

Научная статья
УДК 339.13.053.1:658.3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ (ЧАСТЬ 2)

Н.В. Сербиновская^{1,*}, Б.Ю. Сербиновский²

¹ Донской государственной технической университет, Ростов-на-Дону, Россия

² Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

* E-mail: n.serbinovskaya@mail.ru

Аннотация. В рамках разрешения ключевой и полиаспектной проблемы повышения эффективности малых и средних торговых организаций исследовано влияние современных вызовов и трендов на организацию и её персонал. Обосновано выделение основные трендов, проявляющихся на фоне изменчивых (рыночных, политических и других) гетерогенных факторов, произведена оценка и выполнено описание их отдельного и совместного влияния на торговую организацию и персонал. Выявлены слабые стороны и недостатки, характерные для малых и средних торговых организаций в период изменения условий хозяйствования в 2022 г. Установлено, что для персонала малых и средних торговых организаций характерен значительный уровень неудовлетворённости, приводящий к стрессу. К значимым следует отнести недостатки (нерешённые вопросы и частным проблемы): организации, регламентации, нормирования и оплаты труда; неполноты (недостаточности) информационного обеспечения управления и трудовой деятельности. Выполнен поиск путей повышения эффективности торговой организации. Выбраны направления совершенствования управления и системы оценки персонала, способствующие росту продуктивности и качества труда работников.

Ключевые слова: торговая организация; рынок; тренд; персонал; управление; оценка.

Для цитирования: Сербиновская Н.В., Сербиновский Б.Ю. Совершенствование управления персоналом торговой организации: современные вызовы и тренды (Часть 2) // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2023. Т.9. №2. С. 105–114.

Original article

IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT OF A TRADE ORGANIZATION: MODERN CHALLENGES AND TRENDS (PART 2)

N.V. Serbinovskaya^{1,*}, B.Yu. Serbinovskiy²

¹ Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia

² Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

* E-mail: n.serbinovskaya@mail.ru

Abstract. Within the framework of solving the key and multidimensional problem of increasing the efficiency of small and medium-sized trade organizations, the influence of modern challenges and trends on the organization and its personnel is investigated. The main trends that appear against the background of changeable (market, political and other) heterogeneous factors are substantiated, their separate and joint influence on the trade organization and personnel is evaluated and described. The weaknesses and shortcomings characteristic of small and medium-sized trade

organizations during the period of changing business conditions in 2022 are revealed. It is established that the staff of small and medium-sized trade organizations is characterized by a significant level of dissatisfaction, leading to stress. The shortcomings (unresolved issues and specific problems) should be attributed to the significant ones: organization, regulation, rationing and remuneration; incompleteness (insufficiency) of information support for management and labor activity. The search for ways to improve the efficiency of a trade organization has been carried out. The directions of improving the management and personnel evaluation system are selected, contributing to the growth of productivity and quality of workers' work.

Key words: *trade organization; market; trend; personnel; management; evaluation.*

For citation: Serbinovskaya N.V., Serbinovskiy B.Yu. Improving the personnel management of a trade organization: modern challenges and trends (Part 2). *Journal of Science and Education of North-West Russia*. 2023. V.9, No. 2, pp. 105–114.

Введение

В первой части настоящей статьи *проблема повышения эффективности торговой организации в современной рыночной среде* охарактеризована как ключевая, многогранная, повсеместная, вечная и актуальность. Её сущность увязывается с изменчивостью конкурентной рыночной среды, окружения торговой организации и других условий деятельности (политических, социальных и т.д.).

В первой части статьи:

– обосновано, что модернизация управления персоналом и системы оценки персонала создаёт условия для преодоления слабых сторон и недостатков, повышения эффективности малых и средних торговых организаций.

– сформулирована общая цель, задачи и гипотеза комплексного исследования управления персоналом торговой организации в условиях нарушения рыночного равновесия и влияния на персонал значимых трендов, которые меняют взаимоотношения в коллективе торговой организации, создают предпосылки для совершенствования управления персоналом и оценки персонала.

