

Трушкевич И.М., магистрант
ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты

Панфилов А.С., магистрант
ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты

Горностаева Ж.В., к.э.н., профессор
ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Аннотация: В статье рассмотрены рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом в условиях конкурентной среды на примере торговой компании. Изучены направления и подходы к управлению кадрами. Предложены мероприятия по созданию конкурентоспособной команды торгового предприятия. Также рассмотрены особенности проведения оценки эффективности управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, кадры, управление персоналом, предприятие, конкурентоспособность, эффективность, оценка эффективности.

Trushkevich I.M., postgraduate student

ISOiP (branch) of DSTU in Shakhty

Panfilov A.S., postgraduate student

ISOiP (branch) of DSTU in Shakhty

Gornostaeva Zh.V., PhD, professor

ISOiP(branch) of DSTU in Shakhty

IMPROVING HR MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Abstract: This article examines recommendations for improving HR management practices in a competitive environment, using a trading company as an example. It examines trends and approaches to HR management and proposes measures for building a competitive trading team. It also discusses the specifics of evaluating HR management effectiveness.

Keywords: personnel, HR, HR management, enterprise, competitiveness, efficiency, performance evaluation.

В конкурентной среде персонал предприятия следует рассматривать, как основной источник устойчивого конкурентного положения, так как именно сотрудники напрямую влияют на клиентский опыт, операционную эффективность и способность предприятия адаптироваться к изменению внешней среды.

Для превращения персонала в источник устойчивого превосходства над конкурентами необходимо внедрение целостной управленческой модели, где согласованно задействованы три компонента: технологическое обновление, корпоративная культура и оценочные процедуры в отношении сотрудников. Ключевое требование к собственнику бизнеса — осознание того факта, что развитие кадровых инструментов не сводится лишь к устранению рутинных действий через автоматизацию. Это также процесс формирования принципиально иной среды, обеспечивающей сотрудникам возможности для карьерного роста и повышения профессионального уровня.

Таким образом, в конкурентной среде выигрывает та компания, которая выстраивает не просто систему HR-процессов, а экосистему для наращивания трудового потенциала.

Проведенный анализ условной торговой компании показал, что не в

полной мере используются современные технологии в управлении персоналом, что ограничивает возможности упрочить конкурентное положение компании на рынке за счет квалифицированных и лояльных сотрудников. Основываясь на результатах проведенного исследования, рассмотрим ключевые аспекты управления персоналом компании, на которые следует обратить внимание владельцу бизнеса.

Ключевые направления и подходы к управлению кадрами условной торговой компании приведены в таблице 1.

Таблица.1 – Ключевые направления и подходы к управлению кадрами

Цель	Суть	Результат
Развитие клиенто-ориентированной корпоративной культуры	Создать «архитектуру сервиса», включающую философию, систему поощрений, поддерживающую необходимое поведение персонала Повышать роль руководителей как ролевых моделей поведения кадров	Рост лояльности и повторных покупок клиентов Формирование уникального клиентского опыта, который сложно скопировать конкурентам
Оценка лояльности и вовлеченности персонала	Регулярно измерять eNPS через простые анонимные опросы Анализировать причины увольнений сотрудников через выходные интервью Отслеживать: коэффициент удержания персонала и среднюю продолжительность работы	Снижение текучести кадров и связанных с ней издержек Рост производительности (лояльные команды всегда эффективнее) Укрепление HR-бренда
Связь управления персоналом с бизнес-результатами	Разработать экономическую модель для оценки эффекта от мероприятий по управлению персоналом	Прозрачность вклада HR в прибыль. Обоснование инвестиций в развитие персонала
Стратегическое развитие корпоративной культуры	Проводить аудит и обновлять ценности компании, чтобы они отвечали реальным бизнес-целям и были понятны сотрудникам	Повышение вовлеченности и сплоченности коллектива. Формирование сильного бренда работодателя

Отмеченные компоненты находятся в тесной функциональной зависимости: формирование устойчивой корпоративной среды напрямую способствует росту вовлечённости персонала. Данное обстоятельство, в свою очередь, благоприятно отражается на качестве обслуживания покупателей и на ключевых экономических результатах деятельности

торгового предприятия. Применение системного подхода позволяет выстроить такой кадровый состав, сотрудники которого выполняют свои обязанности не формально, а демонстрируют внутреннюю заинтересованность в конечном успехе организации.

