

ТАДЖИКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КОММЕРЦИИ

УДК 332.1 (575.3)

На правах рукописи

ДЖУРАЕВА ДИЛФУЗА МУРОДЖОНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ
ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ**

(на примере Согдийской области Республики Таджикистан)

Специальность: 5.2.3. – Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Душанбе - 2024

Работа выполнена в Институте экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент Комарова Галина Борисовна

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	11
1.1. Кадровый потенциал предприятий: содержание, основы формирования и управления в условиях цифровизации экономики	11
1.2. Методические подходы и способы управления кадровым потенциалом торговых предприятий	25
1.3. Зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий и его адаптация к условиям Республики Таджикистан	33
Выводы по первой главе	47
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СОГДИЙСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН	50
2.1. Анализ состояния рынка труда как условие развития кадрового потенциала Согдийской области в условиях трансформации экономики	50
2.2. Оценка состояния и развития, конкурентоспособности кадрового потенциала в торговых предприятиях Согдийской области	66
2.3. Анализ системы управления кадровым потенциалом предприятий розничной торговли Согдийской области	85
Выводы по второй главе	95
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	97
3.1. Концепция стратегического управления кадровым потенциалом, его конкурентоспособностью	97
3.2. Пути повышения эффективности использования кадрового потенциала	108
3.3. Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью персонала торговых предприятий	116
Выводы по третьей главе	126
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	128
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	133
ПРИЛОЖЕНИЯ	153

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования цифровой экономики в Республике Таджикистан, особую актуальность приобретают вопросы, связанные с совершенствованием механизма управления кадровым потенциалом, внедрением инноваций в процессы формирования, развития и эффективном использовании кадров в различных сферах, в том числе в торговле.

Цифровизация экономических процессов предполагает кардинальную модификацию системы управления кадровым потенциалом, формирования нового типа экономического мышления работников предприятий, его трансформации адекватно динамике факторов внутренней и внешней среды.

На современном этапе сфера услуг, в частности, торговля является наиболее быстро развивающаяся отрасль, формирующая спрос и предложение на потребительском рынке, выполняющая функции по повышению благосостояния народа и качества жизни, интегрированию отраслей экономики, реализации воспроизводственного процесса.

В этой связи инновационное развитие кадрового потенциала торговли как на национальном, так и региональном уровнях, будет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, достижению поставленных стратегических целей и решению тактических задач, росту производительности труда и мотивации деятельности персонала.

Кадровый потенциал, траектория его развития во многом зависит от состояния рынка труда и торговой отрасли определенных территорий и должны исследоваться комплексно на базе функционального подхода.

Оптимизация системы управления кадровым потенциалом на различных уровнях служит гарантом устойчивого развития хозяйствующих субъектов торговли в рамках парадигмы цифровой экономики.

Вместе с тем, несмотря на достаточно высокий уровень фундаментальной теоретической разработки, вопросы эффективного использования, мотивации кадрового потенциала, инновационных систем управления кадрами торговых

предприятий, стратегиям развития в условиях цифровизации торгово-технологических процессов остаются недостаточно исследованными.

В этой связи возникает потребность в механизме, способном устранить существующие негативные тенденции и обеспечить эффективное развитие кадрового потенциала торговых предприятий в долгосрочной перспективе, что представляет научный и практический интерес.

Степень разработанности темы. Исследованию сущности, формированию кадрового потенциала, методических подходов к анализу процессов управления, стратегиям его развития, внедрению инноваций в механизм процесса управления посвящены труды многих учёных экономистов.

Значительный вклад в исследование системы научного управления трудовой деятельностью персонала, совершенствования методики экономического стимулирования кадров внесли такие учёные как Ф. Тейлор, А. Файоля, Э. Мэйо, М. Фоллер, Р. Паскаль и другие; повышения эффективности управленческих решений, обоснованию мотиваций трудовой деятельности – А. Маслоу, Ф. Герберг, П. Портер, П. Друккер, Д. Адамс и другие.

В развитие теоретической базы исследования экономических категорий «кадры» и «кадровый потенциал», факторов его развития внесли такие ученые как Гладышева А. В., Горбунова О. Н., Скороходова О. Р., Нестеров Л., Васильченко В. С. и другие.

Теоретические аспекты научной организации труда, внедрения инновации в процесс управления трудовой деятельности нашли отражение в работах таких российских учёных как Витке Н. А., Гастаева А. К., Гришко Л. А., Докуниной И. А., Кибанова А. Я., Крупица В. В., Митрофановой Е. А., Сотниковой С. И., Фокиной О. В., Хоровинниковой Е. Г. и других.

Вопросам анализа и прогнозирования кадрового потенциала посвящено значительное количество работ отечественных и зарубежных ученых: И. Ансофа, М. Мескона, А. Джуровой, П. В. Журавлева и другие.

Проблемами развития кадрового потенциала в условиях трансформации экономики в различных отраслях экономики занимались отечественные ученые

Амонова Д.С., Азимов Дж.А., Бойматов А.А., Газибеков С.А. Ганиева Т.Б., Кадырова З.Х., Комарова Г.Б., Муминова Ш.Н., Норматова Ш.М., Раджабов Р.К., Рауфи А., Рахимов Ш.М., Садыкова Г.И., Саидова М.Х., Самиев Ш.А., Усманова Т.Д., Факеров Х.Н., Хамроев Ф.М., Шаропова Ф.Р. и другие.

Вместе с тем отдельные аспекты по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий, вопросы мотивации кадров, стратегиям развития в условиях цифровизации не получили должного отражения в экономической литературе, что вызывает необходимость дополнительного исследования, чем и обусловлен выбор темы диссертационной работы.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий региона в условиях цифровизации.

Для достижения поставленной цели автором были поставлены следующие задачи:

1. Уточнить содержание экономических категорий «кадры», «кадровый потенциал» применительно к предприятиям торговли в условиях цифровизации экономики;
2. Исследовать методические подходы и способы к анализу системы управления кадровым потенциалом торговых предприятий в современных условиях;
3. Изучить зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий и возможности его адаптации к условиям экономики Республики Таджикистан;
4. Проанализировать состояние рынков торговли и труда Согдийской области как условия развития кадрового потенциала, дать оценку кадровому потенциалу, его конкурентоспособности и мотивации в торговых предприятиях региона;

5. Оценить систему управления кадровым потенциалом торговых предприятий на основе корреляционного анализа факторных и результирующих показателей;

6. Разработать стратегии управления кадровым потенциалом торговых предприятий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями, а также совершенствовать управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации экономики.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации.

Объект исследования – механизм управления кадровым потенциалом торговых предприятий Согдийской области Республики Таджикистан.

Теоретико-методической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных учёных в области развития теорий управления кадровым потенциалом, применения различных подходов к управленческому процессу и мотивации трудовой деятельности персонала, влиянию факторов внешней и внутренней среды в условиях цифровизации.

Информационная база диссертационного исследования основана на данных Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан и Согдийской области, Указы Президента Республики Таджикистан, законодательные акты Республики Таджикистан по социально-экономическому развитию торговли, рынка труда, монографии, материалы научно-практических конференций, работы специалистов по использованию функционального подхода в управлении персоналом, результаты собственных наблюдений, интернет – ресурсы и другие.

Область исследования соответствует пунктам: 4.1. Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг; 4.4. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования; 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг; 4.16. Политика регулирования и поддержки развития отраслей сферы услуг; 4.18. Социально

экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг; 4.20. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг; 4.21. Обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг Паспорта ВАК министерства высшего образования и науки Российской Федерации по специальности 5.2.3- Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании теоретических положений и разработке методических рекомендаций по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом на базе функционального подхода в торговых предприятиях в условиях цифровизации с целью обеспечения инновационного развития и их повышения конкурентоспособности отрасли и экономики региона.

К наиболее существенным результатам, составляющим научную новизну исследования, относятся:

1. Уточнено содержание понятия «кадровый потенциал» применительно к предприятиям торговли в условиях цифровизации как «совокупность лиц, интегрированных между собой с целью повышения эффективности выполняемых ими функции на базе формирования специализированных компетенций по применению цифровых технологий в бизнес – организации, направленных на повышение уровня торгового обслуживания населения» (п.4.1, 4.4, 4.5, 4.18 Паспорта специальности 5.2.3);

2. Исследованы методические подходы к особенностям управления кадровым потенциалом торговых предприятий в современных условиях развития и ограниченности материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсах, разработан алгоритм и направления их цифровизации (п.4.4, 4.1, 4.20 Паспорта специальности 5.2.3);

3. Изучен и обобщён зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий (Китай, страны Европы, СНГ, Россия и другие), выявлены сильные и слабые стороны процесса и возможности его адаптации к условиям экономики Республики Таджикистан: внедрение автоматизированных систем

управления персоналом, формирование собственной системы тренингов, новые подходы к управлению проектами и человеческими ресурсами (Agile); развивать сотрудничество с учебными заведениями, создавать и продвигать бренд работодателя через HR – маркетинг, мотивация персонала с помощью финансовых методов (доля акций в компании, % от прибыли) и т.д. (п. 4.1, 4.5, 4.20, 4.21 Паспорта специальности 5.2.3);

4. Выявлено влияние параметров рынка труда на развитие торговли, как условия функционирования кадрового потенциала торговых предприятий, определены факторы, сдерживающие инновационное развитие: неэффективные методы управления, слабое использование инновационных форм и методов торгового обслуживания, низкий уровень законодательно – правового обеспечения и др. (п.4.4, 4.5, 4.18, 4.20 Паспорта специальности 5.2.3);

5. Дана оценка кадровому потенциалу, факторным и результирующим показателям процесса управления на торговых предприятиях на основе корреляционного анализа, сформулирована в скорректированном виде система сбалансированных показателей, влияющих на развитие кадрового потенциала в условиях цифровизации. Выявлено влияние системы мотивации кадрового потенциала на производительность труда, установлено, что изменение заработной платы способствует росту производительности труда на 20%, обучение, повышение квалификации – на 11% (п.4.4, 4.5, 4.18, 4.21 Паспорта специальности 5.2.3);

6. Обоснован и предложен научно-методический подход к обоснованию кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями розничных торговых предприятий, позволяющих оптимизировать кадровую политику, совершенствовать управления кадровым потенциалом торговых предприятий и адаптировать её к требованиям цифровой экономики в современных условиях цифровизации экономики Согдийской области Республики Таджикистан (п.4.4, 4.5, 4.16, 4.18, 4.20, 4.21 Паспорта специальности 5.2.3).

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теоретических положений по реализации механизма управления кадровым

потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации, уточнении содержания кадровый потенциал применительно к предприятиям торговли, развития методического инструментария по оценке кадрового потенциала, формирования стратегии его развития.

Практическая значимость состоит в том, что обоснованные в диссертационной работе теоретические разработки могут быть использованы при составлении планов социально-экономического развития торговли, повышения эффективности использования кадрового потенциала в условиях цифровизации отрасли и региональной экономики.

Апробация основных результатов диссертации. Основные теоретические положения и практические рекомендации, выносимые на защиту, докладывались и обсуждались на международных, республиканских, межвузовских конференциях профессорско-преподавательского состава ИЭТ ТГУК.

Выводы и предложения диссертации по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом предприятий торговли были использованы в практической деятельности регионального управления экономического развития и торговли государственной власти Согдийской области (акт о внедрении №74/4-7 от 26.06.2024г.). Данные рекомендации внедрены в деятельность торговых предприятий сети «Амид».

Отдельные положения исследования использованы в образовательной деятельности ИЭТ ТГУК при разработке рабочих программ следующих дисциплин: «Экономика предприятия», «Управление торговым предприятием», «Экономика торговли», «Инновационная экономика» и другие (справка от 10. 06. 2024).

Публикации по теме диссертации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 11 работ, общим объёмом более 5,64 п.л., в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации – 4 работы, общим объёмом 2,65 п.л.

Объём и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, содержащего 187 наименований, 11 приложений, объем диссертационной работы составляет 165 страниц машинного текста, 27 таблиц, 32 рисунка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1. Кадровый потенциал предприятий: содержание, основы формирования и управления в условиях цифровизации экономики

В условиях трансформации социально – экономического развития, усиления конкуренции в различных сферах экономики, важным условием повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов является рациональное использование кадрового потенциала, его способностью адекватно реагировать на динамику внутренней и внешней среды.

Современные темпы экономического развития предъявляют повышенные требования к объему и качеству компетенций кадров, умениям инновационно решать поставленные задачи.

Кадры (от фр. cadres) – социально – экономическая категория, включающая постоянный (штатный) состав работников, состоящих в трудовых отношениях с организациями, предприятиями, учреждениями как юридическими лицами различных форм собственности и организационно – правовых форм.

Под кадрами обычно подразумевают: «квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и (или) опытом работы в избранной сфере деятельности»¹.

В экономической литературе дефиниция «кадры» применяется² в узком и широком смысле.

¹ Крупица В.В. Теоретико-методологические основы менеджмента персонала. Организации: монография. Н.Новгород. 2000. – 241с.

² Гладышева Алла Викторовна, Горбунова Ольга Николаевна Современные теоретические подходы к дефиниции «Кадровый потенциал предприятия» // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-teoreticheskie-podhody-k-definitsii-kadrovyy-potentsial-predpriyatiya> (дата обращения: 06.12.2024).

В широком смысле кадры – это совокупность работников, занятых как по основной, так и не основной деятельности хозяйствующих субъектов различных отраслей экономики и форм собственности.

В узком смысле термин «кадры» характеризуется такими признаками как стаж, квалификация и т.д.

Можно также поддержать точку зрения ученых экономистов считающих, что существует различия в трактовке понятий «кадровый потенциал», «кадры», т.к. кадровый потенциал включают не только работающих, но и претендентов на рабочие места. Термин «кадры» также используется для работников аппарата управления предприятия.

В теории управления существуют различные подходы к классификации кадров в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников.

К управленческим кадрам относят руководителей и специалистов, обладающих юридическим основанием управлять подчиненными и принимать решения. При этом руководители могут быть линейными, отвечающих за принятые решения по всем функциям управления и функциональные, занятые выполнением определенных управленческих задач.

Кадровый потенциал предприятия следует исследовать с позиции кадрового обеспечения возможностей его использования и развития, позволяющего обеспечить эффективность и инновационность, устойчивые конкурентные позиции хозяйственной деятельности, повысить конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

В экономической литературе «при исследовании вопросов, связанных с управлением кадрами, используются такие экономические категории как «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «персонал» и другие»³.

³ Гладышева Алла Викторовна, Горбунова Ольга Николаевна Современные теоретические подходы к дефиниции «Кадровый потенциал предприятия» // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-teoreticheskie-podhody-k-definitsii-kadrovyy-potentsial-predpriyatiya> (дата обращения: 06.12.2024).

По своему содержанию они отражают один и тот же объект, вместе с тем, представители различных экономических школ используют тот или иной из них.

Нами в дальнейшей работе будет использоваться наиболее распространённый в зарубежной и отечественной практике термин «кадры».