– сформирована теоретическая база, методы и инструменты исследования;

– методический инструментарий дополнен инструментами, созданными с использованием классификационного подхода (метода);

– выделены действенные факторы, снижающие эффективность торговой организации и обоснованы ключевые требования к системе оценки персонала, позволяющие предложить направления её совершенствования;

– показана целесообразность выделения и изучения предпосылок и ключевых трендов, действенных факторов и триггеров наблюдаемых изменений и преобразований, которые влияют на организацию и персонал, их необходимо учитывать в процессе выработки решений о содержании и методах совершенствования управления персоналом и оценки персонала.

Цели комплексного исследования: (1) поиск и обоснование решений и выработка рекомендаций, которые позволяют усовершенствовать управление персоналом торговой организации; (2) разработка методических и технологических инструментов, расширяющих возможности анализа проблем и синтеза решений в рамках предмета, объекта и целей исследования; (3) описание характера, направления и степени влияния трендов на персонал организации; (4) выбор направлений улучшения управления персоналом и системы оценки персонала с учётом современных вызовов и ключевых трендов, отражающих изменения экономических условий деятельности, рыночной среды и конъюнктуры рынка.

Поэтому в настоящем исследовании решались задачи: выделения основных вызовов и трендов; оценка и описание влияния трендов на персонал торговой организации; поиск решений и выработка рекомендаций, позволяющих повысить эффективность организации

посредством системной модернизации управления персоналом, обеспечивающей повышение продуктивности и качества труда работников.

Материалы и методы

Теоретическая база исследования охарактеризована в первой части настоящей статьи. При поиске эффективных решений использованы известные (1) методы и показатели анализа эффективности торговой организации (см., например, [1]), а также применяются (2) общие подходы к организации и нормированию труда (см., например, [2]), построению системы оценки персонала организации [3] и (3) специфические оценки эффективности торговой деятельности, в том числе в социальных сетях [4]. В дополнение авторы опирались на общеизвестные теоретические положения, в которых рассматриваются разные вопросы управления персоналом и его оценки, а также этики менеджмента [5], регламентирования и оплаты труда [2, 6], психологии и социологии труда [7 – 9].

Фактологический материал собран в городах Ростовской области с апреля по декабрь 2022 г. Глубина библиографического поиска и анализа не ограничивалась временными рамками, но в большей мере относится к периоду 2017-2022 гг.

На начальном этапе обследовалось двадцать пять малых и средних (оптовых и розничных) торговых организаций. Однако в ходе накопления фактологического материала и его анализа три организации закрылись, поэтому результаты измерений оказались не полными и от них отказались. Торговые места двух закрывшихся организаций были через некоторое время заняты новыми торговцами, но на смену торговцам одеждой, бижутерией и ортопедическими товарами пришли продавцы мёда и вина, однако, ход работ был прерван, а в этих (новых) организациях провести полный объем исследования не удалось. Ещё в одной организации (торговля с использованием франшизы) были уволены («по собственному желанию») успешный (наёмный) директор и большая часть персонала, а в результате труд нового директора и обновлённого персонала не был успешным, экономические показатели торговой организации снизились и отношение покупателей (в силу ряда объективных причин) ухудшилось. Ход исследования по этой организации также был нарушен. Поэтому в основные результаты, были включены данные по двадцати одной организации.

Результаты исследования

Результаты анализа позволили выделить четыре ключевых тренда, которые характерно влияют на малые и средние торговые организации.

1. *Тренд сокращения платёжеспособного спроса населения* может быть подтверждён данными Федеральной службы государственной статистики: 1) по сравнению с I-м кв. 2021 г. численность населения с доходами ниже границы бедности в I-м кв. 2022 г. увеличилась на 0,1 млн чел. (главная причина роста – ускорение инфляции до 11,54% (I-й кв. 2022 г. к I-му кв. 2021 г., которое превысило рост среднедушевых номинальных денежных доходов); 2) реальные денежные доходы сократились по сравнению с I-м кв. 2021 г. на 1,0%, реальные располагаемые денежные доходы – на 1,2% [10].