Рекомендации по построению конкурентоспособной команды на примере торговой компании предусматривают следующие тактические шаги:

- переход от кадрового делопроизводства к стратегическому управлению человеческими ресурсами;
- цифровая трансформация HR-процессов;
- формирование организационной культуры и вовлеченности персонала.

Рассмотрим более подробно суть предлагаемых мероприятий по созданию конкурентоспособной команды на примере условной торговой компании, их описание приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Мероприятия по созданию конкурентоспособной команды торгового предприятия

Мероприятие	Характеристика
Стратегия и аналитика	Переход от оперативного кадрового делопроизводства к стратегическому управлению человеческим капиталом Внедрение HR-аналитики: отслеживание не только текучести, но и индекса удовлетворенности клиентов по сотрудникам, рентабельности инвестиций в обучение. Прогнозирование рисков увольнений
Цифровая трансформация процессов	Подбор: использование ATS и ИИ-скрининг для быстрого закрытия вакансий, оценка на ценностное соответствие Адаптация: цифровые онбординг-платформы для ускорения выхода на эффективность и интеграции в культуру Обучение: LMS/LXP-системы для микрообучения, отработки скриптов, развития навыков
Формирование культуры и вовлеченности	Развитие корпоративной культуры, ориентированной на клиента и взаимное уважение Внедрение регулярной обратной связи через цифровые платформы. Создание программы внутреннего карьерного роста (от кассира к старшему кассиру, менеджеру, управляющему), чтобы удерживать лучших сотрудников
Оценка	Оценка успеха не по количеству проведенных тренингов, а

эффективности	по бизнес-метрикам: влияние на бизнес, рост среднего чека, повторных покупок, NPS (индекс лояльности клиентов) и т.д.
---------------	---

Результативность кадровых процессов на конкретном предприятии непосредственно определяется двумя факторами: конфигурацией самой системы управления персоналом и степенью её согласованности со стратегическими ориентирами организации. Исходя из этого, формирование команды, способной выдерживать конкурентную борьбу, целесообразно анализировать в разрезе нескольких управленческих уровней:

- первый уровень: реализация управленческих функций, принятие решений, контроль, анализ, планирование, учет и стимулирование;
- второй уровень: принятие тактических решений по вопросам реализации специальных функций управления персоналом;
- третий уровень: эффективность и экономичность решения задач управления персоналом предприятия в оперативном режиме.

Далее рассмотрим рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом условной торговой компании, их описание приведено в таблице 3.

Таблица 3 – Рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом торговой компании

Рекомендация	Краткое описание
Цифровизация найма	Перенос первичных интервью в онлайн. Автоматизация уведомлений кандидатов о статусе заявки Внедрение онлайн-анкетирования и тестирования для первичного отбора
Автоматизация операционного менеджмента	Внедрение прогнозного планирования графиков на основе данных о трафике и продажах Автоматизация учета рабочего времени, расчета зарплаты и сверхурочных
Повышение эффективности обучения и адаптации	Внедрение смешанного формата обучения (онлайн-курс + отработка с наставником) Автоматизация и стандартизация процесса онбординга Переход от скриптов к экспертизе резюме
Повышение вовлеченности и анализ	Проведение регулярных цифровых опросов (pulse-опросы) для сбора обратной связи

	Внедрение инструментов для регулярной обратной связи между руководителем и сотрудником Автоматизация сбора данных для анализа ключевых метрик (текучесть, вовлеченность)
--	---

Чтобы указанные рекомендации были максимально эффективными, руководству компании необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Первым делом следует провести аудит существующих HR-процессов на предприятии. Цель такого аудита — выявить наиболее проблемное звено во всей кадровой цепочке, то есть тот процесс, который в текущем виде даёт максимальные сбои или требует наибольших ресурсов при минимальной отдаче.

2. Цифровой инструмент должен встраиваться непосредственно в сложившиеся кадровые процессы, а не наоборот — когда рутинные операции перекраиваются под возможности технологии. В качестве примера можно рассмотреть внедрение чат-бота для обработки обращений сотрудников. Такое решение принесёт результат исключительно при условии, что руководитель обладает готовностью своевременно отвечать на поступающие запросы.

3. Формирование проектных групп, в состав которых входят как HR-специалисты, так и руководители линейных подразделений, выступает необходимым условием. При таком подходе обеспечивается, что внедряемые кадровые инструменты направлены исключительно на решение практических бизнес-задач, а не существуют в отрыве от операционных потребностей организации.