В обобщенном виде кадры – это совокупность составных частей трудового коллектива, постоянно занятых на предприятии и входящих в списочный состав.

Существует множество трактовок категории «кадровый потенциал», имеющих как общие характеристики, так и отдельные отличия. Одним из таких определений является следующее: «кадровый потенциал – это возможности определённой категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед коллективом целями на определённом этапе развития»⁴.

Так, Э.В. Крум даёт следующее определение кадрового потенциала как «способности кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально – квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности»⁵.

При этом автор отождествляет понятия «кадры» и «кадровый потенциал». В отличие от Э.В. Крума, Ильин А. И. в своих работах даёт обоснование различиям в трактовках понятий «персонал», «кадры» и «кадровый потенциал». По его мнению: «Кадровый потенциал» - это интегральная характеристика сотрудников, предоставляющую собой их максимальные возможности по достижению целей предприятия»⁶.

Отдельные авторы под кадровым потенциалом понимают «сложное сочетание профессиональных, физических и творческих способностей, знаний,

⁴ Скороходова О.Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. №24. – С.67-71.

⁵ Крум Э.В. Экономика предприятия. – М.: ТетраСистем, 2010. - 191с.

⁶ Ильин А.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра – М. 2011. - 668 с.

навыков, опыта, духовных и нравственных ценностей, культурных установок и традиций работников»⁷.

Понятие кадрового потенциала следует рассматривать с позиции целостного механизма, а не отдельных работников, так как предполагает совместные возможности по достижению целей организации. С одной стороны, содержание кадрового потенциала заключается в возможности работника участвовать в общественно – полезной деятельности предприятия; с другой – характеристику качеств его способностей, отношение к труду.

Кадровый потенциал, являясь сложным социально – экономическим образованием, включает в себя следующие элементы: кадровый состав, профессиональная, квалификационная, половозрастная структура по образованию и стажу.

Состав персонала по стажу «подразделяется на статистический и аналитический. Статистический включает распределение персонала по видам деятельности, категориям, группам должностей. Аналитический – анализирует персонал по таким признакам как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы»⁸.

Оценка качественного состава кадрового потенциала осуществляется по таким показателям как профессиональная и квалификационная пригодность работников. При этом кадровый потенциал - величина переменная, изменяется, как с количественной, так и с качественной стороны, адекватно экономической ситуацией.

С количественной стороны кадровый потенциал оценивается «путём перемножения численности кадрового состава на время, которое может отработать работник в течение года»⁹. С целью оценки качественного состава кадрового потенциала применяют показатели физического и психологического

⁷ Скороходова О.Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики. «Экономика и управление в 21 веке: тенденции развития». - С. 69.

⁸ Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа – Пресс. 2011. - С. 52.

⁹ Нестеров Л., Ашерова Г. Национальное богатство и человеческий капитал // Вопросы экономики, 2003, №2. – С.103-110.

состояния: объём общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.); личностные характеристики персонала и т.п.¹⁰.

На современном этапе, в современных условиях усиления конкуренции, нестабильности экономического развития, кадровый потенциал следует рассматривать не как совокупность сотрудников предприятия, а как целостную систему¹¹, обладающую интеграцией усилий специалистов, представляющих команду. В современном менеджменте «оценка кадров является системообразующей деятельностью для всей организации».

Анализ показывает, что в экономической литературе при исследовании кадрового потенциала учитывает в основном занятое население, включённое в процесс трудовой деятельности. Вместе с тем, в условиях инновационных преобразований экономики, на наш взгляд, следует учитывать незанятые трудовые ресурсы, подлежащие обучению в соответствии с требованиями времени.

Исследование кадрового потенциала связано с изучением потенциала человека, его способностей и возможности их применения, а также востребованности в интересах организации.

Оценка, измерение и управление кадровым потенциалом зависит от представления о его сущности как с позиции совокупности ресурсов (количественные и качественные характеристики, элементов системы ресурсов, оценка в целом). Кадровый потенциал, как понятие ограничивается пределами одного предприятия и включает лиц, включённых в технологический процесс.

Учёными экономистами в процессе исследования выделяют такие категории как «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал».

¹⁰ Гладышева Алла Викторовна, Горбунова Ольга Николаевна Современные теоретические подходы к дефиниции «Кадровый потенциал предприятия» // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-teoreticheskie-podhody-k-definitsii-kadrovyy-potentsial-predpriyatiya> (дата обращения: 06.12.2024).

¹¹ Там же.

Содержание понятий «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал» заключается в раскрытии места и значения человека в материальном производстве. Трудовой потенциал подразумевается способность человека к труду, кадровые-профессиональные возможности для реализации целей и задач хозяйствующих субъектов.

Схематично они представлены на рисунке 1.

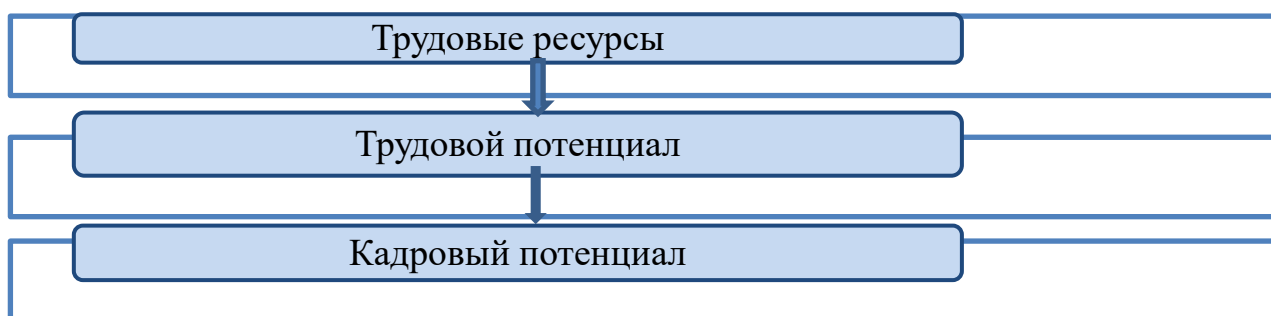


Рисунок 1 - Взаимосвязь категорий «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал»¹²

Исходя из рисунка следует вывод, что категория «кадровый потенциал» представляет собой комплексную систему формирования и использования кадров с целью реализации тактических и стратегических задач организации.

Понятие «трудовые ресурсы» включает трудоспособное население, ограниченного пределами рабочего возраста. Количество трудовых ресурсов зависит от числа постоянного населения, показателей его воспроизводства, состава, по полу и возрасту.

Трудовые ресурсы, служат базой для «формирования кадрового потенциала, а трудовой потенциал выступает, прежде всего, качественной характеристикой включающихся в производство трудовых ресурсов»¹³.

¹² Стрекозова Е.В. Реализация кадрового потенциала предприятия в условиях модернизации производства. дисс. кан. экон. наук. М., 2012. - С.185.

¹³ Гладышева А. В. Современные теоретические подходы к дефиниции "Кадровый потенциал предприятия" / А. В. Гладышева, О. Н. Горбунова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 6(52). – С. 68-71. – EDN RBMMMP.

Кадровый потенциал, обладая совокупностью специальных компетенций, играет важную роль в обеспечении оптимального использования экономических ресурсов по достижению стратегических целей предприятия.

Характеристики кадрового потенциала могут рассматриваться с позиции психофизиологического, квалификационного и личностного потенциала ¹⁴.

К наиболее значимым личностным характеристикам работников относится: мотивация к труду как связывающая функция управления кадрами; профессионально - квалифицированный уровень; опыт работы результативность труда.

В условиях усиления конкуренции на рынке труда, функциями управления кадровым потенциалом является планирование, организация и контроль, которые реализуются за счет рационального распределения обязанностей среди работников, карьерный рост, обучение и повышение квалификации, мотивации и стимулирования труда.

Система управления кадровым потенциалом предприятия представляет: «Совокупность взаимосвязанных функциональных подсистем, осуществляющих деятельность, обеспечивающих формирование, развитие и использование потенциала отдельного работника» ¹⁵ (рис. 2).

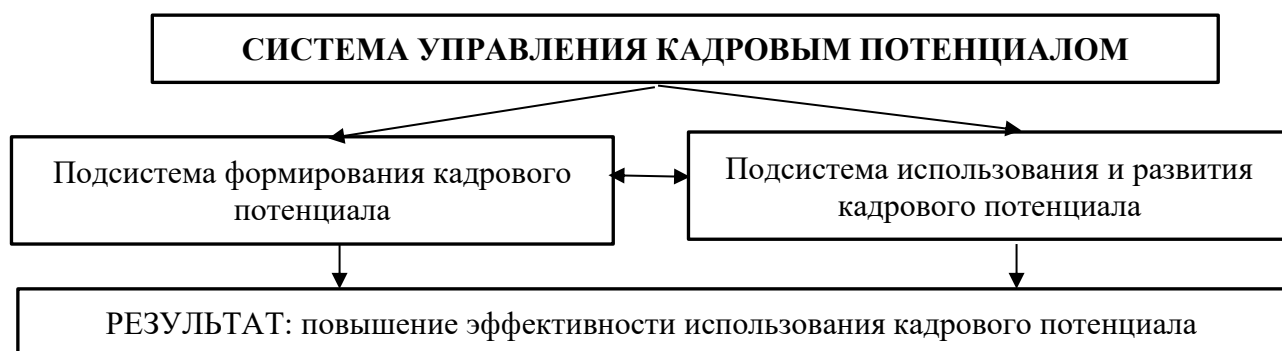


Рисунок 2 – Система управления кадровым потенциалом

¹⁴ Кузьмина Н. В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: автореферат диссертации на соискание ученой степени д. э. н. – М., 2004

¹⁵ Зубков В. Ю. Совершенствование механизма управления кадровым потенциалом организации: дис. маг. дисс. экон. наук: 38.04.03. - Белгород, 2019. - 98 с.

Взаимодействие между подсистемами, их оптимизация зависят от эффективности кадровой политики, механизма управления персоналом, его инновативности.

Одним из первых определение хозяйственного механизма было дано Л.И. Абалкиным: «Как способ организации общественного производства со свойственными ему формами, методами, экономическими стимулами и правовыми нормами»¹⁶.

Подходы к определению содержания «механизм», «экономический механизм» представлены в Приложении 1.

Механизм управления кадровым потенциалом включает в себя следующие составляющие:

1. Анализ потребности в персонале;
2. Формирование системы мотивации;
3. Оценка потенциала;
4. Карьерное планирование;
5. Налаживание обратной связи;
6. Использование системы управления персоналом;
7. Внедрение программ обучения.

На систему управления кадровым потенциалом оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы.

Система управления кадрового потенциалом базируются на следующих принципах: эффективность найма, отбора, подбора, расстановки кадров, справедливая, объективная оценка труда, стимулирование работников, возможность карьерного роста.

Все принципы взаимосвязаны и взаимозависимы между собой и находятся в постоянном развитии.

Структурные элементы системы управления, как составляющие подсистем отражены на рисунке 3.

¹⁶ Абалкин Л.И. Хозяйственный механизм общественных формаций//Л.И. Абалкин. – М.:Мысль. 1986. – С.269



Рисунок 3 - Элементы системы управления кадровым потенциалом¹⁷.

В современных условиях необходимо постоянно осуществлять мониторинг системы управления кадровым потенциалом с целью выявления негативных ситуаций и своевременного их устранения.

В условиях формирования цифровой экономики возникает необходимость трансформации кадрового потенциала. Реализация рыночных реформ в Республике Таджикистан способствует кардинальной модификации сферы управления кадровым потенциалом организации, так как процессы глобализации связаны с социально-экономическими преобразованиями.

Адаптироваться в условиях динамично изменяющейся рыночной среды могут работники, готовые к постоянному совершенствованию, росту профессионализма, способностей к эффективной деятельности.

Обновившиеся в связи с условиями, законодательные основы объединили методологический процесс регулирования кадрового потенциала в следующие группы:

1. Развитие штата сотрудников;
2. Обеспечение работоспособности;
3. Оптимизация кадров.

Современная среда функционирования хозяйствующих субъектов предъявляет повышенные требования к качеству кадрового потенциала. «Предприятия стали усваивать обновлённые функции: независимое

¹⁷ Балынская Н.Р., Синицина О. Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Социальное управление, 2016. - С. 218

планирование производства, маркетинг и сбыт. Иные же хозяйственные процессы перестроились, либо ликвидировались»¹⁸.

На развитие кадрового потенциала оказывают влияние различные факторы, при классификации которых у учёных экономистов существуют различные мнения. Так в публикациях таких учёных как Гимпельсон В.Е., Копелюшников Р.И. и др. упор делается на такие факторы как «демографические, научно-технические, образовательные и другие»¹⁹.

Наиболее полно содержание факторов, влияющих на развитие кадрового потенциала, раскрывается в трудах Л. Шаульской, О.Б. Ватченко, А. Фещенко, которые рассматривают такие факторы как «экономические, экологические, демографические, правовые, политические»²⁰.

В.П. Антонюк, Р. Бутов предполагает рассматривать следующие факторы, формирующие трудовой потенциал, что можно отнести и к кадровому потенциалу: «демографические, социально-экономические, производственные, институциональные, социально – ментальные»^{21,22}.

Патуданская В.Ф. отмечает на необходимость отметить «влияние на формирование кадрового потенциала динамики миграционных процессов, особенно связанных с трудовой интеграцией»²³.

В условиях трудоизбыточных территориальных образований в Республике Таджикистан особое внимание должно уделяться таким факторам, как миграционные процессы, влияющие на текучесть кадров на хозяйствующих субъектах. Усиливающая тенденция роста связана с низким уровнем доходов,

¹⁸ Курятков В.А. Прогнозирование рынка труда региона методами системной динамики. // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2012. - №9, Электронный ресурс.

¹⁹ Гипельсон В.Е., Копелюшников Р.И., Лукьянова А.Л. Спрос на труд и квалификацию между дефицитом и избытком // Экономический журнал. – 2014. - №2. – С 163 – 199.

²⁰ Шаульская Л., Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования // Экономика труда – №2, 2016 с. 108, Ватченко О.Б., Фещенко А. Н., Особенности и тенденции формирования кадрового потенциала предприятия на современном этапе. // Межд. научно – практическая конф. 2016. – С. 46 – 49.

²¹ Бутов Р., Бутов Г. Мобильность кадров // Управление персоналом. – 2016. - №6. - С. 34 – 38.

²² Антонюк В. П. Уровень жизни населения регионов России // Социологические исследования - т. 19 2023. - №2. - С.272

²³ Патуданская В. Ф., Баровских Н. В. Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования. В. Ф. Потуданская, Н. В. Баровских, Е. А. Кипервар // Экономика труда. – 2018. – Т. 5, № 3. – С. 735–744.

несоответствие уровня подготовки кадров требованиям экономики, высокий уровень безработицы и т.д.