Другие авторы писали, что ожидалось (1) скачок инфляции из-за резкого увеличения коммунальных тарифов с 1 декабря 2022 г. и (2) новое ускорение роста цен сократит реальные располагаемые доходы населения. Росстат (в начале ноября 2022 г.) сообщил о существенном снижении доходов населения и сокращении розничной торговли (за девять месяцев 2022 г. розничная торговля сократилась на 5,5% по сравнению с тем же периодом 2021 г.). В последнюю неделю октября 2022 г. «средний чек» фиксируемых покупок населения оказался ниже прошлогоднего уровня даже номинально. Исследовательский холдинг «Ромир» сообщил, что с 24 по 30 октября 2022 г. средние недельные расходы россиян сократились по сравнению с предшествующей неделей на 2,4%, а «средний чек» в конце октября 2022 г. сократился по сравнению с предшествующей неделей на 0,9% и впервые оказался ниже аналогичного значения в этот период прошлого года на 0,8%. С 2016 г. российская розничная торговля сокращается с темпом около 10% в год. [11].

Негативное действие инфляции, отчасти, сдерживает фактор, который связан с ежемесячными выплатами мобилизованным гражданам (их более 300 тыс. чел.). В статистическом измерении – это примерно 1 % увеличения среднедушевых доходов по стране. Он отражается на статистических показателях (это скорее ожидания, чем фактическое и значимое влияние), а торговой практике дополнительные доходы, которые получают военнослужащие, участвующие в СВО, и которых обеспечивает питанием, снаряжением (и т.д.) государство и общество, иначе расходуют доходы, изменяя структуру спроса и, как следствие, структуру предложения торговых организаций.

На доходы и состояние торговых организаций влияет региональная специфика, но, прежде всего, характерные для региона различия в доходах граждан (табл.).

Таблица – Показатели, определяющие доходы граждан и из семей (составлено авторами по данным, опубликованным на Портале государственных услуг Российской Федерации (<https://www.gosuslugi.ru/>))

Средняя зарплата в РФ, руб./мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	ноябрь, 2022 г.
	47 867	51 344	57 244	63 060
Реальная заработная плата в России (индекс к соответствующему периоду предыдущего года, %)	сент. 2019 г.	сент. 2020 г.	сент. 2021 г.	сент. 2022 г.
	102,3	102,6	103,0	98,5
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г. (за месяц)
Инфляция в РФ, %	4.91	8.39	11.94	0.84
<i>Региональные отличия</i>				
	Москва	Московская область	Ростовская область	Россия
Средняя заработная плата, руб./мес. (2021 г.)	112 768	64 041	39 291	57 244
Среднедушевой доход всего населения, руб./мес. // медианный среднедушевой доход, руб./мес. (от Росстата за 2020 г.)	75 655.5 // 56 643.8	46 518.7 // 36 742.7	31 331.2 // 24 219.1	35 675.8 // 27 036.4
Минимальная пенсия по прожиточному минимуму пенсионера, руб./мес. (январь 2023 г. // январь 2022 г.)	16 257 // 14 009	14 858 // 12 683	11 621 // 10 230	13 944 // 10 882
Средняя пенсия, руб./мес. (на 01.12.2022)	19 902	19 708	16 877	18 552
МРОТ (2023 г.)	24 284	16 242	16 242	16 242
Прожиточный минимум с 01.01.2023	21 718	17 277	13 513	14 375
Среднедушевой доход семьи (III кв. 2022 г. руб./мес.)	100 417	59 668	42 894	46 025

Заметны отличия в доходах граждан (и семей) в г. Москве и регионах РФ, например, если сравнивать показатели «Средняя заработная плата», «Среднедушевой доход», «Медианный среднедушевой доход» и другие. Это определяет существенные отличия конъюнктуры рынка в Москве и регионах. Поэтому результаты исследования, проведенного в Ростовской области, не обладают абсолютной универсальностью, но тренды общие, а их влияние на малые и средние торговые организации и персонал характерно.

