обучения персонала. Современная экономика и общество глазами молодых исследователей: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. V Уральского вернисажа науки и бизнеса в 3 т. (Челябинск, 16 марта 2018 г.) Челябинск: ЧелГУ, 2019. С. 305–309.
42. Эмиралиева Е. Р. Необходимость оценки финансового состояния организации / Е. Р. Эмиралиева, А. В. Захарян // Вектор экономики. 2019. № 10 (28). С. 81.
43. Яхонтова Е. С. Цифровая трансформация и модели управления компанией // Проблемы теории и практики управления. 2020. №1. №48–55.
44. Pasha A. V., Koropets O. A. Analysis of the relevancy of existing models of assessing the effectiveness of corporate learning and development of personnel. Modern Education, 2019, (3): 83–95.