Влияние факторов внешней среды на цифровизацию внутренней среды организации, в части управления кадровым потенциалом показано на рисунке 4.

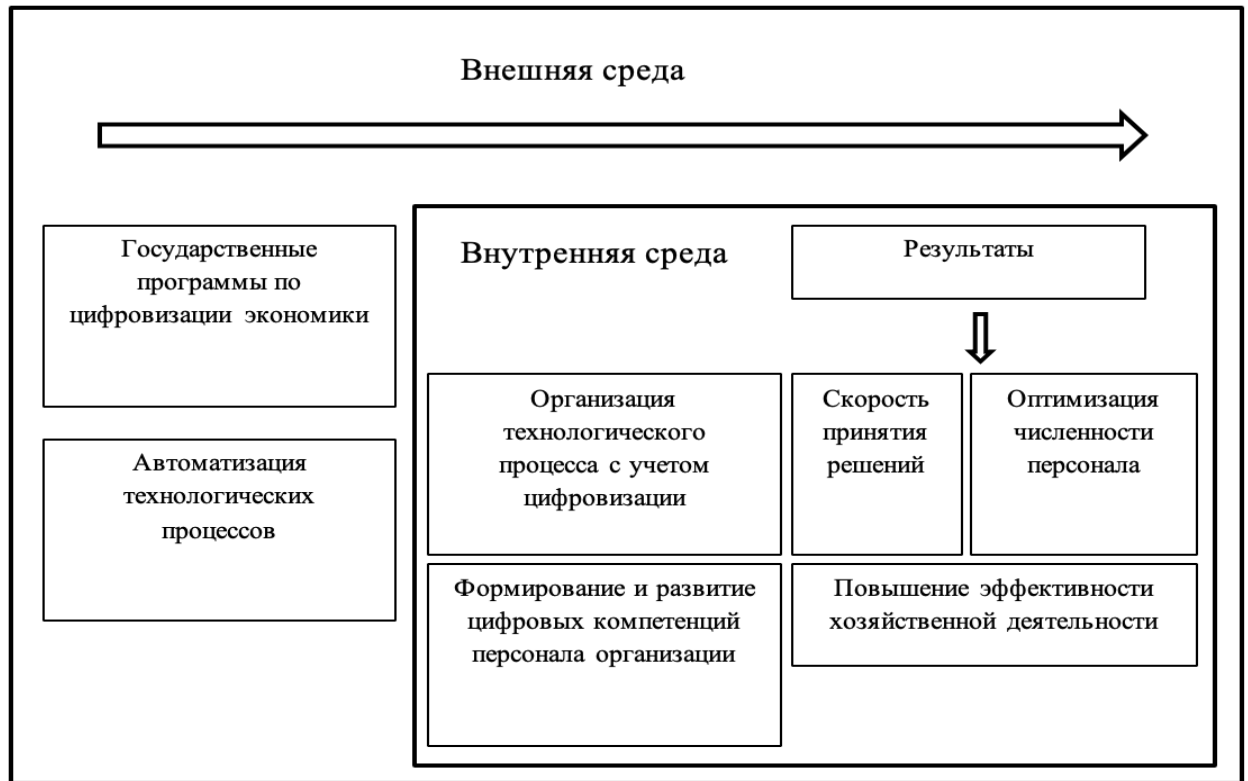


Рисунок 4 - Влияние факторов внешней среды на цифровизацию управления персоналом организации

Цифровизация экономических процессов требует ориентироваться на изменения, происходящие на рынке труда и овладения новым типом экономического мышления. В этой связи для хозяйствующих субъектов различных организационно правовых форм важное значение имеет объективная оценка существующей системы управления кадровым потенциалом и условий для повышения ее эффективности. В настоящее время существующая система управления кадровым потенциалом в сфере услуг республики не всегда отвечает требованиям времени и предполагает применение инновационных подходов к работе с кадрами, клиентами, поставщиками, обеспечение высокой корпоративной культуры.

По мнению Сычёвой А.В. «Новые модели развития кадрового потенциала, отвечая требованиям правил ведения бизнеса в условиях DIGITA 1 революции должны обеспечивать производительность инновации, гибкость и адаптивность. А фундамент такого перехода – трансформация человеческих ресурсов»²⁴.

Особое место в современных условиях отводится использованию искусственного интеллекта, позволяющего использовать программное обеспечение, автоматизацию процессов, замену отдельных профессий, простых операций. При этом следует учитывать, что эффективность новых технологий будет обеспечена участием людей, формирующих процессы и их контроль. Из чего следует, что несмотря на роботизацию, управлять ими предстоит человеку, а управлять человеком будет организация. Цифровая трансформация предполагает участие человека в технологическом процессе, но предъявляет к нему повышенные требования, требующие постоянного совершенствования.

Вопросы цифровизации экономики являются на современном этапе приоритетным стратегическим направлением развития республики, что нашло отражение в ряде национальных программ: «Среднесрочная программа развития цифровой экономики в Республике Таджикистан на 2021-2025 годы» (от 26 октября 2021 года №460). Постановлении Правительства Республики Таджикистан «О Концепции цифровой экономики в Республике Таджикистан» (от 30 декабря 2019 г. № 642) и другие.

Реализация перечисленных выше государственных программ и проектов предполагает внедрение хозяйствующими субъектами, в том числе сферы услуг бизнес-процессы, цифровые стандарты, организацию подготовки и переподготовки сотрудников, обладающих цифровыми компетенциями.

Рассмотрение кадрового потенциала следует осуществлять не только на уровне организации, но и на мезо уровне.

Цифровизация управления персоналом разделяется на три уровня: стратегический, функциональный и оперативный. Уровни развития цифровизации управления персоналом показаны на рисунке 5.

²⁴ Сычёва А.В. Кадровый потенциал в условиях цифровизации//SCIENCE TIME, 2022. - С. 22

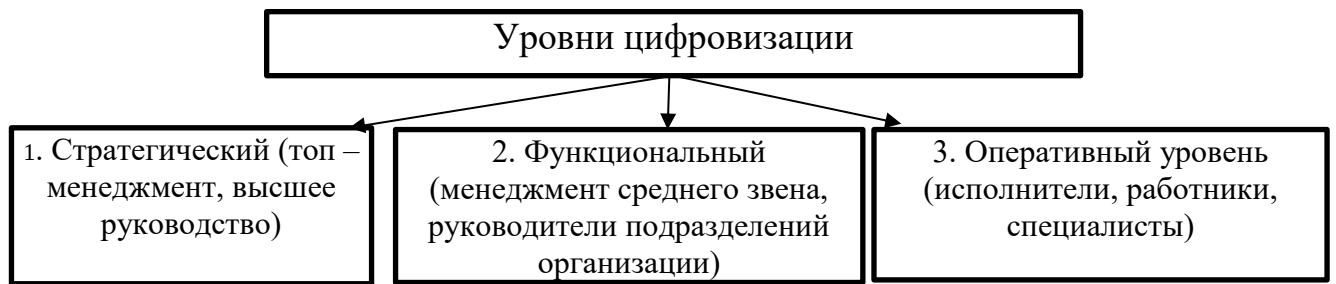


Рисунок 5 - Уровни развития цифровизации управления персоналом организации

Руководящее звено предприятия на основании нормативно-правовой базы, национальных программ, постановлений правительства по цифровизации экономики формирует цифровизацию бизнес-процессов в пределах своего предприятия.

Функциональный уровень предполагает повышение эффективности за счёт конкретизации задач цифровизации для структурных подразделений среднего звена, обучения персонала цифровым компетенциям. С этой целью создаётся матрица цифровых компетенций для персонала предприятия.

Ключевым элементом, отражающим сущность процесса управления кадровым потенциалом, является поле согласования.

Согласованность интересов хозяйствующих субъектов, отдельных работников является базой для эффективного управления. Механизм согласования отражён на рисунке 6.

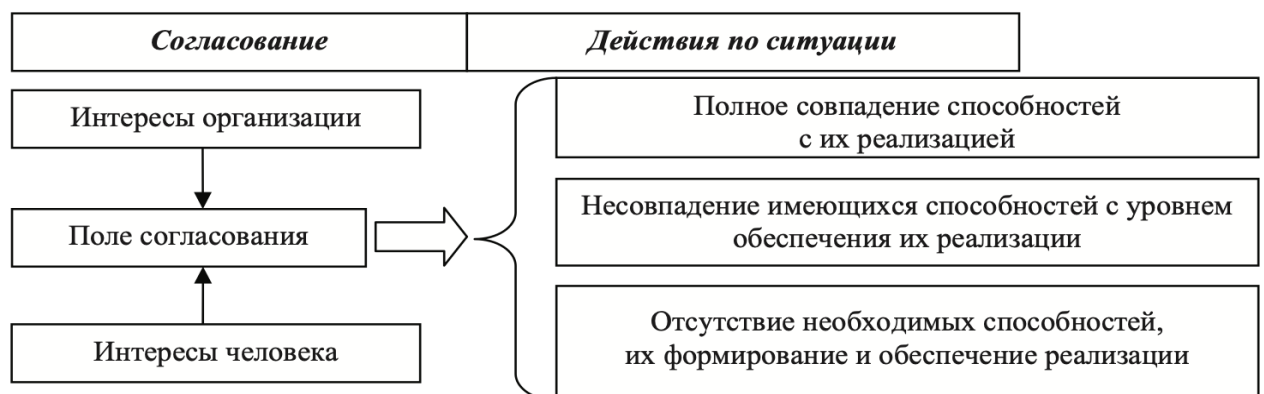


Рисунок 6 - Механизм согласованности интересов кадрового потенциала и организации²⁵

²⁵ Гладышева А. В., Горбунова О.Н. Современные теоретические подходы к дефиниции «Кадровый потенциал предприятия» // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052). URL:

Механизм согласования отражает интересы отдельных работников и в целом организации с учетом уровня компетенции и их соответствия целям и задачам развития хозяйственной деятельности.

Ученые экономисты используют различные подходы к оценке дефиниций «инновация» и «цифровизация»

Цифровизация представляет собой системно-деятельный процесс формирования бизнес-модели организации, структурными элементами которой являются автоматизация отдельных процессов и применение цифровых, информационных, электронных, сетевых технологий²⁶; способствует трансформации отношений как во внутренней, так и внешней среды предприятия.

Под инновациями понимаются нововведения, способствующих качественному росту эффективности финансово-хозяйственной деятельности, оптимизации трудовой деятельности персонала.

Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, цифровизация это более широкое понятие, чем инновация.

На основании изучения теоретических аспектов категорий «цифровизация», «кадровый потенциал» нами предполагается следующее определение кадрового потенциала применительно к торговым предприятиям в условиях цифровизации: «совокупность лиц, интегрированных между собой и обладающих профессиональными компетенциями по применению цифровых технологий в торгово-технологических процессах с целью повышения качества обслуживания населения».

В связи с важностью значения кадрового потенциала для достижения стратегических целей развития предприятий, особое внимание должно уделяться кадровой политике.

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-teoreticheskie-podhody-k-definitsii-kadrovyy-potentsial-predpriyatiya> (дата обращения: 04.05.2023).

²⁶ Хоровинникова Е.Г. Функциональный подход к управлению трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации. Дисс. на соискание ученой степени к.э.н., Самара, 2021. – С. 222.

Проводимая на предприятии кадровая политика включает в себя следующие мероприятия: «планирование, отбор, наём, размещение трудовых ресурсов, адаптацию, обучение работников, методы стимулирования работников и т.д. Организация эффективной системы кадровой политики призвана обеспечить рост производительности труда, условия для мотивации работников и устойчивую тенденцию к развитию кадрового потенциала»²⁷.

От эффективности кадровой политики зависит производительность труда, мотивация персонала, доходность предприятия.

Это вызывает необходимость всестороннего изучения и применения современных методов управления кадровым потенциалом, с использованием различных методик, адекватно трансформацией экономических отношений и динамики развития торговли.

1.2. Методические подходы и способы управления кадровым потенциалом торговых предприятий

Процесс управления кадровым потенциалом представляет собой комплексный, многогранный процесс, развивающийся под влиянием факторов эндогенного и экзогенного характера. Это вызывает необходимость оценки подходов, методов управления, их всестороннего исследования, опираясь на теории управления. Характеристика системного, процессного, ситуационного, поведенческого и функционального подходов и методов отражена в Приложении 2.

Наиболее часто применяемый распространённым из них является системный подход, позволяющий исследовать факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на результаты финансово - хозяйственной деятельности предприятия как целостную систему. Одним из авторов данного подхода является П. Друкер, введший концепцию «управление по целям», базирующуюся на том, что «эффективная работа менеджера, который формирует цели и задачи

²⁷ Скороходова О.Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. - №24. – С.69.

организации», донося их до сотрудников, распределяя роли, ответственность каждого из них за достижение поставленных целей»²⁸.

Основатель процессного подхода А. Файоль разделил процесс управления на ключевые функции и рассматривал его как совокупность бизнес – процессов: «Процесс состоит из набора взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации, координации и контроля, которые взаимосвязаны в организации и за её пределами»²⁹.

Представители ситуационного подхода к управлению кадровым потенциалом Т. Питер, Р. Паскаль и другие, к управлению относились как к искусству менеджмента организации, который заключался в оценке ситуации и способам ее решения.

Содержание поведенческого или бихевиористического подхода к управлению сводилось к тому, чтобы создать менеджментом организации условий, обеспечивающих раскрытие творческого потенциала работников (представители А. Маслоу, Д. Макгрегор и др.).

Применительно к торговым предприятиям в современных условиях наиболее распространённым является функциональный подход, при котором функции реализуются определенными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении конкретных задач финансово – хозяйственной деятельности организации.

Теория функционального подхода постоянно развивается и совершенствуется. Основоположником теории является известный учёный экономист Ф. Тейлор³⁰.

С учётом специфики хозяйственной деятельности каждая организация может использовать различные подходы к управлению, при этом исходить из

²⁸ Друкер П. Управление, нацеленное на результаты/ П.Друкер. -М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 192с.

²⁹ Гришко Л.А. Процессный подход в современной практике управления//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. -2018. - №7(33). - Том 1. – С.156

³⁰ Калачева Е.А. Функциональный и процессный подходы к управлению//Материалы Международной научно-технической конференции 1-5 декабря, 2015 г.-М.: INTERMATIC.2015. -Часть 1. - С.143

того, что работник должен обладать определёнными компетенциями для выполнения определённых функций.

Для большинства подходов к управлению характерно использование следующих методов управления:

1. Экономический – заключается в воздействии на кадры предприятия с позиции материальной заинтересованности в повышении показателей финансово-хозяйственной деятельности. Данный метод предусматривает экономическое стимулирование кадров предприятия (заработная плата, премии, бонусы, льготы и т. д.);

2. Административный – предусматривает «воздействие на кадровый потенциал нормативно-правовыми мерами, обеспечение дисциплинарной, материальной, административной ответственности, контроль, проверка выполнения заданий.

3. Социально-психологический - базируется на теории мотивации, интересах персонала, реализуемых посредством творческого, профессионального, психологического потенциала»³¹.