Статистика не отражает в полной мере, подчас, существенное влияние инфляции на реальные доходы и расходы населения. Один из простых примеров «бытового» проявления инфляции и её существенных размеров: проезд в автобусе на маршруте «Шахты-Калинин» от г. Шахты до пос. Донской (Ростовской обл.) в сентябре стоил 90 руб., в октябре – 120 руб., в ноябре – 130 руб., в декабре – 150 руб. (рост за указанный период более 66,7%). Правомерен вопрос: у граждан, которые оплачивают проезд, за эти месяцы увеличились

доходы в соответствующей пропорции? Каждый может найти множество подобных примеров существенного роста цен и тарифов, реально ухудшающих возможности покупателей и сокращающих их платёжеспособный спрос.

2. *Тренд переориентации российской торговли на товары, производимые в странах, которые не поддерживают санкционную войну против России.* Это общеизвестный факт, поэтому нет необходимости специально его подтверждать. Правительство России поддерживает такую работу, а многие торговые организации, фирмы, компании активно используют новые возможности. Однако достаточно часто найденное (антисанкционное) решение сопровождается увеличением цен, что «подпитывает» *тренд сокращения платёжеспособного спроса населения.*

3. *Тренд удорожания банковских и иных кредитов для физических и юридических лиц.* С одной стороны, в 2022 г. он создавал дополнительную финансовую нагрузку на покупателей (за счёт удорожания потребительских банковских и иных кредитов при их относительно высокой доступности), которая снижала их возможности для будущих покупок (реальную покупательную способность) и превращала скорее в потенциальных покупателей. С другой стороны, торговые организации больше платили за коммерческие кредиты и вынуждены были повышать цены, снижая этим спрос и отягощая собственное финансово-экономическое состояние. Следовательно, этот тренд поддерживает устойчивость *тренда сокращения платёжеспособного спроса населения.*

4. *Тренд (углубления и расширения) цифровизации экономики и всех сторон деятельности государства, общества, граждан «на слуху»,* достаточно широко рассматривается и обсуждается в СМИ и научных публикациях и, отчасти, проявляется в расширении цифровой (электронной) торговли. Отметим, что в стране реализуется Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (URL: <http://government.ru/rugovclassifier/614/events/>).

Влияние на персонал первого тренда и необходимость соответствующих изменений в управлении персоналом и системе оценки персонала. Инфляционное и кризисное влияние первого тренда разнонаправлено. Прослеживается взаимно-суммарное и однонаправленное влияние первого и второго трендов непосредственно на организацию и опосредованное на персонал. С одной стороны, ухудшение конъюнктуры рынка приводит к сокращению и структурному изменению спроса, а это, в свою очередь, вызывает отрицательное воздействие масштабного фактора на экономические показатели деятельности торговой организации. Возрастают расходы и снижаются доходы (выручка), изменяется структура себестоимости. Недостаток средств владельцы бизнеса очень часто (в нашем исследовании в 89 % случаев) компенсируют за счёт относительного или абсолютного снижения затрат на персонал. Наблюдается увольнение сотрудников, перераспределение функций и процессов среди оставшихся работников, сдерживание роста или замораживание заработной платы, её несвоевременная выплата и т.п. Такие действия негативно воспринимаются персоналом и создают условия для конфликтных ситуаций и стресса. Возрастает текучесть кадров. Такое наблюдалось в 11-ти из 21-й обследованной организации. С другой стороны, сотрудники (как члены домохозяйств) сталкиваются с инфляционным давлением, которое не компенсируется ростом среднедушевых доходов, что усугубляет их психологическое состояние и угрожает социальной позиции в обществе, группах, семье. Всё это формирует дополнительный источник неудовлетворённости, напряжённости и стресса. Как показали результаты исследования, напряжённость и неудовлетворённость, связанная со снижением покупательной способности среднедушевых доходов населения (в том числе работников организаций), чаще приводили к открытому проявлению стрессов и конфликтным ситуациям в семьях и реже – на рабочих местах (соотношение – примерно 12:1). Недовольство работники «приносили» в семьи и там давали свободу эмоциям, а в организации «скрывали» недовольство, которое проявлялось в снижении показателей труда как своеобразный протест против сложившейся ситуации, в которой значительная часть работников винила владельцев

бизнеса и руководителей организации. Примерно 82 % работников винили их в сдерживании роста заработной платы и отсутствии действенной системы стимулирования и мотивации труда в период трудностей, с которыми все сталкиваются. Однако (по их мнению) «страдают», прежде всего, работники-исполнители и менеджеры, не принадлежащие высшему руководству организаций.

