

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.88.26.049

Подготовка персонала к реализации стратегии устойчивого развития торгового бизнеса

Санталова Марианна Сергеевна

Доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры управления государственными
и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: santalova-m@mail.ru

Соклакова Ирина Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления государственными
и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: irinasok2011@yandex.ru

Сергеева Светлана Александровна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления государственными
и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Лесникова Эльвира Петровна

Кандидат экономических наук, доцент,
завкафедрой коммерции и товароведения,
Воронежский филиал Российского экономического университета
им. Г.В. Плеханова,
394030, Российская Федерация, Воронеж, ул. Карла Маркса, 67а;
e-mail: xalvarax@list.ru

Аннотация

Цель статьи заключается в оценке бизнес-модели устойчивого развития торговой отрасли с учетом вовлеченности персонала. Для проведения исследования применяются такие методы, как анализ, синтез, синергия, научная абстракция, диалектическое единство и пр. Авторами рассматривается трансформация бизнес-модели устойчивого

развития торговой отрасли как стратегическое конкурентное преимущество, направленное на активацию инновационного поведения персонала и вовлеченности его в управление торговым бизнесом. Представлены концепции устойчивого развития бизнеса, предложены меры по развитию экономики соучастия, проанализирована система управления персоналом торгового бизнеса с целевой составляющей «устойчивое развитие». Предлагается проводить исследования вовлеченности персонала в бизнес-процессы устойчивого развития в соответствии с разработанным алгоритмом; описан разработанный механизм подготовки персонала к реализации стратегии устойчивого развития компании.

Для цитирования в научных исследованиях

Санталова М.С., Соклакова И.В., Сергеева С.А., Лесникова Э.П. Подготовка персонала к реализации стратегии устойчивого развития торгового бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 379-388. DOI: 10.34670/AR.2022.88.26.049

Ключевые слова

Торговый бизнес, инновационное поведение персонала, концепции устойчивого развития, вовлеченность персонала, бизнес-процессы, стратегия устойчивого развития торгового бизнеса.

Введение

В современных условиях глубокой трансформации торговой отрасли серьезным стратегическим конкурентным преимуществом организаций выступает готовность персонала компании к быстрому реагированию на изменяющиеся рыночные условия и участию в инновационных процессах устойчивого развития. Знания и опыт персонала, его креативность, лояльность компании и вовлеченность в процессы устойчивого развития ведут к повышению уровня инновационной активности и конкурентоспособности [Веселитская, 2022].

Основная часть

Инновационное поведение, несомненно, является основой участия работника в процессах стратегического устойчивого развития и представляется в виде процесса из четырех последовательных взаимосвязанных этапов, образующих две стадии: творческий потенциал, переходящий в практическую реализацию.

Одновременно существует множество новых бизнес-концепций и инструментов, доступных для разработки, анализа и изменения бизнес-моделей (как традиционных, так и устойчивых). В последние годы были разработаны бизнес-модели устойчивого развития организаций, в которых необходим творческий потенциал персонала, такие как Flourishing Business Canvas (Upward, 2013; Upward & Jones, 2016), 7-уровневая бизнес-модель Canvas (Joyce & Paquin, 2016), 8 Value Mapping Tool (Bocken et al., 2013); Business Innovation Kit в сочетании с пакетом инноваций по устойчивому развитию (Breuer, 2013; Breuer & Lüdeke-Freund, 2016).

Данные концепции дают полное представление о бизнес-модели устойчивого развития, разрабатываемой и реализуемой инновационной организацией с учетом концепций ценности и воздействия разнообразных факторов [Коряков, Логинов, 2013; Новичков, Сарафанников,

1012; Орлов, 2017].

Для реализации данных концепций, в первую очередь, необходим такой фактор, как творческая инициатива сотрудников.

Исследования показали, что передовые отечественные компании используют новые технологии с целью раскрытия именно творческого потенциала сотрудников: создание компетентной группы в компании, обладающей креативными способностями; поддержка креативного подхода к работе; проектные работы; креативное взаимодействие сотрудников разных подразделений компании; внедрение экономики соучастия; формирование корпоративной культуры, в которой: 1) обсуждаются цели компании и ее миссия; 2) мотивируется креативность выполнения работ; 3) инициативны топ-менеджеры.

Руководящий персонал должен уметь управлять сотрудниками, их творческим потенциалом, что необходимо для достижения целей организации (рис. 1).



