

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В АВТОМОБИЛЬНОМ БИЗНЕСЕ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ГК «РОЛЬФ»

© 2026 Е. М. Звенигородский¹, С. В. Косицина²

^{1,2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье представлен глубокий критический анализ систем стратегического управления персоналом в российском авторитейле на фоне макроэкономической нестабильности 2020–2025 гг. Авторы исследуют опыт ГК «РОЛЬФ» как крупнейшего игрока рынка, который вынужден был совершить радикальную трансформацию своей HR-модели. С использованием эконометрических данных разработана система мер для внедрения предиктивной аналитики и гибких мотивационных механизмов.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, управление персоналом, автомобильный бизнес, человеческий капитал, рескиллинг, рынок труда, цифровая трансформация, HR-модель.

На протяжении 2020–2025 гг. рынок авторитейла РФ прошел через три фазы сложного и, самое главное, абсолютно не имеющего аналогов в истории кризиса.

Первая фаза – это пандемические ограничения, разрыв привычных логистических цепей, переход на повсеместную цифровизацию.

Вторая – начало специальной военной операции в 2022 году. После этого события практически все иностранные бренды ушли с автомобильного рынка в РФ; активизировался серый импорт через сторонние страны, но из-за этого цена для конечного потребителя колоссально выросла в сравнении с 2021 годом.

Третья – повышение утилизационного сбора (огромные ставки, которые часто становятся больше, чем цена самого автомобиля), ограничения в мощности автомобилей и льготных утильсборов очень сильно урезали выбор доступных импортных автомашин. В этих условиях управление человеческими ресурсами превратилось в основной фактор обеспечения непрерывности бизнеса [1].

Майкл Портер подчеркивал, что имитация технологий возможна, но имитация организационной культуры и коллективного интеллекта – практически нет [3]. В автомобильном бизнесе, где маржинальность продаж неуклонно снижается, а доходность сервиса растет, роль «синих воротничков» (технических специалистов) становится

стратегически приоритетной по сравнению с административным персоналом.

Стратегическое управление персоналом (СУП) в современной трактовке представляет собой интегрированную систему управления человеческими ресурсами, синхронизированную с долгосрочными бизнес-целями организации и адаптированную к вызовам внешней среды [11]. Как отмечает С. В. Шекшня [6], СУП включает «формирование кадровой философии, разработку стратегических HR-инициатив, создание адаптивных систем мотивации и развития, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества». М. Армстронг выделяет эволюцию подходов к СУП в условиях VUCA-мира (нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности) [1].

1. Реактивный подход (до 2020 г.) – реагирование на текущие кадровые проблемы.

2. Проактивный подход (2020–2023 гг.) – планирование потребностей в персонале.

3. Стратегический подход (2024–2026 гг.) – интеграция HR-стратегии в бизнес-стратегию.

4. Трансформационный подход (с 2026 г.) – персонал как источник инноваций и преобразований.

В автомобильном ритейле специфика СУП обусловлена уникальными отраслевыми особенностями.

1. Высокая цикличность продаж с выраженной сезонностью (пики в марте – апреле и сентябре – октябре).

2. Необходимость постоянного обновления знаний персонала в связи с быстрой сменой модельного ряда.

3. Эмоциональная нагрузка на сотрудников при работе с дорогостоящими покупками (средний чек – 1,5–3 млн рублей).

4. Жесткие требования к соблюдению стандартов обслуживания со стороны производителей.

5. Высокая зависимость от квалификации технического персонала в условиях усложнения автомобильных систем.

Сегодня HR-модель «РОЛЬФ» – это союз традиционных подходов и новых цифровых инструментов. Есть корпоративный университет, регулярная оценка компетенций, программы повышения квалификации. Однако многие процессы все еще остаются реактивными: компания чаще тушит пожары, чем их предотвращает. Все это происходит из-за постоянных нововведений, новых марок и систем, внедряемых в автомобили.

Цель данной работы – изучить опыт ГК «РОЛЬФ» как крупнейшего игрока рынка авторитейла, столкнувшегося в 2022–2025 годах с необходимостью трансформации HR-модели.