Проявлялась особенность неудовлетворённости (часто высказываемого неудовольствия персонала сложившейся ситуацией и, прежде всего, сдерживанием роста заработной платы, повышением трудовой нагрузки и т.п.) – такое недовольство (неудовлетворённость) фиксировали у многих (78 % опрошенных), но о желании уволиться и о поиске другого альтернативного (подобного или иного) места работы заявляли только 18 %, а количество реально уволившихся оказалось около 7 % (в период с января по ноябрь 2022 г.). Результаты интервью позволили выделить три причины «смирненности» недовольных: новые (альтернативные) места трудоустройства не намного лучше (не лучше); альтернативы менее привлекательны (рис.); выбор (альтернатив) весьма ограничен.



Рисунок – Причины сохранения рабочих мест и отказа работника от увольнения при существующей неудовлетворённости торговой организацией (составлено авторами)

Именно такое влияние первого тренда было подтверждено в исследовании и фиксировалось в большинстве случаев: стресс в той или иной мере отмечался у 96 % работников разных торговых организаций; конфликтные ситуации участились в 16-ти организациях (из 21-й обследованной). При этом стресс инициировался внутренними и внешними причинами, но влиял на качественные и количественные показатели труда. Проявились и дополнительные факторы роста конфликтов и стрессов – недостаточно действенное информирование и неэффективные обратные связи «исполнитель → руководитель (менеджер)». Менеджеры (как бы) не слышали, не видели, не обращали внимания на проблемные ситуации и напряжённость в коллективе. Такое положение, как показали результаты наблюдения, негативно влияло на выполнение задач и управленческих решений, которые были направлены на экономное, бережливое хозяйствование, успех внедрения инноваций и другие необходимые действия и изменения, позволяющие улучшить положение торговой организации, повысить её эффективность и конкурентоспособность.

В этих условиях угрозам подвергались климат, дружба, товарищество, взаимовыручка, взаимопомощь, взаимоуважение в коллективе, инициативное и творческое отношение к труду.

Усилия руководства организаций противостоять негативным внешним изменениям предпринимались во всех организациях. При этом было отмечено такое негативное явление как недостаточно чёткое целеполагание (такие факты отмечали более 84 % работников-исполнителей и менеджеров, не принадлежащих к руководству организацией). Проявлялась, прежде всего, недостаточная операционализация целей и задач (отсутствие количественных критериев оценки труда работников), а эта проблема напрямую связана с оценкой персонала и разработкой управленческих решений, выработкой мер по повышению качества и производительности труда.

Попытки инновационного изменения бизнеса «натыкались» на отсутствие действенных организационно-управленческих механизмов эффективного внедрения изменений (инноваций), в том числе связанных с необходимым совершенствованием системы оценки персонала (такие факты уверенно отмечали более 71 % работников-исполнителей и менеджеров, не принадлежащих к руководству организацией).

В девяти организациях проводили инновационные улучшения, связанные с расширением использования цифровых технологий, но персонал не был заранее подготовлен к переменам и новым технологиям. Не было своевременно проведено обучение или повышение квалификации, работники «обучались» на рабочих местах и в основное рабочее время. Это снижало производительность и качество труда, вносило нервность в их работу (генерировались конфликтные и стрессовые ситуации). О борьбе за эффективность труда и бережливое хозяйствование не было и речи.

Как отмечено выше, в ходе исследования произошло закрытие трёх из (25-ти) организаций. Негативные процессы и результаты, которые сопровождали деятельность одного из магазинов, свидетельствовали о трудностях современного периода, с которыми не все организации справляются. Однако целесообразно ещё раз отметить, что торговые площади, освободившиеся после закрытия двух организаций, были в скором времени (через 2-3 месяца) заняты новыми торговцами, следовательно, рынок реагирует на изменение покупательских предпочтений и изменившийся платёжеспособный спрос коррекцией структуры торговли, а не только теряет объёмы. Эти факты косвенно касаются описываемых результатов исследования. Разрушенное кризисом рыночного равновесия и современные вызовы преодолеваются, но наблюдается не столько восстановление торговыми организациями временно утраченных позиций и объёмов продаж и не развитие торговли в прежних пропорциях, а реструктуризация, качественное и количественное (в том числе технико-технологическое) изменение торговли.