Рисунок 1 – Факторы успешного управления устойчивым развитием организации в ритейле

Представим стратегические бизнес-модели устойчивого развития торговых сетей (таб. 1).

Таблица 1 - Инновационные аспекты в стратегической бизнес-модели устойчивого развития торговых сетей «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Чижик» X5 Group

Инновационные аспекты	Стратегические шаги	Тактические шаги
1. Создание новых инновационных компетенций		
1.1. Технологичные и инновационные решения	Использование инновационных технологий для совершенствования операционной деятельности и повышения эффективности; активный поиск, тестирование и внедрение новых технологий для сохранения лидерства	– Сохранение технологического и инновационного лидерства в продуктовом ритейле; – изучение и тестирование новых технологий и инноваций раньше конкурентов; – инновации не ради инноваций, а для поддержания устойчивого развития бизнеса и конкурентоспособности компании
1.2. Большие данные (Big Data)	– Использование Big Data для лучшего понимания и удовлетворения потребностей покупателей	

Инновационные аспекты	Стратегические шаги	Тактические шаги
2. Формирование компании-ритейлера будущего		
2.1. Омниканальная мультиформатная бизнес-модель	– Совершенствование ценностного предложения и расширение ассортимента, покрытие всех сегментов рынка продуктового ритейла	Создание клиентоцентричной экосистемы

В управлении торгового бизнеса имеются соответствующие подсистемы: формирования человеческих ресурсов, эффективного управления человеческими ресурсами [Громова, 2018].

В подсистеме «Формирование человеческих ресурсов» закладывается база трудового и творческого потенциала организации. Подсистема «Эффективное управление человеческими ресурсами» представляет собой комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, способностей сотрудников.

Система управления персоналом торгового бизнеса с целевой составляющей «устойчивое развитие»		
<p>Формирование человеческих ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> – Планирование потребностей в персонале. – Подбор и найм персонала. – Внутренний маркетинг персонала. – Кадровый мониторинг. – Селекция кадров. 	<p>Эффективное управление человеческими ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проектирование рабочих мест. – Тайм-менеджмент. – Оценка труда работников. – Оплата и стимулирование труда работников. – Лояльность к компании. 	<p>Развитие человеческих ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> – Профессиональное обучение. – Делегирование полномочий. – Повышение квалификации. – Планирование карьеры. – Развитие навыков использования инновационных технологий. – Вовлеченность в бизнес-процессы устойчивого развития.

Рисунок 2 – Система управления персоналом в рамках стратегии устойчивого развития торгового бизнеса

Предлагаемая на рисунке 2 система управления кадрами нацелена:

- 1) на развитие функциональных навыков персонала,
- 2) на развитие креативности работников.

Также в подсистему развития кадров необходимо ввести такой элемент, как комплекс формирования вовлеченности персонала в управление организацией (экономика соучастия).

На практике экономика соучастия имеет целью обеспечение оптимальной производительности труда, направленной на результат. Привлечение сотрудников к управлению характеризуется неразрывным единством трех составляющих: удовлетворенность трудом; лояльность; суперактивность.

При принятии данного подхода в корпоративную практику управления необходимо следующее:

1. Применять прогрессивное премирование за труд и креативность.

2. Сформировать кадровый резерв («администратор зала» / «товаровед»). С этой целью лично управляющий магазином / супермаркетом / гипермаркетом должен проводить собеседование с сотрудниками (психологический аспект, коммуникативный, инновационный) из расчета три человека в день.

3. Организовать доску почета во входной / кассовой зоне торгового зала, отмечать заслуги сотрудников на рабочих собраниях коллектива, проводить конкурсы мастерства, поощряя победителей.

4. Создать комфортные условия в рабочих зонах и зонах отдыха персонала (санитарно-бытовых, освещенности, декорирования, современный косметический ремонт в зоне приема пищи, в душевых помещениях и др.)

5. Усилить коммуникации: управляющему и его заместителю постоянно доводить всю информацию до работников магазина на рабочих собраниях, оказывать внимание работникам старшего поколения, обучающимся, а также внимание к личным вопросам работников, диалоги по душам. Руководителю показывать личный пример (позитивный менеджмент) [Главные инновации в ритейле, которые поднимут российский бизнес на новый уровень, www].