Характеристика перечисленных методов управления, исходя из различных подходов, отражена в Приложении 2.

Перечисленные методы управления в основном – отражают такие аспекты как мотивация и стимулирование работников. Вместе с тем они слабо отражают участие кадров в развитии компетенций в условиях цифровизации экономики. Основные факторы, формирующие кадровый потенциал отражены в таблице 1.1.

Для адаптации кадров к требованиям цифровой экономики необходимо комплексно исследовать состояние предприятия на данный момент времени с целью учёта специфики требований внешней среды в условиях её трансформации. Каждое предприятие должно определить возможный уровень цифровизации и разработать алгоритм действий по его достижению, в котором

³¹ Хоровинникова Е. Г. Функциональный подход к управлению трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации. Дисс. на соискание ученой степени к.э.н., Симферополь, 2021г.

особое место занимает работа по развитию цифровых компетенций кадрового потенциала.

Таблица 1.1

СТЕР – карта факторов, формирующих кадровый потенциал региона

Группа факторов	Содержание факторов
Социальные	Демографические факторы (рождаемость, смертность, демографический прирост/убыль населения, половозрастная структура населения) Физиологические факторы (состояние здоровья, ожидаемая продолжительность жизни и её активной части) Система начального, среднего и высшего образования и повышения квалификации Социально – психологические факторы (целевые профессиональные ориентиры, мотивация к развитию, знаний, самореализации, культура труда)
Технологические	Технологический уклад в экономике страны и региона, структура производства, уровень развитости отдельных отраслей в экономике региона, уровень инновационности производства
Экономические	Уровень жизни населения региона, экономическая активность населения региона, доходы и расходы домохозяйств, уровень затрат на рабочую силу, состояние рынка труда региона
Политико – правовые факторы	Нормативно – правовое регулирование вопросов труда и заработной платы Государственная и региональная кадровая политика региона

Источник: Потуданская Вера Федоровна, Боровских Нина Владимировна, Кипервар Елена Анатольевна Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования // Экономика труда. 2018. №3³².

Степень цифровизации хозяйственной деятельности предприятия оказывает решающее влияние на качество управления кадровым потенциалом. Основные направления цифровизации деятельности торгового предприятия отражены на рисунке 7.

Направление, связанное с инфраструктурой, предполагает наличие цифровых ресурсов и соответствующих инструментов, высоко развитых информационных технологий, современной технической базы.

³² URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-regiona-suschnost-factory-problemy-formirovaniya> (дата обращения: 06.12.2024).

Степень цифровизации торгово-технологических процессов предусматривает оценку существующих, их взаимосвязь и возможности персонала к участию в преобразованиях организации.

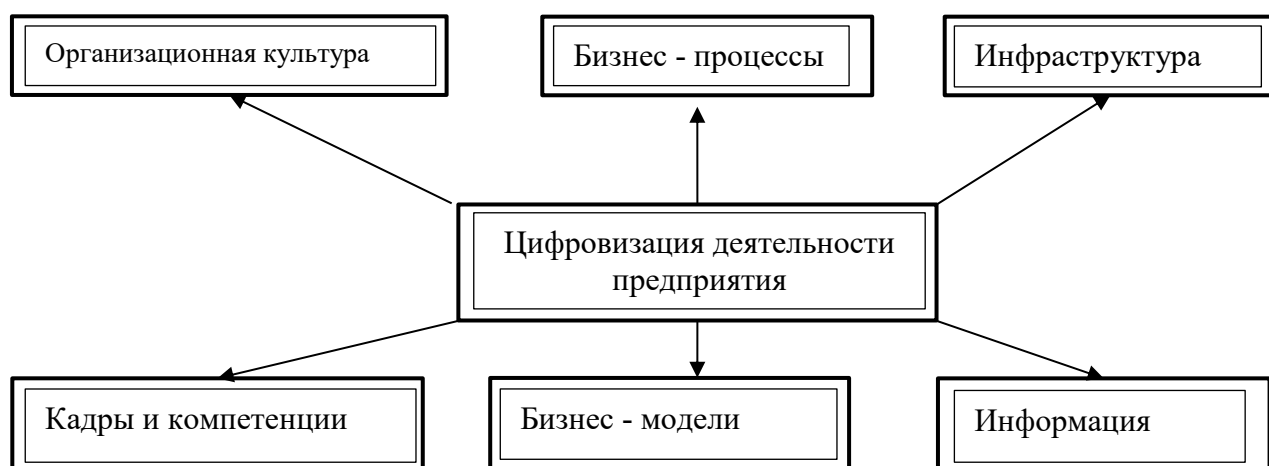


Рисунок 7 - Направления цифровизации торгового предприятия на основе функционального подхода

Информация. Направление связано с анализом степени владения навыками работы с информационными ресурсами, в связи с чем, необходимы современные технологии и платформы.

При оценке бизнес-модели необходимо дать оценку действующей модели процессов, её гибкость и возможности к внедрению инноваций.

Одним из основных показателей цифровизации бизнеса являются кадры и уровень их компетенций. Рост конкуренции на потребительском рынке вызывает потребность предприятия в освоении и развитии цифровых компетенций своих работников. Важным направлением реализации данной задачи является освоение работниками цифровой грамотностью, повышение образовательного уровня кадров, адаптацию методов управления к условиям цифровизации, что формирование новой цифровой среды и корпоративной культуры.

Как было сказано выше для предприятий торговли наиболее приемлемым является функциональный подход в управлении кадровым потенциалом, особенности его применения в цифровой среде нами показаны на рисунке 8.

Данный подход позволяет совершенствовать процесс управления в условиях цифровизации экономики, активизировать деятельность кадрового

потенциала предприятий торговли по адаптации к новым условиям хозяйствования.



Рисунок 8 - Функциональный подход в управлении торговым предприятием в условиях цифровизации

Управление кадровым потенциалом в основном направлено на преобразование внутренней среды предприятия на основе активного внедрения инноваций, что должно реализоваться в определённой последовательности. Взаимосвязь процессов цифровизации внутри предприятия включает такие элементы как цифровая модель, компетенции персонала, цифровая корпоративная культура, оптимизация технологических процессов. Перечисленные элементы предполагают и наличие обратной связи (рис. 9).

Чтобы реализовать цифровую модель в управление кадровым потенциалом необходимы соответствующие цифровые инструменты и управленческие решения, формирование нормативно-правовой базы, инфраструктуры, коммуникаций и т.д.

Основной целью совершенствования торгово-технологических процессов в организации является их адаптация к условиям цифровизации, формирование нормативной среды и цифровой инфраструктуры при активном вовлечении в данный процесс работников организации.



Рисунок 9 - Цифровизация внутренней среды торговой организации

Источник: составлено автором

Для реализации функционального подхода необходимо определить предмет и объект исследования. Предметом являются процессы управления кадровым потенциалом организации, а объектом – кадровый потенциал и система управления.

При оценке внешней среды – исследуются рынки труда и розничной торговли, внутренней – организация и её кадровый потенциал и результаты хозяйственной деятельности.

В процессе анализа и формирования процессов цифровизации системы управления кадровым потенциалом необходимо использовать комплексный подход, включающий: «базу сопоставления, методы анализа, инструментарий, систему сбалансированных и результирующих показателей оценки качества процесса управления кадрами» (рис.10).



Рисунок 10 - Функциональный подход к анализу процесса управления кадровым потенциалом организации

Количественная оценка показателей осуществляется на основе их динамики за предшествующие периоды, качественная – на базе сравнения с использованием экспертных оценок, анкетирования и т. д.

Анализ кадрового потенциала предполагает использования ряда методов, представленных в Приложении 3.

С целью формирования понятийного аппарата применяют морфологический анализ (актуализация, уточнение, содержания экономических категорий, сравнения, анализа, квалиметрический) для количественной оценки

качества управленческой деятельности - экспертный. Для использования указанных методов в процессе исследования применяют следующие способы:

- количественный – для оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- качественный – для оценки факторных показателей.

Оценка согласованности мнений экспертов, самооценка личностных, профессиональных и других характеристик может проводиться с использованием анкет. Это дает возможность рассчитать интегральную оценку и сравнить с соответствующей шкалой. Анализ системы показателей управления кадровым потенциалом должен проводиться с использованием корреляционного метода, позволяющего измерить тесноту связи между результативными и факторным признаками. При помощи метода квалиметрии экспертами осуществляется количественная оценка качественных показателей путём сравнения с эталонным значением.

На основании проведённого анализа формируется система сбалансированных количественных, качественных и смешанных показателей и по итогу – определение интегрального показателя качества процесса управления кадровым потенциалом, по результатам проделанного анализа формируется информационная база и принимаются соответствующие решения.

Применение функционального подхода к оценке процесса управления кадровым потенциалом дает возможность торговым организациям на основании комплексного подхода оценить качество управления и адаптировать его к формирующейся системе цифровизации хозяйственной деятельности.

1.3. Зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий и его адаптация к условиям Республики Таджикистан

Для внедрения инноваций в сферу управления человеческими ресурсами розничной торговли Республики Таджикистан следует изучить зарубежный опыт. Основные проблемы управления кадровым потенциалом в розничной торговле, как правило сводятся к следующему:

- сложный график и условия работы – долгие рабочие смены, постоянный контакт с покупателями;
- недостаток знаний и навыков для осуществления своих функций и решения возникающих проблем;
- сложности планирования графика работы ввиду колебания спроса потребителей и другие.

В каждой стране есть свои особенности решения вышеперечисленных проблем. В рамках данного исследования мы будем рассматривать особенности управления человеческими ресурсами в странах в целом, и в розничной торговле, в частности.

Нами были выбраны такие страны как Китай, Объединенные Арабские Эмираты, Россия и страны Европы. Выбор обусловлен интересом к изучению разнообразных подходов к менеджменту в зависимости от культуры, инновационности в сфере управления персоналом, а также определенного сходства Республики Таджикистан в процессах работы с человеческими ресурсами, в частности, с Российской Федерацией.

Управление человеческими ресурсами как отдельная наука была представлена в Китае в 80-х годах прошлого века, хотя уже была достаточно распространена на западе. В то время в стране преобладала командно-административная система экономики, что оказывало существенное влияние на процесс управления персоналом. Переход к рыночной экономике дал стимул компаниям изучать современные подходы к менеджменту, что привело к формированию новой системы УЧР (управлении человеческими ресурсами) во многих китайских компаниях.

Но, только в 21 веке, под влиянием возрастающей конкуренции, входа компании в ВТО, человеческие ресурсы стали центром внимания бизнес сообщества: компании начали разрабатывать и внедрять меры по совершенствованию работы персонала, изменили систему найма, формы начисления заработной платы и т.д.

Значительное влияние на подходы к менеджменту кадрового потенциала оказала пандемия, ввиду которой многие компании перевели своих сотрудников на дистанционную работу.

Культура страны оказывает значительное влияние на подход к менеджменту. Так, в большинстве компаний Китая присутствует централизованная система управления, доминирующий стиль руководства. Стимулирующая система оплаты труда отсутствует во многих компаниях. Также большее внимание уделяется процессу контроля, нежели развитию человеческих ресурсов³³.

Несмотря на существующие проблемы во многих организациях, многие развитые компании Китая внедряют современные подходы к управлению кадровым потенциалом, адаптируя их под местную культуру.

Рассмотрим подход к управлению персоналом в одной из самых успешных компаний Китая «Huawei». Основанная в 1987 году, компания Huawei является ведущим мировым поставщиком инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и интеллектуальных устройств. Компания реализует свою продукцию посредством продажи через собственные магазины розничной торговли, расположенных во многих странах мира, а также через официальных представителей. В компании работают 207 000 сотрудников, обслуживая более трех миллиардов человек по всему миру³⁴.

Это одна из первых компаний, которая начала рассматривать персонал как ключевой ресурс компании. Практически 90% сотрудников имеют степень бакалавра и выше. Huawei особое внимание уделяет развитию персонала, инвестируя значительные средства в регулярные тренинги и повышения квалификации, также имеет свою онлайн-школу. После завершения тренингов сотрудники проходят тестирование, сдают экзамены. Для выработки дисциплинированности, ответственности в компании проводится даже военная

³³ A.V. Chirich DEVELOPMENT AND CURRENT SITUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHINESE ENTERPRISES// Актуальные проблемы и перспективы развития сельских территорий и кадрового обеспечения АПК : сборник научных статей II Международной научно-практической конференции, Минск, 9-10 июня 2022 г. - Минск : БГАТУ, 2022. - С. 252-256.

³⁴ Corporate Information - Huawei

подготовка сотрудников³⁵. Система тренингов довольно жесткая, в отличие от западных систем.

Данная стратегия работает для высокотехнологичной компании как Huawei, потому что позволяет развивать знания и навыки, необходимые в сфере НИОКР, осуществляемых в таких организациях.

Несмотря на свою эффективность, данный подход постепенно теряет свою популярность, т.к. рабочими нового поколения намного сложнее управлять, ввиду доступа к Интернету, возникновения онлайн обучения и большей возможности выбора. Ввиду этого, распространенной практикой стало копирование западного опыта во многих компаниях Китая. Например, Huawei стала использовать систему вознаграждения, основанную на вкладе работников компании. Также она предлагает долю акций своим сотрудникам в зависимости от их вклада. Но, если показатели работников падают, то количество их акций соответственно снижается.

Технология 5G, возрастающая роль цифровой экономики приводит к тому, что многие отрасли вступают в фазу цифровой реконструкции экономики, поэтому все больше и больше компаний начинают определять инновации и цифровизацию в качестве основной стратегии операционной деятельности, а человеческие ресурсы выходят на первый план, являясь важными активами, способствующими развитию компаний. Все больше компаний внедряют программное обеспечение, позволяющее оптимизировать процесс управления, в том числе человеческими ресурсами. Одной из популярных в Китае является HR SaaS.

HR SaaS предлагает предприятиям платформу для создания цифровых возможностей для экспериментов и оптимизации процессов управления командой. HR SaaS (программное обеспечение/ система) в основном делится на три функциональных модуля: управление человеческими ресурсами, управление талантами и управление технологиями талантов.

³⁵ Human Resources Management in North America and China//Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 664, p.988

Также другим трендом в передовых компаниях Китая является переход от управления персоналом к управлению талантами, который включает в себя, управление способностями и знаниями сотрудников, технологии оценки и развития, а также способы определения и поиска талантов, методы управления, мотивации, удержания талантов и так далее, включая различные модули управления кадровым потенциалом. Данный подход также вызывает ряд проблем, требующих решения, например, определение уровня талантливости, как привлечь таланты в организацию и т.д.

Каналы найма персонала разнообразны и включают в себя ярмарку вакансий, онлайн рекрутирование, центры трудоустройства, рекламу в медиа, социальных сетях и др. Национальные компании предпочитают внутреннее рекрутирование внешнему, подготавливая специалистов для руководящих должностей. Государство до сих пор контролирует процесс найма и увольнения во многих компаниях, поэтому они не обладают полной независимостью в данном процессе. Западные компании, работающие в Китае, предпочитают внешний рекрутинг³⁶.