Группа компаний «РОЛЬФ», обладая широкой сетью дилерских центров и самым широким выбором автомобильных брендов, представляет собой уникальный пример для изучения адаптации HR-стратегии. Если в стабильные периоды фокус делался на наращивании объемов продаж, то текущие реалии требуют управления через техническую компетенцию и психологическую устойчивость кадров [2].

Проанализируем кадровую ситуацию в ГК «РОЛЬФ»: проблемы и вызовы (табл. 1).

По данным внутреннего мониторинга удовлетворенности персонала ГК «РОЛЬФ», за 2023–2025 годы выявлены системные проблемы в управлении человеческими ресурсами. Анализ показывает устойчиво высокий уровень текучести, особенно среди продавцов-консультантов (45–48%) и сервисных специалистов (35–38%). При этом средняя стоимость замены одного

сотрудника составляет 250–300 тыс. рублей, что при текущих объемах текучести приводит к ежегодным потерям 450–500 млн рублей. Ключевой проблемой является не столько уровень текучести, сколько качественный состав увольняющихся сотрудников: 65% – это специалисты с высоким потенциалом и стажем работы 1–3 года, прошедшие полный цикл обучения.

На основе глубинных интервью с 25 руководителями дилерских центров «РОЛЬФ» и анализа HR-метрик за 2023–2025 годы выделены следующие стратегические проблемы [10].

1. Диссонанс между бизнес-стратегией и кадровой стратегией.

Кадровое планирование носит реактивный характер. Как отмечает директор по развитию ГК «РОЛЬФ», «мы планируем открытие 12 новых дилерских центров до 2026 года, но не имеем программы формирования кадрового резерва для этих проектов. Набор будет осуществляться по факту открытия, что приведет к задержкам на 3–4 месяца» [10].

2. Цифровая трансформация без человеческого измерения [12].

Инвестиции в цифровые технологии (CRM, конфигураторы, чат-боты) за 2023–2025 годы составили 850 млн рублей, однако только 15% этих инвестиций были направлены на обучение персонала работе с новыми системами. Результат – коэффициент использования цифровых инструментов не превышает 45% [10].

3. Система мотивации, не отвечающая современным ожиданиям.

Исследование Deloitte (2025) показывает, что для поколения Z (составляющего 42% персонала автосалонов) приоритеты распределяются следующим образом: возможности развития (38%), гибкий график (27%), корпоративная культура (19%), заработная плата (16%). В ГК «РОЛЬФ» структура мотивации остается традиционной: зарплата + KPI (85% значимости) [10].

4. Критический дефицит технических специалистов.

Средний возраст автомехаников в ГК «РОЛЬФ» – 49 лет, при этом только 8% сотрудников – младше 30 лет. Прогноз НИИ автосервиса (2026): дефицит квали-

фицированных технических специалистов к 2028 году достигнет 85 тыс. человек. Ежегодные потери от простоя сервисных зон из-за нехватки персонала составляют 120–150 млн рублей [10].

5. Отсутствие системы управления знаниями.

Уход опытных специалистов приводит к потере критических знаний. Ежегодно компания теряет до 40% накопленного опыта. Отсутствие системы документирования уникального практического опыта и передачи знаний увеличивает время адаптации новых сотрудников на 35% [10].

Таблица 1 – SWOT-анализ системы управления персоналом ГК «РОЛЬФ» [10]

Сильные стороны	Слабые стороны
Устоявшийся бренд работодателя в отрасли (топ-5 по рейтингу HeadHunter, 2025). Развитая инфраструктура обучения (корпоративный университет, 5 учебных центров). Система наставничества для новых сотрудников (охват 95%). Стабильное финансовое положение компании. Географическое присутствие в ключевых регионах	Устаревшая система KPI (85% – финансовые показатели). Низкий уровень цифровизации HR-процессов (автоматизировано 35%). Дефицит цифровых компетенций у персонала 40+ лет (только 22% владеют необходимыми навыками). Отсутствие системы предиктивной аналитики текущей. Жесткая иерархическая структура, тормозящая инновации
Возможности	Угрозы
Внедрение ИИ-решений для HR-аналитики. Развитие удаленных форматов работы для административных функций. Создание экосистемы обучения с EdTech-партнерами. Ребрендинг компании как цифрового работодателя. Внедрение геймификации в процессы мотивации	Усиление конкуренции за цифровых специалистов (рост зарплат на 40–50% к 2026 г.). Демографический провал и сокращение численности населения 25–40 лет. Ускорение технологических изменений, требующих непрерывного переобучения. Рост ожиданий поколения Z (гибкость, purpose, развитие). Риск цифрового разрыва между поколениями сотрудников