Предлагается проводить исследования вовлеченности персонала в бизнес-процессы устойчивого развития компании в соответствии со следующим алгоритмом: 1) определить сложившийся уровень экономики соучастия; 2) определить зоны для развития вовлеченности персонала и зоны влияния; 3) определить проблему в становлении вовлеченности персонала (экономика соучастия) при помощи фокус-групп; 4) разработать различные сценарии развития; 5) применять сценарии при соответствующей ситуации [Колобов, Игумнов, Наумов, www; Ланецкий, 2013; Санталова, Борщева, Соклакова Сурат, 2022].

Практики развития вовлеченности персонала в процессы устойчивого развития торговых сетей представим в таблице 2.

Таблица 2 - Практики развития вовлеченности персонала в процессы устойчивого развития торговой сети «Перекресток» компании X5 Group [Панкова, Иванова, www; Как «Перекресток» прививает полезные привычки своим покупателям, www; Как российский ритейл внедряет принципы устойчивого развития – и что из этого получается, www]

Общие практики	Коллективные практики	Индивидуальные практики
Система управления базой знаний при помощи программного обеспечения. (профессионально-корпоративный уровень доступа.	Групповые бизнес-процессы	Карьерный рост индивида – соответствующие компетенции
Организация встреч, коллективных собраний, совещаний, необходимых для развития экономики соучастия.	Самоорганизация сотрудников.	Гибкий график работы.

Общие практики	Коллективные практики	Индивидуальные практики
Выявление креативных работников и тиражирование их опыта.	Формирование инициативных групп.	Конкурсы на креативное проведение работ.

Экономика соучастия в данном магазине подкрепляется инициативностью отдельных сотрудников, которые по личной инициативе участвуют в инновационных переменах, направленных на устойчивое развитие компании [Goller, 2017].

Тем не менее, операционные сотрудники сети «Перекресток» в целом практически не ориентированы на инновационные изменения и прогрессивные подходы в своей деятельности.

Готовность операционных работников сети к вхождению в кадровый резерв характеризуется их неразвитой способностью занять, например, позицию лидера.

На основе полученных результатов предлагаем механизм подготовки персонала к реализации стратегии устойчивого развития компании (табл. 4) [Santalova, Soklakova, Valabanova, 2020].

В передовой розничной торговой сети, такой как сеть «Перекресток», необходимо создавать организационные механизмы для формирования и развития креативного (творческого) поведения сотрудников [Санталова, Максимова, Чудакова, Смачкова, 2009].

Таблица 4 - Механизм подготовки персонала к реализации стратегии устойчивого развития компании

	Управление торговым бизнесом	Управление человеческими ресурсами
Вовлеченность (соучастие)	Инновационная организационная культура компании. Микроклимат и поощрения	Четкие служебные обязанности. Вознаграждения и признание. Предоставление возможностей для реализации инициатив при выполнении работы. Корпоративные мероприятия по продвижению культуры инновационного развития компании и высокой эффективности деятельности
Саморазвитие (профессиональный рост)	Конкурсы индивидуального и командного профессионального мастерства	Развитие инновационности персонала. Вознаграждения за квалификацию и знания. Обмен опытом. Система наставничества
Готовность к вхождению в кадровый резерв (самолидерство)	Возможность решать более сложные и нестандартные профессиональные задачи, готовность занять позицию лидера	Доступность карьерного роста. Материальное стимулирование за инновационность

Заключение

Таким образом, в исследовании систематизированы современные бизнес-модели устойчивого развития торговых организаций, в которых необходим творческий потенциал персонала; новые технологии, с целью раскрытия именно творческого потенциала

сотрудников, факторы успешного управления устойчивым развитием организации в ритейле; представлены стратегические бизнес-модели устойчивого развития торговых сетей; определена система управления персоналом торгового бизнеса с целевой составляющей «устойчивое развитие», выявлены составляющие экономики соучастия в торговом бизнесе, разработан алгоритм исследования вовлеченности персонала в бизнес-процессы устойчивого развития компании, систематизированы практики развития вовлеченности персонала в процессы устойчивого развития торговых сетей, предложен механизм подготовки персонала к реализации стратегии устойчивого развития компании.

Предлагаемый механизм и практики должны обеспечить достижение стратегических и тактических целей организации по сохранению интеллектуально-технологического лидерства в российском ритейле, превращению компании в ритейлера следующего поколения.

Результаты проведенного исследования обсуждались на кафедре управления государственными и муниципальными закупками Московского городского университета управления Правительства Москвы.