Также еще одним трендом в компаниях Китая, в том числе в сфере розничной торговли, стало стремление к обеспечению благополучия сотрудников. Компании связывают общее состояние работников, в частности их здоровье, с продуктивностью, поэтому предлагают различные программы по его поддержке.

Например, Alibaba, которая является одной из самых крупных компаний мира в сфере оптовой и розничной торговли, внедрила комплексную программу для своих сотрудников, которая включает бесплатное посещение тренажерного зала, фитнес занятий, периодические медицинские осмотры³⁷.

Также Alibaba является отличным примером другого тренда- дистанционной работы, компания предлагает своим сотрудникам выполнять свою основную работу из любого удобного им места.

³⁶ Yuan, Traditional Chinese Thinking on HRM Practices: Heritage and Transformation in China, Springer, 2013.

³⁷ <https://www.hrone.com/blog/china-hr-trends/>

Таким образом, сильные и слабые стороны управления персоналом в китайских компаниях можно сформулировать следующим образом (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Сильные и слабые стороны управления персоналом в компаниях Китая

Сильные стороны системы управления персоналом в КНР	Слабые стороны системы управления персоналом в КНР
Высокий уровень дисциплины	Большинство компаний использует централизацию, что иногда сказывается на отсутствии гибкости
Адаптация передового зарубежного опыта	Неразвитая система мотивации во многих компаниях
Внедрение систем автоматизации в процесс управления персоналом	Строгая дисциплина, доминирующий стиль руководства часто неэффективны для молодого поколения
Переход от управления персоналом к управлению талантами	Руководство многих компаний, особенно малого и среднего бизнеса не осознаёт важность человеческих ресурсов и уделяет мало внимания их мотивации и развитию
Большое внимание уделяется тренингам и развитию персонала. Распространена практика разработки тренингов внутри самих компаний	
Значительное внимание уделяется здоровью работников	

Далее рассмотрим опыт Объединенных Арабских Эмиратов, которые выступают пионерами инноваций во многих сферах, в том числе в управлении персоналом.

Объединенные Арабские Эмираты стали страной с одной из лидирующих экономик мира в достаточно короткие сроки, что привело к высоким темпам урбанизации. Несомненно, такая скорость сказалась на проблемах в построении системы управления персоналом в компаниях, ввиду отсутствия должного опыта. Решением было привлечение кадров из-за рубежа, обладающих необходимыми навыками.

Государство контролирует и поддерживает развитие человеческих ресурсов в стране. В ОАЭ функционирует национальная организация по управлению и развитию человеческими ресурсами TANMIA, которая создана

для обеспечения всех граждан достойной работой. С помощью данной организации компании ищут сотрудников³⁸.

Для решения проблемы нехватки национальных квалифицированных кадров организованы тренинги и курсы для их развития, стараясь подготовить персонал, отвечающий требованиям рынка труда. Корпоративные тренинги наиболее распространены в странах Ближнего востока. Зачастую компании берут за основу западный подход, адаптируя его под свою культуру³⁹.

Компании сотрудничают с университетами, колледжами для осуществления тренингов персонала, некоторые из них создают свои собственные академии по развитию кадров. Также некоторые из них имеют специальные программы подготовки выпускников ВУЗов с целью дальнейшего найма на работу.

В 2017 году в ОАЭ анонсировалась программа по внедрению искусственного интеллекта «Стратегия ОАЭ по искусственному интеллекту»

Согласно исследованию, проведенному международной консалтинговой компанией KPMG, 67% менеджеров по управлению человеческими ресурсами отметили, что они проходят через цифровую трансформацию⁴⁰.

Переход компаний на автоматизированные системы управления является сложным процессом, требующим поддержке руководства, наличии финансов, высокой адаптивности сотрудников к изменениям.

В ОАЭ компании выделяют три основные направления развития системы управления персоналом: управление производительностью, трансформация операционной системы менеджмента персонала, управление талантами. Также существенное влияние на управление персоналом окажет искусственный интеллект. 45% компаний уже внедрили предиктивную аналитику для формирования стратегий управления человеческими ресурсами⁴¹.

³⁸ G. Daleure, *Emiratization in the UAE Labor Market: Opportunities and Challenges*, Springer. 2016.

³⁹ Y. Al-Marzouqi, "Human Resources Development (HRD) for effective localisation of workforces. An empirical study for identifying the key success factors for the energy sector in the United Arab Emirates (UAE)," Ph.D. dissertation, University of Bradford, 2012.

⁴⁰ The future of HR/UAE human resources report 2019 y.-KPMG analytical report, 16 p.

⁴¹ См. там же.

Чтобы обучить персонал новым навыкам, связанным с новыми прорывными технологиями, в частности AI, несомненно существенная роль отводится системе HRM (human resource management). Несмотря на то, что многие компании еще не внедрили технологии AI, система HR уже подготавливается к процессу обучения и адаптации персонала к новым условиям.

Искусственный интеллект применяется по трем основным направлениям в области HRM:

аналитика, опыт работников, обучение и повышение квалификации.

Во всем мире предиктивная аналитика используется для решения о найме персонала, его обучении и развитии.

В связи с этим, в ОАЭ достаточно высокие требования к специалистам HR. Помимо основных функций, присущих работникам данной сферы, они должны обладать следующими навыками:

- быть готовыми к разрушающим инновациям, быстро адаптироваться
- использовать технологии, получать новые навыки для повышения ценности организации
- интегрировать искусственный интеллект в свою работу и эффективно обучать персонал

Таким образом, можно выделить следующие сильные и слабые стороны управления человеческими ресурсами в ОАЭ (табл. 1.3):

Таблица 1.3

Сильные и слабые стороны управления персоналом в ОАЭ

Сильные стороны системы управления персоналом в ОАЭ	Слабые стороны системы управления персоналом в ОАЭ
Государственная поддержка развития национального кадрового потенциала	Относительная нехватка национальных высококвалифицированных кадров
Наличие национальной организации по управлению и развитию человеческих ресурсов TANMIA	Зависимость компаний от зарубежных работников
Внедрение искусственного интеллекта, профессиональной аналитики и передовых	Высокие темпы внедрения цифровых технологий, в частности, искусственного

технологий в процесс управления персоналом	интеллекта, что осложняет процесс управления человеческими ресурсами
Высокие требования компаний к специалистам сферы HRM	Сложность в адаптации западной модели управления персоналом ввиду большой разницы в культуре
Адаптация передового опыта к культурным особенностям страны	
Сотрудничество компаний с колледжами, университетами для организации тренингов и найма лучших кадров	

Управление персоналом в Российской Федерации так же, как и в ОАЭ осложняется высокими темпами цифровизации экономики, появляется необходимость в работниках с компетенциями в сфере облачных технологий, аналитики данных, онлайн образования, электронной торговли. Компаниям необходимо затрачивать существенные суммы на переподготовку кадров согласно современным требованиям. Другой проблемой является «утечка мозгов», которая усиливается ввиду возможности устройства на удаленную работу за рубежом с более высокой заработной платой. Особенно сложно удовлетворить потребности компаний на рынке труда в специалистах по искусственному интеллекту, кибербезопасности, архитектуры информационных систем. Специалисты в сфере IT также крайне необходимы для сферы розничной торговли, ввиду активной цифровизации данной отрасли.

Для решения проблемы нехватки человеческих ресурсов с вышеперечисленными компетенциями государство оказывает поддержку образования по данному направлению, выделяя большее количество бюджетных мест.

Не все предприятия розничной торговли России перешли на более современную систему управления персоналом, многие придерживаются традиционных моделей, предполагающим незначительные инвестиции в развитие кадрового потенциала. В рамках исследования мы сосредоточимся на инновационных моделях.

Так многие компании, придерживающихся продвинутых методов управления, внедряют информационные технологии в свои процессы. Наиболее

популярной компьютерной программой, используемой российскими организациями, является SAP. Относительно сферы HR данная программа применяется для процессов автоматизации, аналитики, рекрутинга и развития персонала. Также крупные успешные российские компании используют платформы на базе искусственного интеллекта, роботов-рекрутеров, краудсорсинга, социальные сети, мессенджеры для осуществления операций по управлению персоналом. Например, популярным роботом рекрутером в России стал робот Вера⁴².

Относительно системы вознаграждения до сих пор значительное количество компаний не применяют дополнительных материальных мер стимулирования, таких как получения доли акций компании или процента от общей прибыли. Но, многие ритейлеры предоставляют премии, льготное кредитование, пенсионные программы, санаторное лечение и другие опции.

Стоит отметить работу X5 Retail group по совершенствованию системы мотивации персонала, с целью снижения текучести кадров. Для этого компания реализовала систему грейдов и бендов. Суть грейдирования заключается в том, чтобы присваивать квалификационные разряды и должности работникам в зависимости от их ценности для компании, выполняемых функций, сложности выполняемых проектов, в которые они вовлечены. Результатом данного анализа является более прозрачная и справедливая оплата труда и система мотивации в целом. Текучесть кадров после проведенного мероприятия сократилась⁴³.

В розничной торговле существует тенденция сокращения спроса на кадры, что связано с реструктуризацией бизнеса, автоматизацией процессов, развитием онлайн-торговли, пандемии Covid-19 и неблагоприятной экономической ситуации.

Качество программ по повышению квалификации, тренингов варьируется в зависимости от организаций. Общей тенденций для предприятий розничной

⁴²Климчук Т.В., Уваров М.А. Искусственный интеллект в сфере управления персоналом// Вестник науки и образования, 2020. - С.31.

⁴³ Прогресс в области реализации стратегии устойчивого развития (ESG) за январь-июнь 2020 года // X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Sustainability/X5_ESG_1H_2020.pdf

торговли можно назвать использование онлайн-тренингов с привлечением квалифицированных специалистов как внутри, так и за пределами организации. Например, одна из успешных торговых сетей «Дикси» имеет свою собственную академию, в которой персонал проходит обучение. Цель проекта – сделать обучение сотрудников вертикали продаж доступным, простым, понятным. А также повысить вовлеченность в процесс обучения. У персонала появляется доступ к учебному контенту различных форматов; кураторам удобно вести коммуникацию с сотрудниками, проходящими обучение на платформе⁴⁴. Аналогичные академии имеют и другие крупные розничные торговые сети России.

Другим трендом в сфере услуг, в частности розничной торговле, является переход от иерархичной структуры управления к более динамичной. Особенно это касается малых и средних предприятий. Также многие стали уделять значительное внимание формированию и развитию корпоративной культуры. Например, в каждом магазине торговой сети «Лента» организуются мероприятия по тимбилдингу.

Также компании в большей степени фокусируются на гибких навыках, которые позволяют быстрее адаптироваться к быстроменяющейся среде, а также приобретать новые компетенции. Поэтому, важным критерием при отборе персонала является их способность переподготовки в будущем⁴⁵.

Таким образом, преимущества и недостатки управления человеческими ресурсами в сфере ритейла Российской Федерации сводятся к следующему (табл.1.4).

Европейская система управления персоналом на предприятиях розничной торговли и других отраслей также претерпевает трансформацию. Например, переход многих сотрудников на дистанционную работу негативно сказывается на корпоративной культуре, а также текучести кадров ввиду снижения лояльности. Работники меньше привязываются к своему месту, так как зачастую

⁴⁴<https://thehrd.ru/video/diksi-akademija-eto-krossplatformennoe-reshenie-dlja-distantsionnogo-obucheniya/?ysclid=lk2iijohvx799314389>

⁴⁵ [russia-hr-report-2020.pdf \(bakermckenzie.com\)](#)

не имеют живого контакта с коллегами, руководством, поэтому с легкостью меняют место работы в зависимости от условий.

Таблица 1.4

Сильные и слабые стороны управления персоналом в Российской Федерации

Сильные стороны управления персоналом в Российской Федерации	Слабые стороны управления персоналом в Российской Федерации
Внедрение систем автоматизации, цифровизация	Многие компании до сих пор придерживаются более устаревшей моделью управления персоналом, где мотивации и развитию кадров не уделяется должного внимания
Мотивация сотрудников посредством предоставления премий, льготного кредитования, пенсионных программ, санаторного лечения и т.д.	Мало компаний, которые предлагают дополнительные финансовые методы стимулирования, такие, как доля акций компании, получение процента от общей прибыли и др.
Крупные розничные торговые сети имеют собственные академии, платформы для развития персонала	Нехватка квалифицированного персонала с навыками для работы в условиях цифровизации
Рекрутеры начали придавать большее значение гибким навыкам персонала	Недостаток средств у компаний для перехода к цифровизации бизнеса и всех процессов, включая HR
Переход от иерархичной структуры управления к более динамичной	

В Германии, как и в России и многих других странах существует кадровый «голод» во многих отраслях, в том числе и розничной торговле. Данную проблему страна пытается решить путем сотрудничества с иностранными организациями для привлечения иностранных стажеров и специалистов⁴⁶.

В Европейских странах происходит переход от концепции управления человеческими ресурсами к концепции управления человеческим капиталом, которая нацелена на поиск, развитие талантов и обеспечения работников качественными и комфортными условиями работы. Например, многие компании предоставляют гибкий график работы, возможность иногда приводить на работу членов семьи⁴⁷.

⁴⁶ <https://kontakt.ru/blog/the-five-most-important-trends-2023>

⁴⁷ HR trends for 2017. (<http://www.lawsupport.-co.uk/blog/view/81/index2/hr-trends-2017>)

Другой популярной тенденцией в европейских странах является HR-маркетинг. Компании стараются сформировать бренд работодателя посредством методов, которые адаптированы из области маркетинга. Например, есть специальные работники, которые занимаются формированием бренда организации как работодателя, участвуя и продвигая ее на различных форумах, конференциях и т.д., а также налаживают связи с ВУЗами.

Также стоит отметить, что в Европе функционирует большое количество крупных сетевых торговых предприятий, которые работают во многих странах. Например, торговая сеть «Carrefour» ввиду масштабов своей деятельности также внедряет множество цифровых технологий, уделяет существенное внимание развитию персонала. Во Франции все постоянные сотрудники «Carrefour» имеют возможность пройти курсы профессиональной сертификации по пяти основным направлениям: координация и управление, услуги общественного питания, логистика, продажа продукции и бизнес. Участники проходят курс обучения под руководством наставника. Их навыки постоянно оцениваются на занятиях и выпускных экзаменах.

Carrefour предлагает поддержку в приобретении базовых профессиональных и непрофессиональных навыков в рамках своей программы сертификации CléA. Эти навыки включают в себя развитие и распознавание общения на французском языке, математическое мышление, цифровую коммуникацию, командную работу, самостоятельную работу, охрану здоровья и безопасность, а также способность изучать жесты и позы⁴⁸.

Другой тенденцией является изменение подхода к менеджменту, в частности распространению проектного подхода. Существует ряд технологий, позволяющих эффективно управлять проектами: Agile, Scrum, six sigma и другие.