Результаты исследования показали, что, несмотря на сложности, которые испытывают торговые организации в современных условиях, (1) могут быть выделены перспективные пути улучшения управления персоналом и системы оценки персонала, повышающие потенциалы эффективности и конкурентоспособности организаций, (2) целесообразно совершенствование управления персоналом и системы оценки работников.

Влияние на персонал второго тренда и необходимость соответствующих изменений в управлении персоналом и системе оценки персонала. Тренд переориентации российской торговли затронул пятнадцать организаций. Эти перемены проявились в разрушении сложившихся кластеров и логистики, заставили владельцев бизнеса, наёмных руководителей и персонал активно выстраивать новые связи и «вливаться» в новые кластеры, а новая география поставок, прежде всего, была связано с обновлением логистики и связей с зарубежными производителями и оптовыми поставщиками. Такая достаточно сложная, затратная и напряжённая работа двойко воспринималась персоналом. Во-первых, творческая компонента труда возросла, новые задачи потребовали от сотрудников инициативного и активного труда, что у некоторых сотрудников улучшало показатели удовлетворённости трудом. Во-вторых, возросшая нагрузка на персонал не учитывалась в части нормирования труда и его адекватной оплаты. Никто не изменял нормативы труда, не учитывал изменения в характере труда и т.п., а в результате оценки персонала и результатов труда уже нельзя было считать достоверными, справедливыми и обоснованными для принятия управленческих решений. Это снижало у сотрудников показатели удовлетворённости трудом, а иногда приводило к возникновению конфликтных и стрессовых ситуаций. Такие результаты в той или иной мере наблюдались во всех упомянутых пятнадцати организациях, но в восьми организациях негативные моменты нивелировались моральным поощрением исполнителей и поддержкой руководителей (менеджеров). В случае выстраивания новых связей с предприятиями-поставщиками и оптовыми торговцами часто проявлялся ещё один

недостаток – нечёткое целеполагание и отсутствие операционализации целей и задач. Такие упущения снижали достоверность оценки эффективности управления персоналом.

Следует отметить, что на рынке достаточно много торговых организаций, реализующих отечественную продукцию. На их деятельность описанный тренд влияние не оказал (в настоящем исследовании – это 16,7 % от числа обследованных организаций). Однако, если организация вынуждена менять поставщиков, выстраивать новые каналы логистики и т.п., то полезно учитывать изменения в системе управления персоналом.

Влияние на персонал третьего тренда и необходимость соответствующих изменений в управлении персоналом и системе оценки персонала. Тренд не оказывает решающего влияние на управление и оценку персонала, но неблагоприятная ситуация требует от организации и её персонала искать пути снижения затрат и сдерживания цен, следовательно, возрастают требования к компетенциям руководителей и сотрудников и приобретению новых знания, умений и навыков для решения этой задачи. Были получены два интересных результата: (1) 23 % руководителей и сотрудников не считали задачу снижения затрат особо сложной или значимой (но не отрицали её значимость), 38 % респондентов относили её к разряду постоянно значимых и решаемых по мере возможности, а остальные не отрицали необходимости бережливого отношения к ресурсам и экономии затрат, но определяли задачу как второстепенную; (2) практически все респонденты не видели необходимости в специальном обучении или повышении квалификации персонала, чтобы овладеть знаниями, умениями и навыками бережливости и экономии затрат, однако, все соглашались с необходимостью соответствующего дополнения каких-либо программ обучения или повышения квалификации.