Библиография

1. Веселитская Н.Н. Инновационная среда крупных российских компаний: поиск механизмов взаимодействия. М.: ИНФРА-М, 2022. 118 с.
2. Главные инновации в ритейле, которые поднимут российский бизнес на новый уровень // Инновации, стартапы, изобретения. URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsii-v-torgovle>.
3. Громова Н.В. Вовлеченность персонала - основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. № 6(102). С. 103-115.
4. Как «Перекресток» прививает полезные привычки своим покупателям // trends.rbc.ru. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmrm/5fd8c7c09a7947373e6f074b>.
5. Как российский ритейл внедряет принципы устойчивого развития – и что из этого получается. URL: <https://retailer.ru/kak-rossijskij-ritejl-vnedrjaet-principy-ustojchivogo-razvitiya-i-cto-iz-jetogo-poluchaetsja>.
6. Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании // Cyberleninka.ru. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-vo vlechennosti-personala-v-ustoychivoe-razvitie-kompanii>.
7. Коряков А.Г., Логинов А.А. Инновационные экономические подходы к анализу условий устойчивого развития предприятий // Управление инновациями: теория, методология, практика. 2013. № 7. С. 123-127.
8. Ланецкий С.А. Управление вовлеченностью персонала // Вестник Государственного университета управления. 2013. № 20. С. 143-145.
9. Новичков А.В., Сарафанников А.А. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночных отношений. М.: Дашков и К, 2012. 184 с.
10. Орлов С.Л. (ред.) Современная торговля: вопросы конкурентоспособности и социальной политики. М.: Форум: Инфра-М, 2017. 192 с.
11. Панкова Н.В., Иванова С.В. Сущность и особенности управления социально-экономической эффективностью сферы розничной торговли // Cyberleninka.ru.. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskoy-effektivnostyu-sfery-roznichnoy-torgovli>.
12. Санталова М.С., Борщева А.В., Соклакова И.В., Сураг И.Л. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности. М., 2022.
13. Санталова М.С., Максимова Т.И., Чудакова Е.А., Смачкова Л.В. Инновации в системе управления оптовым торговым предприятием // Экономика и предпринимательство. 2019. № 1 (102). С. 814-820.
14. Goller I. Creativity for Innovation Management. London: Routledge, 2017. 344 p.
15. Santalova M.S., Soklakova I.V., Balabanova D.K. The choice of the competitive strategy of the company // Proceedings of the International Scientific Conference "FarEastCon" (ISCFEC 2020). Vladivostok, 2020.

Training of personnel for the implementation of the strategy of sustainable development of the trading business

Marianna S. Santalova

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Department of state and municipal
procurement management,
Moscow City University of Management of the Government of Moscow,
107045, 28 Sretenka st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: santalova-m@mail.ru

Irina V. Soklakova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of state and municipal
procurement management,
Moscow City University of Management of the Government of Moscow,
107045, 28 Sretenka st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: irinasok2011@yandex.ru

Svetlana A. Sergeeva

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of state and municipal
procurement management,
Moscow City University of Management of the Government of Moscow,
107045, 28 Sretenka st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

El'vira P. Lesnikova

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of commerce and commodity science,
Voronezh branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
394030, 67a Karla Marksa st., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: xalvarax@list.ru

Abstract

The purpose of the study is to assess the business model of sustainable development of the trade industry, taking into account the involvement of personnel. To conduct the research, such methods as analysis, synthesis, synergy, scientific abstraction, dialectical unity, etc. are used. The article considers the transformation of the business model of sustainable development of the trading industry as a strategic competitive advantage aimed at activating the innovative behavior of personnel and their involvement in the management of the trading business. The concepts of

sustainable business development are presented, measures for the development of the economy of participation are proposed, the personnel management system of the trading business with the target component "sustainable development" is analyzed. It is proposed to conduct research on involvement personnel in the business processes of sustainable development in accordance with the developed algorithm; a mechanism developed to prepare personnel for the implementation of the company's sustainable development strategy is described.

For citation

Santalova M.S., Soklakova I.V., Sergeeva S.A., Lesnikova E.P. (2022) Podgotovka personala k realizatsii strategii ustoichivogo razvitiya trgovogo biznesa [Training of personnel for the implementation of the strategy of sustainable development of the trading business]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 379-388. DOI: 10.34670/AR.2022.88.26.049

Keywords

Trading business, innovative behavior of personnel, concepts of sustainable development, staff involvement, business processes, strategy of sustainable development of trading business.