Так, распространённой стала Agile методология, в том числе в сфере розничной торговли. Она предполагает разделение проекта на циклы-итерации, после каждой из которых достигается определенный результат. Данный подход считается более гибким и адаптивным к быстро меняющейся и неопределенной

⁴⁸ Act for people - gorwing and moving forward together.pdf (carrefour.com)

среде. Agile менеджмент предполагает изменения в процессах управления человеческими ресурсами. Основные принципы Agile HR менеджмента следующие:

- содействовать вовлечению, росту сотрудников, помогать им чувствовать себя счастливыми на рабочем месте;
- помогать работникам адаптироваться к изменениям, положительно реагировать на них;
- содействовать созданию самоорганизующихся команд в организации, которые взаимодействуют друг с другом и принимают решения;
- мотивировать и поддерживать потенциал работников компании;
- поддерживать личностный рост сотрудников, чтобы они смогли применять свои сильные стороны⁴⁹.

Таким образом, на базе проведенного исследования, можно определить следующие сильные и слабые стороны управления человеческими ресурсами в странах Европы:

Таблица 1.5

Сильные и слабые стороны управления персоналом в странах Европы

Сильные стороны управления персоналом в странах Европы	Слабые стороны управления персоналом в странах Европы
Обеспечение сотрудников комфортными условиями работы - одна из основных целей HR менеджмента	Нехватка специалистов во многих отраслях экономики, в том числе в розничной торговле
Переход от концепции управления человеческими ресурсами к концепции управления человеческим капиталом	Переход многих сотрудников на дистанционную форму занятости или смешанную, что усложняет процесс управления
Внедрение концепции HR-маркетинга, в которой продвигается бренд работодателя	
Инвестиции компаний в цифровизацию, обучение и развитие персонала	
Применение современных подходов к HR- менеджменту на основе новых подходов к управлению, таких как Agile, Scrum и др.	

⁴⁹ <https://onagile.ru/trends/talents/agile-for-hr>

Для исследования зарубежного опыта были выбраны страны, в которых инновационные процессы управления кадровым потенциалом в условиях формирования цифровой экономики находятся на достаточно высоком уровне. На основании изученного опыта в процессе исследования можно сформировать ряд рекомендаций для предприятий розничной торговли Республики Таджикистан по управлению человеческими ресурсами:

- для крупных торговых сетей следует внедрять автоматизированные системы управления персоналом;
- следует активнее применять методы управления талантами;
- следует большое внимание уделять процессу развития персонала, формированию собственных систем тренингов для внедрения концепции life learning education;
- развивать сотрудничество с колледжами, высшими учебными заведениями для привлечения наиболее талантливых кадров;
- переходить от иерархичной структуры управления к более гибким формам;
- внедрять новые подходы к управлению проектами и человеческими ресурсами, например, такие как Agile;
- создавать и продвигать бренд работодателя через HR-маркетинг;
- мотивировать персонал с помощью финансовых методов (доля акций в компании, % от прибыли);
- предоставлять возможность гибкого графика или дистанционной работы определенным сотрудникам;
- нанимать высококвалифицированных профессионалов на должность HR-менеджера и др.

Выводы по первой главе:

1. Цифровизация экономики в целом, а также отдельных ее отраслей, в том числе торговли, предполагает трансформацию кадрового потенциала всеми участниками экономической системы.

Ускоренные темпы развития науки и техники требуют постоянного обновления знаний, навыков, инновационного подхода к решению поставленных задач.

Кадровый потенциал является сложным социально-экономическим образованием, включающий следующие элементы: кадровый состав, профессиональная, квалифицированная, половозрастная структура по образованию и стажу. Кадровый потенциал характеризуется с количественной и качественной стороны и рассматривается с позиции целостного механизма, способного обеспечить высокую активность хозяйственной деятельности.

На цифровизацию внутренней среды хозяйствующих субъектов оказывают существенное влияние факторы внешней среды, в частности: государственные программы по цифровизации экономики, автоматизация технологических процессов, состояние рынка труда и другие факторы.

Цифровизация экономических процессов требует ориентации на изменения, происходящие на рынке труда и овладение новым типом экономического мышления и современных методов управления кадровым потенциалом.

На основании анализа трудов ученых экономистов, предложены следующее определение кадрового потенциала применительно к торговым предприятиям: «совокупность лиц, интегрированных между собой и обладающих профессиональными компетенциями по применению цифровых технологий в торгово-технологических процессах с целью повышения качества обслуживания населения».

2. Процесс управления кадровым потенциалом базируется на применении следующих подходов к его оценке: системный, процессный, ситуационный, поведенческий, функциональный. Для оценки кадрового потенциала на торговых предприятиях применен функциональный подход, содержание которого сводится к разделению функций по структурным подразделениям организации, и применения таких методов управления как: экономический, административный, социально-психологический.

На основе функционального подхода разработан алгоритм и предложены направления цифровизации торгового предприятия. Взаимосвязь процессов цифровизации внутри предприятия включает такие элементы как цифровая модель, компетенции персонала, цифровая корпоративная культура, оптимизация технологических процессов.

3. Для изучения зарубежного опыта управления кадровым потенциалом в розничной торговле исследованы такие страны как Китай, Объединенные Арабские Эмираты, Россия и страны Европы, выделены сильные и слабые стороны управления. Сформированы рекомендации по адаптации зарубежного опыта к предприятиям розничной торговли Республики Таджикистан: внедрение автоматизированных систем управления персоналом, формирование собственных систем тренингов, развитие сотрудничества с учебными заведениями, внедрение новых подходов к управлению проектами и человеческими ресурсами, например, таких, как Agile; создавать и продвигать бренд работодателя через HR SAAS, HR-маркетинг и технологии 5G.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СОГДИЙСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

2.1. Анализ состояния рынка труда как условие развития кадрового потенциала Согдийской области в условиях трансформации экономики

Формирование и развитие цифровой экономики, как одного из главных стратегических факторов роста социально-экономического развития страны, на первый план выдвигает задачу качественного воспроизводства человеческих ресурсов в Республике Таджикистан.

Делая акцент на «цифровую экономику», в республике провозглашены новые принципы подготовки кадров и определены новые векторы развития науки и образования, увеличились объёмы инвестиций в указанные сферы экономики.

Состояние кадрового потенциала различных отраслей экономики, в том числе торговли, как структурных элементов рынка труда в значительной степени зависит от его развития.

В развитие теоретических аспектов рынка труда, начиная с зарождения экономической мысли, внесли многие учёные.

Так представитель школы меркантилизма Томас Ман отмечал: «всем нам в целом и каждому в отдельности следует напрячь силы ума и сообразительности для того, чтобы помочь увеличению естественного богатства страны с помощью труда и развития ремёсел»⁵⁰.

Адам Смит и Давид Рикардо в своих трудах указывали, что стоимость товара зависит от вложенного труда, который подразделяли на простой и сложный.

Адам Смит, являясь создателем трудовой теории стоимости придерживался мнения, что «затраты на образование можно рассматривать как капиталовложение в способность человека зарабатывать в будущем...»⁵¹.

⁵⁰ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. -М: Эксмо, 2007. -956с.

⁵¹ Ман Томас «Богатство Англии во внешней торговле». -М: Директ-Медиа, 2007. -30с.

Развивая учение А. Смита, Д. Рикардо указывал, на то, что именно потраченный труд является единственным источником меновой стоимости товара.

Основоположник школы кейнсианства Джон Мейнард Кейнс считал, что «даже при уменьшении реальной заработной платы занятые трудящиеся не бросают работу, а безработные не сокращают предложения рабочей силы. При этом объём занятости зависит от спроса, а спрос зависит от желания предпринимателя получить доход⁵²».

Дж.М. Кейнс придерживался позиции о необходимости вмешательства, а регулирование рынка труда.

Проблемы состояния и развития рынка труда всегда находились в центре внимания современных зарубежных и отечественных учёных. Так, к примеру, российский учёный И.В. Гуськова, приводит следующее определение рынка труда: «Совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли – продажи труда, обучения работников и использованием их в процессе производства»⁵³. По мнению Мухитдиновой Ш. С. «рынок труда – это неотъемлемая часть рыночной экономики, где принимаются решения, связанные с наймом и занятостью работников, оплатой труда, условиях труда и иных аспектах трудовых отношений»⁵⁴.

На наш взгляд, это трактовка достаточно полно раскрывает содержание рынка труда.

Среди таджикских учёных, занимающихся проблемами развития рынка труда, следует отметить работы д.э.н., профессоров Амоновой Д.С., Низамовой Т.Д., Комилова С.Дж., Усмановой Т.Дж. и другие.

Так профессор Амонова Д.С. отмечала, что «социально-экономическая политика государства на рынке труда должна быть ориентирована на обеспечение социально – приемлемого уровня занятости населения путём

⁵² Кейнс Дж. Мейнард – «Общая теория занятости, процента и денег». -М.: ЗАО «Бизнеском», 2013. -408 с.

⁵³ Гуськова И.В. – Трансформация регионального рынка труда: автореф. дисс., к.э.н. 080005 Гуськова И.В. – М., 2010. – С. 8

⁵⁴ Мухитдинова Ш. С. Формирование и развитие национального рынка труда в условиях глобализации (на материалах Республики Таджикистан): дис. кандидат наук экон. наук: 08. 00. 05. - Душанбе, 2017. - 145с.

создания новых рабочих мест, содействия перераспределению рабочей силы по отраслям, регионам и видам занятости⁵⁵».

По мнению профессора Усмановой Т.Дж. «внутренняя и внешняя мобильность рабочей силы являются основным условием совершенствования рынка труда»⁵⁶.

Обобщая мнения учёных по раскрытию содержания дефиниции «рынок труда» можно утверждать, что они взаимодополняемы и позволяют более детально характеризовать данное экономическое явление, характеризуют его количественные и качественные аспекты.

Анализируя, динамику развития рынка труда в республике и в регионах следует отметить следующие тенденции:

- высокие темпы роста численности трудовых ресурсов;
- преобладание доли молодого поколения в трудовых ресурсах;
- дисбаланс между спросом и предложением на рабочую силу;
- отсутствие в достаточном количестве инженерно-технических кадров со средним и высшим образованием;
- устойчивые тенденции роста трудовой миграции и другие.

Состояние рынка труда оказывает значительное влияние на формирование кадрового потенциала различных отраслей, в том числе торговли.

Динамика состояния рынка труда в Республике Таджикистан и Согдийской области отражена в таблице 2.1, данные которой позволяют утверждать, что численность постоянного населения как в целом по республике, так и по Согдийской области имеет устойчивую тенденцию к росту. Так среднегодовой темп прироста за 2000-2022 годы по республике составил 10,9%, по области 10,8%. Доля трудовых ресурсов в численности постоянного населения по республике составили в 2022г. – 58,1% в 2022г. – по региону соответственно –

⁵⁵ Амонова Д.С. Реформирование социально – трудовых отношений в условиях перехода к рыночной экономике (на примере Республики Таджикистан), автореф. диссер. к.э.н.: 08.0005 Амонова Д.С. – М., 2008. – С.8

⁵⁶ Усманова Т.Дж. – Теоретические вопросы функционирования и особенности рынка труда в условиях переходной экономики (на примере Республики Таджикистан) автореф. диссер. к.э.н. 080001 Усманова Т.Дж. – Душанбе, 2006. - С.7.

59,3%, что свидетельствует о превышении показателя по области по сравнению с республиканским значением.

Таблица 2.1

Динамика развития рынка труда Республики Таджикистан и Согдийской области за 2000-2022 годы (тыс. чел.)

Показатели		2000г.	2005г.	2010г.	2015г.	2020г.	2021г.	2022г.	2022г. в % к 2000г.
Трудовые ресурсы, всего	РТ	3186	3893	4530	5111	5625	5653	5754	180,6
	СО	1021,7	1218,9	1387,0	1521,4	1630,8	1652,2	1675,2	164,1
Рабочая сила	РТ	1794	2154	2280	2437	2557	2587	2600	144,9
	СО	446,9	742,9	785,7	809,6	852,9	890,6	892,1	199,6
из неё занятое население	РТ	1745	2112	2233	2380	2506	2534	2545	145,8
	СО	434	729,5	771,1	798,7	845,0	882,8	885,1	203,9
Официально признанные безработные	РТ	49	42	48	57	51	53	55	112,2
	СО	12,9	13,4	14,6	10,9	7,9	7,8	7,0	54,3
Недоиспользование рабочей силы в экономике	РТ	1392	1739	2250	2674	3068	3066	3154	226,6
	СО	547,8	476,0	601,3	711,8	777,9	761,6	783,1	142,9
Уровень безработицы, % к экономически активному населению	РТ	2,7	2,0	2,1	2,3	2,1	2,1	2,1	-0,6
	СО	2,8	1,8	1,9	1,3	0,9	0,9	0,8	-0,2
Численность постоянного населения	РТ	6264,6	6842,2	7621,2	8551,2	9506,3	9886,8	10078,4	160,9
	СО	1901,8	2047,9	2247,6	2511,1	2753,1	2823,9	2870,0	150,9

Источник: Статистический сборник: Таджикистан: 30 лет государственной независимости/ Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, - Душанбе, 2023. - С. – 132-133; Статистический ежегодник Согдийской области/Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2023. – 79 с.

Наблюдается положительная тенденция роста доли занятого населения в численности рабочей силы по республике с 97,3 % до 97,9 %, по Согдийской области с 97,1 % до 99,2 %, что, в свою очередь отразилось на снижении уровня безработицы, особенно по области с 2,8% до 0,90% к числу официально зарегистрированных безработных.

Рассматривая состояние рынка труда региона по численности занятых в экономике, следует отметить следующие соотношения: на предприятиях и организациях госсектора – 15,5%, коллективном секторе – 9,1%, на

предприятиях и организациях со смешанной формой собственности – 0,5%, в частном секторе – 74,9%. На сложившуюся ситуацию значительное влияние оказало проводимые в республике рыночные реформы, конъюнктура спроса на рабочую силу в соответствии с квалификацией, знаниями и т.д.

Важную роль в процессе оценки состояния рынка труда играет состав трудовых ресурсов в отраслевом разрезе по экономики Согдийской области (рис. 11).



Рисунок 11 – Состав трудовых ресурсов по отраслям экономики Согдийской области⁵⁷

За последние годы прослеживается тенденция увеличения в структуре трудовых ресурсов региона доли обрабатывающей промышленности 15,9%, сельского хозяйства 11,6% и сектора услуг (55,8%), в том числе торговли (3,9%).

Ключевой проблемой экономической политики государства в условиях трудоизбыточности является обеспечение сбалансированности рынка труда, обеспечение занятости населения, и как результат – повышение благосостояния народа.

Для реализации поставленных задач целесообразно проведение следующих мероприятий:

- Мониторинг рынка труда для контроля за уровнем занятости населения адекватно рыночным преобразованиям и реализации социальной политики;

⁵⁷ Статистический ежегодник Согдийской области/Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан- Худжанд, 2023. – 83с.