Влияние на персонал четвёртого тренда и необходимость соответствующих изменений в управлении персоналом и системе оценки персонала. Известно, что цифровые технологии могут быть использованы для решения различных задач, но дело в том (это подтверждено настоящим исследованием), что в 100 % случаев в большей или меньшей мере меняется структура, характер и конкретное содержание труда работников. Это означает, что в любом инновационном изменении при внедрении цифровых технологий система оценки персонала должна быть изменена, доработана (содержательно, функционально, процессно и организационно). Возникает необходимость разрабатывать и использовать в управлении персоналом новые критерии и нормативы планирования и оценки труда работников для принятия обоснованных решений. Полезно изменение, дополнение регламентирующих документов, нормативной базы для построения эффективных организации труда и управления сотрудниками и их группами (командами), расчета затрат и доходов. Следовательно, торговая организация, с одной стороны, должна разработать собственную стратегию цифровой трансформации, а с другой – выявить и научиться устранять барьеры устойчивому экономическому росту, обеспечивать эффективную коммуникационную инфраструктуру и развитие сотрудников для освоения ими новых знаний, умений и навыков. Известен один из путей решения этой проблемы – повышение квалификации, переобучение сотрудников для овладения новыми ключевыми навыками. Это ещё и путь к адаптации руководителей и исполнителей к изменяющимся технологиям торговли и коммуникаций, направленным на повышение качества и эффективности труда.

Однако исследование сложившейся практики (в 21-й малой и средней торговой организации) позволило установить существенные недоработки в этих аспектах при внедрении цифровых технологий и/или электронной торговли: (1) во всех обследованных организациях отсутствовала чётко выстроенная система оценки персонала; (2) в 89 % случаев руководители не учитывали факты изменения структуры, характера и содержания труда, не были разработаны или заимствованы какие-либо методики и нормативы оценки персонала в условиях применения цифровых технологий, не изменены или не дополнены функции персонала, организация и процессы труда (всё происходило как бы само собой – без продуманных инновационных изменений); (3) у всех обследованных торговых организаций

отсутствовали собственные стратегии цифровой трансформации и планы экономического роста, укрепления конкурентных позиций; (4) только у трёх организаций существовали планы (точное и скорее намерения, чем чётко разработанные планы) развития сотрудников, в организациях не было полного и чёткого понимания какими новыми знаниями, умениями и навыками должны овладеть сотрудники в новых условиях работы.

Приведённые результаты свидетельствовали, во-первых, о неполноте системы оценки персонала и целесообразности её изменения и дополнения (неполнота проявлялась на оценочно-инструментальном, аналитическом и организационно-управленческом уровнях), во-вторых, о функциональной недостаточности целеполагания (во всех обследованных организациях), что, прежде всего, относилось к недостаткам и оценкам руководителей. Были выявлены факты отсутствия чёткого информирования исполнителей о тактических и оперативных целях и задачах, а также непонимания исполнителями целей и задач, что негативно сказывалось на результатах труда и оценках персонала низшего звена.

Заключение

Проблему повышения эффективности малых и средних торговых организаций предложено решать путём совершенствования управления персоналом и системы его оценки. В этой связи выделены четыре ключевых тренда и выполнено описание их отдельного и совместного влияния на торговую организацию и персонал. Охарактеризованы слабые стороны и недостатки малых и средних торговых организаций, которые проявлялись под действием изменившихся условий хозяйствования в 2022 г. Особо отмечены негативные проявления, связанные со значительным уровнем неудовлетворённости работников, что сопровождается стрессом и может приводить к конфликтам. Выявлены характерные для малых и средних торговых организаций недостатки и слабые стороны, в том числе упущения в организации, регламентации, нормировании и оплате (стимулировании) труда, а также неудовлетворительное информационное обеспечение управления и трудовой деятельности. В результате предложены пути повышения эффективности торговой организации и направления совершенствования управления и системы оценки персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бойкова Ю.М. Повышение эффективности деятельности предприятий торговли на потребительском рынке // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2013. №2 (27). С. 31-34.
2. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда. Москва: ИНФРА-М, 2013. 380 с.
3. Иванов И.А., Камнева Е.В., Кохова И.А. и др. Система оценки персонала в организации. Москва: Прометей, 2018. 280 с.
4. Грошева Ю.В. Оценка эффективности торговой деятельности в социальных сетях // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 11. С. 3577-3588. doi: 10.18334.
5. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента. Москва: Дашков и К°, 2019. 270 с.
6. Белкин М.В. Регламентация и нормирование труда. М.: МИИТ, 2015. 76 с.
7. Лебедев С.Н. Психология, экономика и социология труда в контексте конгруэнтных междисциплинарных отношений // Экономика. Налоги. Право. 2011. №4. С. 44-51.
8. Экономика и социология труда. Теория и практика / под. ред. В.М. Масловой. Москва: Юрайт, 2014. 539 с.
9. Воробьева М.А. Психология труда. Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2015. 212 с.