4. Внедрение любых технологических решений не должно приводить к недооценке человеческого фактора. Цифровые инструменты выполняют лишь вспомогательную роль, тогда как основополагающими для результативной работы остаются следующие аспекты: уважение к сотрудникам, публичное и непубличное признание их вклада, а также формирование доверительной среды в коллективе.

Чтобы определить, насколько эффективно выстроено управление персоналом в условиях жёсткой конкуренции, требуется провести диагностику показателей, отражающих трудовой потенциал компании. В рамках такой диагностики следует оценить достигнутый уровень развития этого потенциала и установить факторы, которые ведут к снижению отдачи от кадров именно в розничной торговле.

При проведении оценки того, насколько эффективно выстроено управление персоналом, необходимо выделить главные характерные черты и те управленческие приоритеты, которые требуют отдельного внимания. (таблица 4).

Таблица 4 - Ключевые особенности и управленческие акценты при проведении оценки эффективности управления персоналом

Аспект	Характеристики	Управленческий фокус в конкурентной среде
Роль и влияние	Персонал – это ключевое звено при работе с клиентом. Компетенции и мотивация кадров напрямую влияют на выручку компании и лояльность покупателей	Персонал - это актив, а не статья расходов. Управление должно быть направлено на раскрытие потенциала для создания уникального клиентского опыта
Особенности труда	Высокая доля рутинных операций, работа в условиях потока покупателей, эмоциональные нагрузки, часто работа в праздники	Автоматизация рутины, баланс между работой и личной жизнью, профилактика выгорания, гибкие графики работы
Ключевые компетенции	Знания ассортимента и свойств продукта, коммуникация с клиентами, стрессоустойчивость, ориентация на сервис, лояльность	Непрерывное обучение (LMS-платформы), развитие soft skills, формирование ценностного соответствия при найме
Основные риски	Высокая текучесть, низкая вовлеченность, «кадровый голод», демотивация из-за монотонности, высокая стоимость ошибки	Data-driven управление, система признания и карьерного роста, сильный HR-бренд для привлечения

Владелец бизнеса должен понимать, что конкурентоспособность декомпозируется на персональную и организационную составляющие, каждая из которых играет свою роль в достижении стратегических целей предприятия.

Рассмотрим, каким образом можно оценить эффективность мероприятий по совершенствованию технологий управления персоналом

торговой компании (детально изложены в таблице 3). Рекомендуемые метрики и показатели оценки приведены в таблице.5.

Таблица 5 – Рекомендуемые метрики и показатели оценки мероприятий по улучшению технологий управления персоналом

Направление внедрения технологий	Ключевые метрики для оценки	Методы сбора данных
Цифровизация найма	Время закрытия вакансии (дни) Стоимость найма на одного сотрудника Доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	Анализ данных в ATS-системе, отчёты по затратам на рекрутинг
Автоматизация операционного менеджмента	Соответствие графика пиковым нагрузкам (коэффициент). Доля ФОТ в выручке компании. Производительность труда	Данные из WFM-системы, сравнение с продажами, финансовые отчёты
Повышение эффективности обучения и адаптации	Время адаптации сотрудника до выхода на максимально возможную эффективность труда	Результаты тестирования в LMS, анализ рабочих показателей до и после
Повышение вовлеченности и анализ	Индекс вовлечённости (eNPS) Коэффициент текучести, особенно в первый год. Индекс лояльности HR-службы (HR-NPS)	Регулярные анонимные опросы сотрудников предприятия, анализ данных об увольнениях работников Сравнение прогнозов и фактических данных, оценка предотвращённого ущерба

В заключении отметим, что для достижения устойчивого конкурентного положения исследуемой компании необходимо регулярно внедрять программы развития персонала, направленные на повышение профессионального и образовательного уровня сотрудников.

Список литературы:

1. **Управление персоналом. Рынок труда:** учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14401-7. — Текст: непосредственный.

2. **Управление конкурентоспособностью:** учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и

доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст: непосредственный.

3. **Производственный менеджмент.** Теория и практика в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.]; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 376 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15029-2. — Текст: непосредственный.

4. **Управление персоналом:** учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. А. Литвинюк [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: непосредственный.

5. **Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами:** учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]. — Москва: Юрайт, 2022. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 989-5-534-26744-9. — Текст: непосредственный.