- Обеспечение спроса на рабочую силу в соответствии с квалификацией, профессиональной подготовкой кадров, организация переподготовки работников;
- Цифровизация процессов учёта, образования и управления кадровым потенциалом;
- Совершенствование управления кадровым потенциалом на комплексной, систематической основе;
- Развитие процессов самозанятости населения небольших территориальных образований.

Цифровизация социально-экономических процессов в республике и регионах предполагает формирование кадрового потенциала с высоким уровнем интеллекта и профессионализма, способного творчески подходить к решению поставленных задач.

Для подготовки кадров с вышеперечисленными характеристиками необходима современная система высшего и среднеспециального профессионального образования.

По мнению Муминовой Ш.Н. «Исторически сложившееся соотношение между рынками труда и образовательных услуг, характеризуются доминированием интересов первого по отношению к интересам второго, создают ситуацию неравномерности, что требует от рынка образовательных услуг полного и своевременного подчинения требованиям экономики. Отсутствие налаженного взаимодействия между данными рынками, как важная часть социально-экономической системы региона, непосредственно влияют на развитие национальной и региональной экономики в целом»⁵⁸.

Сбалансированность рынка труда и профессионального образования позволяет избежать риски структурной безработицы, предполагающей в связи с преобразованием технологических процессов ростом потребности в новых

⁵⁸ Муминова Ш.Н. Тенденции развития рынка труда и услуг профессионального образования Согдийской области // Экономика образования, 2015. - №2 (87). - С. 98 – 107.

специальностях, а работники, не отвечающие профессиональным компетенциям, вынуждены найти новую работу или пройти переподготовку.

Несбалансированность рынка труда и профессионального образования порождает дисбаланс между структурными составляющими спроса и предложения рабочей силы, что приводит к нехватке кадров одних профессий и переизбыток других и росту безработицы.

Показатели развития системы образования Согдийской области отражены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика показателей системы образования Согдийской области
за 2000-2022 годы

Показатели	2000г.	2005г.	2010г.	2015г.	2018г.	2019г.	2022г.	Изменение 2022/2000
Общее число образовательных учреждений, ед.	857	889	948	925	945	948	951	110,9
Общеобразовательные уч. заведения, ед. (ОУ)	866	896	900	914	928	929	944	109,0
Начальные профессиональные учреждения (НПУ), ед.	29	23	23	22	22	22	22	75,9
Средние профессиональные учреждения, ед. (СПУ)	16	15	17	21	21	22	22	137,5
Высшие учебные заведения, ед. (ВУЗ)	11	10	7	7	7	7	7	63,6
Выпуск учащихся, всего, тыс. чел.	43,0	43,8	48,7	43,1	42,7	42,4	43,7	101,6
Выпускники ОУ, тыс. чел.	13,4	26,3	25,3	32,9	34,9	34,9	35,8	267,2
Выпускники НПУ, тыс. чел.	2,9	3,4	3,5	3,7	3,7	3,8	3,7	127,6
Выпускники СПУ, тыс. чел.	2,2	2,5	2,7	3,5	5,4	5,3	6,0	272,72
Выпускники ВУЗ, тыс. чел.	2,8	3,7	5,6	5,7	9,3	10,4	10,5	375
Выпуск в расчёте на 10000 населения, чел.	15	18	24	23	35	38	37	246,7

Источник: расчеты автора по данным статистического ежегодника Согдийской области/ Агентство по статистике при президенте Республики Таджикистан, 2023. – С. 59-63, С. 67-68.

Как показывает анализ показателей таблицы 2.2, в области растёт число образовательных учебных заведений в связи с ростом численности населения и

количества открывающихся частных школ. Наблюдается тенденция роста средних профессиональных учреждений (+ 6 единиц), число высших учебных заведений сократилось с 11 единиц до 7 единиц. По всем формам образования наблюдается значительный рост выпускников, особенно высших учебных заведений; за анализируемый период темп роста составил 332,1% (+6,5 тыс. чел.). Выпуск специалистов в расчёте на 1000 человек населения составил 34 человека, что на 19 человек больше, чем в 2000 году. На современном этапе высшее образование для молодёжи области стало восприниматься как условие успешной карьеры и обеспечения благосостояния. Вместе с тем, значительная часть выпускников не может найти работу по специальности. Так, лица, имеющие статус безработного в 2022 году по республике, составляют 53519 человек, по Согдийской области – 7050 человек. Нагрузка незанятого населения на одну заявленную вакансию составляет соответственно 17,1 и 2,2 человек (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Спрос и предложение рабочей силы на рынке труда Согдийской области
на конец года, человек⁵⁹

		2000г.	2005г.	2010г.	2015г.	2020г.	2021г.	2022г.	2022г. в % к 2000г.
Лица, незанятые трудовой деятельностью, ищущие работу, состоящие на учёте в службе занятости	РТ	54681	72373	59669	72521	103457	106262	110484	202,1
	СО	16781	26941	17070	17094	8717	9781	9243	55,1
из них: имеющие статус безработного	РТ	43168	43645	48145	51122	49888	54564	53519	123,9
	СО	12850	13379	14590	10938	79906	7823	7050	54,9
Заявленная предприятиями потребность в работниках	РТ	7883	15748	10473	7275	9416	12667	18935	240,0
	СО	1573	3379	3029	2220	3042	3428	4164	2,6
Нагрузка незанятого населения на одну заявленную вакансию	РТ	6,9	4,6	5,7	10,0	11,0	14,0	17,1	247,8
	СО	10,5	8,0	5,6	7,7	3,2	2,8	2,2	20,9

⁵⁹ Расчеты автора по данным статистического ежегодника Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан- Худжанд 2023 г. – 91с.

Анализ показателей таблицы 2.3 показывает, что за 2020-2022 годы число лиц, незанятых трудовой деятельностью, ищущие работу сократилось по области на 44,9%, из них имеющих статус безработного на 45,1%. Заявленная предприятиями потребность в работниках возросла в 2,6 раза, что свидетельствует об увеличении числа предприятий различных отраслей экономики. Однако этого недостаточно, чтобы обеспечить работой лиц, имеющих статус безработного.

По республике в этом направлении более сложная ситуация, число лиц, незанятых трудовой деятельностью возросло более, чем в 2 раза. Несмотря на рост заявленной потребности в работниках по республике в 2 раза, нагрузка незанятого населения на одну заявленную вакансию составила 17,1, что на 10,2 человека больше, чем в 2000 году (147,8%).

Важным фактором, влияющим на рынок труда Республики, является трудовая миграция.

Трудовая миграция имеет как положительное влияние на рынок труда в кратко-среднесрочной перспективе за счет снижения уровня безработицы и денежных переводов мигрантов, так и негативные последствия, которые возникают в основном в долгосрочной перспективе при условии эмиграции высококвалифицированной рабочей силы и реинтеграции возвратных мигрантов. Для оценки влияния трудовой эмиграции на рынок труда необходим систематический комплексный мониторинг миграционных процессов как по республике, так и по регионам (табл.2.4).

Как показывают результаты анализа ситуация, при которой рост числа трудовых эмигрантов, сопровождается снижением или стабилизацией уровня безработицы является относительно благоприятной.

Вместе с тем значительные объёмы экспорта трудовых ресурсов способствуют потерям кадрового потенциала территорий, особенно с высоким уровнем квалификации. Высококвалифицированные кадры потенциально могли стать участниками социально-экономических процессов в республике в качестве предпринимателей, специалистов и т.д.

Динамика миграции трудовых ресурсов по Согдийской области
за 2010-2022 годы

	2010г.	2015г.	2020г.	2021г.	2022г.	2022г. к 2010г
Все населения	2247,6	2511,1	2753,1	2823,9	2870,0	127,7
Число пребывающих, чел	4546	7306	6395	7683	6834	150,3
Число выбывающих, чел	11526	9472	9394	9225	8711	75,6
Миграционный прирост	-6980	-2166	-2999	-1542	-1877	-5103
Число экономически активного населения, тыс.чел	785,7	809,6	852,9	890,6	892,1	113,5
Доля трудовых эмигрантов в общей численности экономически активного населения	1,47	1,17	1,10	1,04	0,98	-0,49
Доля безработных в общей численности экономически активного населения	1,9	1,3	0,9	0,9	0,8	-1,1

Источник: Расчеты автора по данным статистического ежегодника Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан- Худжанд 2023 г. – 39-79с.

Имеет место и тот факт, когда мигрант не может в стране пребывания устроиться на вакансию, соответствующую его квалификации. В результате профессиональный рост как специалиста приостанавливается, что в последующем приводит к деквалификации.

Влияние трудовой эмиграции на состояние и развития человеческого капитала может осуществляться и косвенно, за счет денежных переводов, направляемых домохозяйствами на образование, медицинские услуги и т. д.

Для экономики Таджикистана денежные переводы эмигрантов имеют большое значение. Их доля в ВВП Республики в 2022г. составила 49%. Это является индикатором роста экономики или его замедлением, стагнацией.

Обобщая влияние состояния рынка труда на развитие розничной торговли региона, нами произведен корреляционно-регрессионный анализ основных показателей (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Расчет влияние рынка труда на состояние и развитие розничной торговли
Согдийской области за 2014-2022 годы

Годы	Розничный товарооборот на одного человека (Y)	Численность постоянного населения, тыс. чел. (X1)	Трудовые ресурсы, тыс. чел. (X2)	Занятость населения, тыс. чел (X3)	Среднедушевой совокупный доход, сом. в год (X4)	Потребительские расходы населения, сом.в год (X5)
2014	3920,64	2247,6	1491,6	804,8	4756,20	3825,96
2015	3938,5	2511,1	1521,4	798,7	4560,12	4172,28
2016	2945,0	2560,8	1569,5	802,0	5022,24	4817,52
2017	4161,7	2608,5	1598,7	797,5	6007,2	4620,36
2018	4401,7	2657,0	1615,1	807,7	5953,8	5217,6
2019	4450,8	2705,4	1669,2	820,1	6517,32	7697,64
2020	4127,9	2783,0	1630,8	845,0	8052,6	10745,04
2021	4665,7	2823,9	1652,2	882,8	10730,64	10745,04
2022	4662,5	2870,0	1675,2	885,1	12175,56	10164,36

На основании произведенных расчетов выявлены основные факторы, имеющие высокую корреляционную связь: занятое население (X_3) и среднедушевой совокупный доход (X_4) и получено следующее уравнение.

$$Y = 7450,6514 - 5,2070X_3 + 0,1573X_4$$

Регрессионная статистика:

Множественный R = 0,850790169

R – квадрат = 0,723843911

Нормированный R квадрат = 0,631791882

Стандартная ошибка = 179,0206797

Наблюдения = 9

Произведенный анализ позволил сделать прогноз показателей до 2030 года.

Прогноз основных показателей развития рынка труда и розничной торговли по Согдийской области до 2030 года

Годы	Розничный товарооборот на 1 чел. (сом)	Занятое население (тыс. чел.) X_3	Среднедушевой совокупный доход в год X_4 (сомони)
2012	3920,64	804,8	4756,20
2015	3938,5	798,7	4560,12
2016	4000	802,0	5022,24
2017	4161,7	797,5	6007,2
2018	4401,7	807,7	5953,8
2019	4450,8	820,1	6517,32
2020	4127,9	845,0	8052,6
2021	4665,7	882,8	10730,64
2022	4662,5	885,1	12175,56
2023	4680,76	883,92	11649,51
2024	4765,14	896,29	12262,17
2025	4849,53	906,66	13474,83
2026	4933,92	918,02	14387,50
2027	5028,30	929,39	15300,16
2028	5102,69	940,76	16212,83
2029	5187,08	952,13	17125,49
2030	5271,46	963,50	18038,15

Согласно прогнозу, численность занятого населения и средний совокупный доход имеют тенденцию устойчивого роста, что в свою очередь будет способствовать росту объемов розничной торговли.

На состояние рынка труда большое влияние оказывают процессы цифровизации экономики.

По результатам работы неформального межгосударственного форума G20 были определены следующие основные направления цифровизации экономического развития:

- «производство, где цифровые технологии используются для работы с данными и знаниями;
- социальная и коммерческая деятельность в рамках, которых активно применяются информационные сети;

- оптимизация экономической структуры, для чего используются информационные и коммуникационные технологии»⁶⁰.

Первое направление предполагает привлечение значительных инвестиций в связи с высокой стоимостью цифровых технологий на мировом рынке. Реализация третьего направления также является проблематичным, так как сложная инфраструктура с собственным программным обеспечением на данный момент развития экономики Согдийской области находится в зачаточном состоянии. В частности, в национальной статистике, на современном этапе отсутствуют данные о доступе населения к широкополосному мобильному Интернету, об уровне охвата населения цифровыми государственными услугами, развитии электронной торговли. Перечисленные процессы находятся в стадии зарождения в регионе.

В этой связи в исследовании ограничимся располагаемыми статистическими данными о наличии определённых форм цифровизации хозяйственной деятельности.

Научный потенциал любой страны, позволяющего обеспечить конкурентоспособность на мировых рынках товаров и технологий является визитной карточкой. Вместе с тем научный кадровый потенциал в Республике используется недостаточно эффективно. Так расходы государственного бюджета на науку составили в 2022г., доля которых в ВВП составляет 0,02%. Выполненный объем научно-технических работ за анализируемый период составил в % к ВВП – 0,09% (99,133 млн. сомони).

В этой связи необходимо разработать мотивационный механизм привлечения к инновационному процессу творческих личностей.

Одним из направлений оценки уровня цифровизации и её развития в Согдийской области являются показатели научной активности (табл. 2.7).

⁶⁰ Бельчик Т.А., Фролов Е. Региональные проблемы развития цифровой экономики. Вестник Кемеровского государственного университета, 2022г., т. 7 №4, с: 492 – 500. – с. 493.

Состояние научной активности Согдийской области Республики
Таджикистан за 2015-2022 годы

	2015г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.
Расходы государственного бюджета на науку, млн. смн.	1,09	4,82	2,45	2,11	2,45	2,67	3,27
Расходы государственного бюджета на науку, в % к ВРП	0,01	0,03	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01
Численность работников научно – технической деятельности, в % к общей численности занятого населения, %	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Численность работников научно – технической деятельности, чел.	159	198	201	178	146	113	120
Выполнен объём научно – технических работ с начала года, млн. смн.	1,83	4,83	2,45	2,11	2,45	2,67	3,27
Выполнен объём научно – технических работ с начала года, в % к ВРП	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	3,25

Источник: Статистических ежегодник Согдийской области/Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2022. - 507с.

Как свидетельствуют данные уровень научной активности в регионе достаточно низкий, финансирование научных исследований осуществляется в основном за счёт государственного бюджета, и данная сфера является малопривлекательной для отечественных и зарубежных инвесторов.