Стоит отметить и влияние внешних факторов на кадровую ситуацию ГК «РОЛЬФ».

1. Период 2020–2021 гг. прошел под знаком «цифрового принуждения», началась полная цифровизация услуг, разработка приложения для смартфонов и разработка сайта автодилера. ГК «РОЛЬФ» была вынуждена в кратчайшие сроки переобучить более 3000 сотрудников фронт-офиса навыкам бесконтактных продаж и онлайн-консультирования. Это привело к первому серьезному конфликту компетенций: многие даже опытные менеджеры по продажам не смогли адаптироваться к потере личного контакта с клиентом в автосалоне, что вызвало отток кадров в сегмен-

те премиальных брендов на уровне 15–18% [4].

События 2022 года нанесли более глубокий удар. Приостановка или уход деятельности таких брендов, как BMW, Mercedes-Benz, Audi и Toyota, в РФ привела к экзистенциальному кризису системы мотивации. Сотрудники, годами строившие карьеру внутри стандартов конкретных марок, оказались в ситуации неопределенности. Индекс лояльности eNPS в ГК «РОЛЬФ» в середине 2022 года продемонстрировал исторический минимум (минус 12 пунктов).

2. Переход на китайские бренды (2023–2024 гг.).

Переориентация на китайских производителей (Zeekr, Voyah, EXEED, OMODA) потребовала очень больших вложений в переобучение сотрудников автомобильного салона и офиса. По оценкам различных экспертов, затраты ГК «РОЛЬФ» на образовательные программы в 2023 году выросли на 240% относительно 2021 года [5]. Основной проблемой стала разница в технической документации и стандартах обслуживания: китайские партнеры обновляют модельный ряд каждые 6–9 месяцев, что требует от персонала сервиса постоянного изучения технической литературы для каждой модели одной марки.

К концу 2024 года ГК «РОЛЬФ» смогла заметно улучшить ситуацию. Благодаря внедрению цифровых двойников рабочих мест и систем искусственного интеллекта (ИИ) время обучения и адаптации нового сервисного сотрудника удалось сократить с шести до полутора месяцев. Этот опыт показал, что техническое развитие и развитие сотрудников должны идти рука об руку [6, 9].

Считаем, внедрение цифровых систем со временем будет не только ускорять обучение сотрудников, но и повышать эффективность обучения. Системы ИИ способны проводить анализ каждого сотрудника, выделять сильные и слабые стороны, в итоге, предлагать индивидуальные курсы для каждого человека. Такой подход значительно увеличит количество квалифицированных сотрудников, уменьшит количество ошибок. Персонал будет готов к большинству вызовов в такой сложной и развивающейся индустрии.

3. Кадровый голод (2025 г.).

В 2025 году главной проблемой в большинстве сфер экономики стал острейший дефицит квалифицированных кадров, в том числе и авторитейла и сервисе. При общей безработице в стране всего в 2,4% стоимость привлечения опытного диагноста или профессионального механика выросла в 3,5 раза. Обычные сайты по поиску работы почти не работают в техническом сегменте, поэтому ГК «РОЛЬФ» начала активно сотрудничать с профильными колледжами и вузами, выстраивая систему подготовки

специалистов «с нуля», а также предлагать гибкие условия для студентов [7].

Анализ сложившейся ситуации в сфере авторитейла показал, что необходимы изменения в управлении персоналом.