10. Росстат представляет информацию о границе бедности в I квартале 2022 года // Росстат, 10.06.2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/168756>.
11. Сергеев М. Домохозяйства больше не поддерживают экономику // Независимая газета. 06.11.2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2022-11-06/4_8582_statistics.html.

REFERENCES

1. Boykova Yu.M. *Povishenie effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiy torgovli na potrebitelskom rinke* [Improving the efficiency of trade enterprises in the consumer market]. Obshestvo. Sreda. Razvitie (Terra Humana). 2013. No 2 (27). pp. 31-34.
2. Buhalkov M.I. *Organizatsiya i normirovaniye truda* [Organization and rationing of labor]. Moscow: INFRA-M, 2013. 380 p.
3. Ivanov I.A., Kameneva E.V., Kohova I.A., etc. *Sistema ocenki personala v organizatsii* [Personnel evaluation system in the organization]. Moscow. Prometey, 2018. 280 p.
4. Grosheva Yu.V. *Ocenka effektivnosti torgovoy deyatel'nosti v social'nykh setyakh* [Evaluation of the effectiveness of trading activities in social networks]. Rossiyskoe predprinimatel'stvo. 2018. Vol. 19. No 11. p. 3577-3588. doi: 10.18334..
5. Semenov A.K., Maslova E.L. *Etika menedjmenta* [Management Ethics]. Moscow. Dashkov i K°, 2019. 270 p.
6. Belkin M.V. *Reglamentatsiya i normirovaniye truda* [Regulation and rationing of labor]. Moscow. MIIT, 2015. 76 p.
7. Lebedev S.N. *Psikhologiya, ekonomika i sociologiya truda v kontekste kongruentnykh mejdisciplinarnykh otnosheniy* [Psychology, economics and sociology of labor in the context of congruent interdisciplinary relations]. Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2011. No 4. pp. 44-51.
8. *Ekonomika i sociologiya truda. Teoriya i praktika* [Economics and sociology of labor. Theory and practice]. Ed. V.M. Maslova. Moscow: Yurajt, 2014. 539 p.
9. Vorob'yova M.A. *Psikhologiya truda* [Psychological work]. Ekaterinburg, Ural.gos.ped.un-t, 2015. 212 p.
10. *Rosstat predstavlyayet informatsiyu o granice bednosti v I kvartale 2022 goda* [Rosstat provides information on the poverty line in the first quarter of 2022]. Rosstat, June 10, 2022. [Electronic recourse]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/168756>.
11. Sergeev M. *Domohozaystva bolshe ne podderjivayut ekonomiku* [Households no longer support the economy]. Nezavisimaya gazeta. Nov. 6, 2022. [Electronic recourse]. URL: https://www.ng.ru/economics/2022-11-06/4_8582_statistics.html.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Сербиновская Наталья Васильевна – кандидат филологических наук, доцент, Донской государственный технический университет (344000, Россия, г.Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1, e-mail: n.serbinovskaya@mail.ru)
Сербиновский Борис Юрьевич – доктор экономических наук, профессор, Южный федеральный университет (344006 г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д.105, e-mail: serbinovskiy@mail.ru).

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Serbinovskaya Natalya Vasilyevna – Ph.D. (Fil), Assoc. Prof., Don State Technical University (344000, Russia, Rostov-on-Don, Gagarin Square, 1, e-mail: n.serbinovskaya@mail.ru)
Serbinovskiy Boris Yurievich – Dr. Sci. (Econ), Prof., Southern Federal University (344006 Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 105, e-mail: serbinovskiy@mail.ru).



Статья поступила в редакцию 25.03.2023; одобрена после рецензирования 20.04.2023, принята к публикации 05.05.2023.

The article was submitted 25.03.2023; approved after reviewing 20.04.2023; accepted for publication 05.05.2023.