References

1. Glavnye innovatsii v riteile, kotorye podnimut rossiiskii biznes na novyi uroven' [The main innovations in retail that will raise Russian business to a new level]. *Innovatsii, startapy, izobreteniya* [Innovations, start-ups, inventions]. Available at: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsii-v-torgovle> [Accessed 09/09/2022].
2. Goller I. (2017) Creativity for Innovation Management. London: Routledge.
3. Gromova N.V. (2018) Vovlechnost' personala – osnovnoi rezerv povysheniya effektivnosti deyatelnosti sovremennykh kompanii [Personnel involvement is the main reserve for improving the efficiency of modern companies]. *Vestnik REU im. G.V. Plekhanova* [Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics], 6(102), pp. 103-115.
4. Kak "Perekrestok" privivaet poleznye privychki svojim pokupatelyam [How Perekrestok instills good habits in its customers]. *trends.rbc.ru*. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmrm/5fd8c7c09a7947373e6f074b> [Accessed 03/09/2022].
5. Kak rossiiskii riteil vnedryaet printsipy ustoichivogo razvitiya – i chto iz etogo poluchaetsya [How Russian retail is implementing the principles of sustainable development – and what comes of it]. Available at: <https://retailer.ru/kak-rossijskij-ritejl-vnedryaet-principy-ustojchivogo-razvitiya-i-cto-iz-jetogo-poluchaetsja> [Accessed 09/09/2022].
6. Kolobov A.V., Igumnov E.M., Naumov D.N. Obespechenie вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании [Ensuring the involvement of personnel in the sustainable development of the company]. *Cyberleninka.ru*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-vovlеченности-персонала-в-устойчивое-развитие-компании> [Accessed 22/09/2022].
7. Koryakov A.G., Loginov A.A. (2013) Innovatsionnye ekonomicheskie podkhody k analizu uslovii ustoichivogo razvitiya predpriyatii [Innovative economic approaches to the analysis of conditions for sustainable development of enterprises]. *Upravlenie innovatsiyami: teoriya, metodologiya, praktika* [Management of innovations: theory, methodology, practice], 7, pp. 123-127.
8. Lanetskii C.A. (2013) Upravlenie вовлеченностью персонала [Personnel Involvement Management]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya* [Bulletin of the State University of Management], 20, pp. 143-145.
9. Novichkov A.V., Sarafannikov A.A. (2012) *Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa v sisteme rynochnykh otnoshenii* [Social responsibility of business in the system of market relations]. Moscow: Dashkov i K Publ.
10. Orlov S.L. (ed.) (2017) *Sovremennaya trgovlya: voprosy konkurentosposobnosti i sotsial'noi politiki* [Modern trade: issues of competitiveness and social policy]. Moscow: Forum: Infra-M Publ.
11. Pankova N.V., Ivanova S.V. Sushchnost' i osobennosti upravleniya sotsial'no-ekonomicheskoi effektivnost'yu sfery roznichnoi trgovli [The essence and features of managing the socio-economic efficiency of the retail trade]. *Cyberleninka.ru*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sushchnost-i-osobennosti-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskoy-effektivnostyu-sfery-roznichnoy-torgovli> [Accessed 09/09/2022].
12. Santalova M.S., Borshcheva A.V., Soklakova I.V., Surat I.L. (2022) *Innovatsionnoe upravlenie personalom: tsifrovye tekhnologii i razvitie kreativnosti* [Innovative personnel management: digital technologies and creativity]

- development]. Moscow.
13. Santalova M.S., Maksimova T.I., Chudakova E.A., Smarchkova L.V. (2019) Innovatsii v sisteme upravleniya optovym trgovym predpriyatiem [Innovations in the management system of a wholesale trade enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 1 (102), pp. 814-820.
 14. Santalova M.S., Soklakova I.V., Balabanova D.K. (2020) The choice of the competitive strategy of the company. *Proceedings of the International Scientific Conference "FarEastCon" (ISCFEC 2020)*. Vladivostok.
 15. Veselitskaya N.N. (2022) *Innovatsionnaya sreda krupnykh rossiiskikh kompanii: poisk mekhanizmov vzaimodeistviya* [Innovative environment of large Russian companies: search for interaction mechanisms]. Moscow: INFRA-M Publ.