Одним из наиболее перспективных вариантов развития стратегической HR-модели в ГК «РОЛЬФ» является внедрение систем анализа увольнений сотрудников. Просматривая паттерны поведения сотрудника (опоздания, снижение активности в CRM, использование корпоративной почты для внешних рассылок), система, опираясь на алгоритмы, могла бы предсказывать намерение сотрудника уйти за два месяца до подачи заявления, постепенно увеличивая точность прогноза, опираясь на повторяющиеся алгоритмы человека перед увольнением. Это дает руководителю временной запас для проведения разговоров и планерок с работниками или изменений условий труда [8]. К тому же подобные софты уже активно развиваются и внедряются в крупных компаниях, помогая руководству как понять настроение сотрудников, так и получить данные об их производительности.

Дальнейшим развитием этой идеи может стать внедрение в ГК «РОЛЬФ» модели «HR-кафетерия». Суть данной модели в следующем: сотрудник зарабатывает определенное количество баллов лояльности и сам выбирает, на что их потратить (дополнительный отпуск, компенсацию ипотеки, расширенную медицинскую страховку, обучение детей или другие бонусы). Внедрение модели «HR-кафетерия» имеет хорошие перспективы, так как в компании одновременно работают три поколения – «бумеры», «икс» и «зуммеры», у которых совершенно разные ценности и ожидания от работы. Многие компании уже дают такой бонус для сотрудников, повышая их платежеспособность.

Необходима также стратегия привлечения и развития технических специалистов: целесообразно приглашать студентов технических колледжей на стажировку с перспективой трудоустройства после окончания обучения и возможностью подработки в дилерском центре.

Проведенное исследование показывает, что стратегическое управление персоналом

в автомобильном ритейле вынужденно изменяется. Традиционные подходы, сформированные годами, уже не отвечают современным требованиям как внутренних, так и внешних факторов. Стратегическое управление кадрами должно основываться на интеграции современных цифровых инструментов и грамотной мотивационной политики, основанной на поощрении инноваций, удержании талантливых специа-

листов. Единство автомобильных ритейлеров с образовательными учреждениями будет способствовать ликвидации разрыва между ожиданиями работодателей и данными выпускников колледжей и институтов. Постоянное обучение новым технологиям и техническим нормам обусловит развитие постоянного кадрового состава и будущих специалистов, выпускающихся из образовательных учреждений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2021. 1040 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2024. 716 с.
4. Проблемы импортозамещения в автопроме // Экономист. 2024. № 11.
5. Отчет о развитии Группы компаний «РОЛЬФ» 2023–2024. URL: <https://www.rolf.ru/to-investors/>.
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2022. 368 с.
7. Человеческий капитал в ритейле: HR-Tech тенденции 2025 года. URL: <https://edu.boss.ru/company/articles/chelovecheskiy-kapital-v-riteyle-hr-trendy-2025-goda/?ysclid=mojv77u94x898622504>.
8. Смирнов А. Б. Психология управления в кризисных ситуациях. СПб.: Питер, 2023. 288 с.
9. Косицына С. В. Применение цифровых технологий в управлении персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 2. С. 62–70.
10. Внутренние отчеты и аналитика ГК «РОЛЬФ» по управлению персоналом за 2021–2025 годы.
11. Карпова Т. П., Фурсов М. О. Процесс оценки кадрового потенциала организации в управлении персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 3. С. 49–56.

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE BUSINESS: ANALYSIS OF PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS ON THE EXAMPLE OF ROLF GROUP

© 2026 Evgeniy M. Zvenigorodsky¹, Svetlana V. Kositsina²

^{1,2} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article presents a deep critical analysis of strategic human resources management systems in the Russian automotive retail industry against the backdrop of the 2020–2025 macroeconomic instability. The authors study the experience of ROLF Group as the largest market player facing the need for a radical transformation of its HR model. The article examines the challenges of adapting to the departure of traditional car brands, the integration of Chinese manufacturers into the service vertical, and the shortage of qualified technical personnel. Based on econometric data, the authors propose a set of measures to implement predictive analytics and flexible motivation systems.

Keywords: strategic human resources management, automotive retail, personnel strategy, HR analytics, digital transformation, staff loyalty, Rolf Group.