Отрицательной тенденцией в этой сфере является отток из региона научных кадров, что сказывается на кадровом потенциале различных отраслей, том числе торговли и ведёт к замедлению процессов цифровизации в регионе. Одной из основных причин сложившейся ситуации также являются социальные условия в регионе. В частности, за 2022 год темпы роста доходов населения стали отставать от расходов (- 48,90 сомони) на душу населения, что позволяет сделать вывод, что часть расходов покрывается за счёт сбережений. Такая ситуация способствует развитию негативных тенденций: «теневой» экономике, коррупции, экономическим преступлениям. Необходимо особое внимание

уделить вопросам эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов и росту денежных доходов населения.

Несмотря на рост числа работников в сфере здравоохранения и образования, по отношению к росту численности постоянного населения эти показатели имеют тенденцию к снижению (в 2022 году $K=5,2$). Сократилось за 2022 год по сравнению с 2021 годом соотношение числа студентов вузов и численности постоянного населения с $K=2,80$ до $K=1,47$. К числу важных факторов, повлиявших на социальное положение в регионе, является рост инфляции, значительно снижающий рост реальных доходов населения. Снижение реальных доходов населения оказывает существенное влияние на сферу высшего и среднего специального образования, которое становится для части выпускников школ недоступным в связи с материальным положением и вызывает отток молодёжи для обучения за рубежом. Специалисты, получившие образование за пределами Таджикистана, в большинстве случаев не возвращаются в республику.

Взаимодействие рынка труда и образовательных услуг показано на рисунке 12.



Рисунок 12 - Взаимодействие рынков труда и образовательных услуг

Анализ состояния рынка труда и профессионального образования позволил сделать вывод, что это сложная социально-экономическая система, развитие которой в значительной степени зависит от государства. При этом следует учитывать, что формирование цифровой экономики основывается на развитии экономики знаний и компетенций.

По мнению профессора Д.С. Амоновой «Необходимы активные действия государства, направленные на выполнение своих, основных социальных воздействие на рынок труда и безработицу, наемными работниками предотвращение чрезмерной дифференции доходов, обеспечение социальной защиты населения⁶¹».

Профессор Джураева А. отмечает, что «вхождение Республики Таджикистан и мировое образовательное пространство требует новых подходов к решению возникающих проблем высшей школы, так как традиционные механизмы формирования качественного образования не дают должного эффекта. Предоставления качественных образовательных услуг является приоритетным для республики, так как низкий уровень образования его население затрудняет по подъем экономики и тормозит инновационные процессы»⁶².

Стабилизация социальной ситуации в Согдийской области позволит ускорить процессы цифровизации экономики. Одним из направлений в этой сфере является создание условий для обеспечения занятости населения дистанционно, развитие самозанятости населения, высшее образование перевести в цифровой формат, поддержка на государственном, законодательном уровне процессы цифровизации экономики, оказания государственных услуг.

⁶¹ Амонова Д. С. Реформирование социально-трудовых отношений в условиях перехода к рыночной экономике (на примере Республики Таджикистан) Автореф. дисс. на соискание ученой степени д.э.н., Москва, 2008. - С. 3.

⁶² Джураева А. Реализация социально-экономических задач повышения качества высшего образования в Республике Таджикистан. Автореферат дисс. на соискание ученой степени д. э. н. , 2009. – 38с.

«При переходе к инновационному развитию экономики обеспечение новых требований к кадровому потенциалу становится ключевым направлением воспроизводства работников с высшим образованием»⁶³.

В условиях нестабильности экономического развития Республики Таджикистан важнейшим стратегическим направлением, обеспечивающим решение проблемы занятости населения, повышения уровня и качества жизни населения является обеспечение сбалансированности сферы образования и рынка труда.

2.2. Оценка состояния и развития кадрового потенциала и его конкурентоспособности в торговых предприятиях Согдийской области

На современном этапе развития профессионализм и компетентность работников предприятий является одним из решающих конкурентных преимуществ не зависимо от отрасли и объёмов хозяйственной деятельности.

Важной задачей предприятия в условиях нестабильности экономического развития и обладающего на определенный период времени конкурентными преимуществами является их удержание.

Согласно закону Республики Таджикистан «О государственном регулировании торговой деятельности Республики Таджикистан», «конкурентное преимущество – превосходство какой – либо области по сравнению или высокая компетентность субъекта в какой – либо области по сравнению с конкурентами»⁶⁴.

Применительно к розничным торговым предприятиям совокупность конкурентных преимуществ формируют конкурентную позицию розничного предприятия на потребительском рынке.

⁶³ Раджабов Р.К. Основные направления развития рынка труда и продуктивной занятости населения Республики Таджикистан / Р.К. Раджабов // Актуальные проблемы экономики труда и управление персоналом. Респ. науч.- практ. конф. 30 марта 2023. - Душанбе, 2023. – С.3-19.

⁶⁴ Закон Республики Таджикистан «О государственном регулировании торговой деятельности» - Душанбе, 2020.

Одним из элементов устойчивой конкурентной позиции на потребительском рынке является кадровый потенциал, состояние которого определяется факторами внешней и внутренней среды.

Внешняя среда представляет собой совокупность факторов, формирующих условия хозяйственной деятельности розничных торговых предприятий на потребительском рынке.

Состояние розничной торговли Согдийской области зависит от следующих факторов внешней среды: источников поступления товаров, состоянием розничной торговой сети, объёмами реализации по общему объёму и по товарным группам, денежных доходов населения, уровнем цен на потребительские товары и другие.

Остановимся на основных из них.

Таблица 2.8

Источники поступления товаров в Согдийскую область за 2010-2022 годы
(в ценах 2022 года)

Источники поступления	Годы					2022 в % к 2010
	2010	2015	2020	2021	2022	
Продукция сельского хозяйства, млн. сомн.	8305,7	10257,8	13902,6	14000,9	15618,1	188,0
Производство товаров народного потребления, млн. сомн.	3435,8	6666,4	16216,1	21064,8	2422,31	7,1раз
Импорт	736,8	1682,8	1313,8	1629,6	2099,4	2,8раз
Экспорт	207,8	468,0	353,8	633,1	1086,2	5,2раз
Объём розничного товарооборота	5182,2	9335,0	11488,2	13381,4	13381,4	2,6раз

Источник: Расчеты автора на основе статистического ежегодника Согдийской области/ Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2023. – С.10-11, 183.

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.8 в Согдийскую область товары поступают в основном за счет сельскохозяйственного производства, производство товаров народного потребления, импорт. Так за период с 2010 по 2022гг. объём сельскохозяйственного производства возрос на 88,0% и составил 15618,1 млн. сомони. В регионе основная доля сельскохозяйственной продукции

приходится на хлопководство, виноградарство и животноводство. Основными производителями являются дехканские хозяйства (свыше 43,4%), которых в регионе насчиталось 66603 единицы в 2022 году. Несмотря на низкий уровень индустриализации и ограниченности земельных ресурсов, сельское хозяйство остаётся важным источником продовольствия в регионе⁶⁵.

Достаточно быстро на современном этапе развивается производство товаров народного потребления. За 2022 год промышленностью Согдийской области произведено продукции на 2422,1 млн. сомони, что на 15,0% больше, чем в 2021 году, в том числе производство пищевых продуктов, включая напитки и табака на 2257,7 млн. сомони (24,9% в общем объёме производства). Номенклатура товаров включает такие группы как ковры, ковровые изделия, хлопчатобумажные и шёлковые ткани, сухофрукты, консервы и т.д.

Для Согдийской области характерны опережающие темпы роста производства продукции в сравнении с республиканскими показателями.

В связи с ограниченностью внутренних ресурсов особое значение имеет импорт товаров народного потребления из стран ближнего и дальнего зарубежья. Основными партнёрами по импорту для Таджикистана являются Казахстан (34,7%), Россия (27,2%), Китай (11,9%), Узбекистан (8,8%).

За 2022 год внешнеторговый оборот Согдийской области составил 3185,7 млн. долларов, в том числе по импорту – 2099,4 млн. долларов, экспорту – 1086,2 млн. долларов. По сравнению с 2022 годом темпы роста составили соответственно 140,8%; 128,8%, 171,6%. При этом за 2022 год значительно увеличился объём экспортных операций. Предметами экспорта являются в основном хлопковое волокно, овощи, фрукты, сушеные фрукты, медь и т. д., а импортируются: сахар, мука, масло, одежда, обувь, бытовая техника, автомобили.

⁶⁵ Статистический ежегодник Согдийской области/Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2023. – 193с.

В регионе при участии иностранного капитала функционируют 25 совместных предприятий, которые также являются важным источником пополнения товарными ресурсами потребительского рынка.

Внутренние ресурсы позволяют обеспечить население региона ограниченным ассортиментом товаров, в связи с чем, спрос на импортируемые товары достаточно высокий, что свидетельствует о важности внешней торговли в развитии потребительского рынка.

Таким образом, ресурсный потенциал потребительского рынка Согдийской области оказывает значительное влияние на развитие розничной торговли.

Таблица 2.9

Динамика развития розничного товарооборота по Согдийской области
за 2010-2022 годы (млн. сомн.)

	2010г.	2015г.	2020г.	2021г.	2022г.	2022г. к 2010г.
Общий объём розничного товарооборота в том числе:	1182,5	5630,9	9448,9	12082,1	13204,2	11,2 раза
- продовольственные товары	1182,5	3068,8	5215,8	6741,8	7183,1	6,1 раза
- удельный вес, %	47,1	54,5	55,2	55,8	54,4	
- непродовольственные товары	1328,1	2562,0	4233,1	5340,3	6021,1	4,0 раза
- удельный вес, %	52,9	45,5	44,8	44,2		

Источник: Расчеты автора на основе статистического ежегодника Согдийской области/ Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2023. – С.344

Анализ динамики развития розничной торговли (табл. 2.9) демонстрирует устойчивую тенденцию роста объёма розничного товарооборота. За 2022г предприятиями розничной торговли было продано товаров на 13244,2млн. сомони, что на 9,3% больше, чем в 2021 году и в 11,2 раза больше, чем в 2010 году. Продовольственных товаров реализовано на сумму 7183,1 млн. сомони (55,4%), непродовольственных – 45,6%. Следует отметить, что за последние годы наблюдается рост цен на потребительские товары. За 2022 год по

сравнению с 2021 годом цены возросли на 6,7%, в том числе на продовольственные товары на 8,9%, непродовольственные на 5,7%. Основной рост цен приходится на такие товары как сахар (11,7%), молоко, молочные продукты (+22,6%), животное масло (+10,2), мясо и мясопродукты (+7,7%), мука (+24,39%), крупа бобовые (+20,18%), макаронные изделия (+23,4%), овощи (+28,0%)⁶⁶.

Значительный рост цен на потребительские товары отражается на использовании денежных доходов населения, на покупательском спросе. Среднедушевой совокупный доход населения в 2022 году составил по Согдийской области 1014,63 сомони в месяц, что на 18,8% выше, чем в 2021 году. При этом на покупку продуктов питания население использует 43,5% дохода, что отрицательно отражается на уровне жизни населения и развитии потребительского рынка⁶⁷.

Состояние розничной торговли по регионам и городам Согдийской области показано в Приложении 4.

Состояние розничной торговли и перспектив её развития во многом определяется материально-технической базой. В настоящее время число предприятий розничной торговли за 2010 – 2022гг. возросло на 590 единиц и составило 1783 единиц, в том числе в городских поселениях – 1094 единиц (61,4%), в сельской местности – 689 единиц (38,6%). Число предприятий общественного питания за анализируемый период возросло на 48 единиц и составило 263 единиц; количество рынков сократилось на 11 единиц. Одной из причин сложившейся ситуации является укрупнение предприятий и сокращения мелких, нерентабельных хозяйственных субъектов (табл. 2.10).

Рынки выполняют одну из «социально-экономических задач, так как позволяют населению с низкими доходами приобретать товары по относительно низким ценам, чем в стационарной сети.

⁶⁶ Статистический ежегодник Согдийской области/Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2023. – С.132-133

⁶⁷ Там же.

Таблица 2.10

Динамика развития розничной торговой сети и предприятий общественного питания по Согдийской области за 2010-2022г.г

Показатели	2010г.	2015г.	2020г.	2021г.	2022г.	2022г. к 2010г.
Число предприятий розничной торговли,	1193	760	1469	1734	1783	149,5
в том числе:						
- в городских поселениях	1080	658	949	1214	1094	101,3
- в сельской местности	113	102	520	520	689	6,1 раза
Число предприятий общественного питания,	215	151	169	170	263	122,3
в том числе:						
- в городских поселениях	129	120	128	125	206	159,7
- в сельской местности	86	31	41	45	57	66,3
Количество рынков (смешанных продовольственных)	136	128	123	127	116	85,3

Источник: Расчеты автора на основе статистического ежегодника Согдийской области/ Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2022. - 347с.

Торговые процессы на рынках характеризуются более высокой оборачиваемостью наличных денежных средств и товаров. С ростом денежных доходов населения значение рынков»⁶⁸ будет снижаться.

Особое место на современном потребительском рынке отводится качеству предоставляемых торговых услуг.

Особенностью торговли как сферы услуг является удовлетворение спроса потребителей разного уровня. При этом каждый покупатель стремится получить от предоставляемых торговлей услуг максимальную ценность.

Несмотря на устойчивые темпы роста развития торговли, имеются факторы сдерживающие данные процессы, в частности:

⁶⁸ Ниезов Дж. С. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли в условиях рыночной экономики (на примере Согдийской области Республики Таджикистан)-автореферат дисс. к. э. н. по специальности 08. 00. 05. -Душанбе, 2018. - С. 18

- недостаточно высокий уровень культуры обслуживания в предприятиях торговли;
- низкий уровень законодательно – правового обеспечения хозяйствующих субъектов торговли;
- слабо развитая инфраструктура торговли;
- высокий уровень налогового бремени субъектов торговли, неэффективность финансово-кредитных отношений;
- слабое использование инновационных форм и методов в торгово-технологическом процессе;
- неэффективные методы управления;
- слабая поддержка со стороны государства инновационных проектов;
- ограниченность финансовых ресурсов и др.

Преодоление вышеперечисленных проблем позволит ускорить процессы цифровизации в экономике региона и торговой отрасли.

Эффективность процессов цифровизации социально-экономического развития страны, регионов, отраслей, предприятий определяется наличием конкурентных преимуществ, дает возможность объективно оценить расстановку сил на рынках, является вектором для формирования стратегии развития.

М. Портер определил конкурентоспособность «как производительность, представляющую собой эффективное использование рабочей силы и капитала⁶⁹». Из чего следует вывод, что высокая производительность труда кадров предприятия, базирующаяся на инновациях, обеспечивает ему устойчивые конкурентные преимущества.

Цифровизация торгово-технологических процессов может осуществляться на розничных торговых предприятиях, имеющих сильную конкурентную позицию и финансовые ресурсы, позволяющие использовать достижения науки и техники.

⁶⁹ Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М: Международные отношения. 1993. – 896 с.

На конкурентоспособность розничных торговых предприятий оказывают влияние внутренние и внешние факторы, которые представлены на рисунке 13.

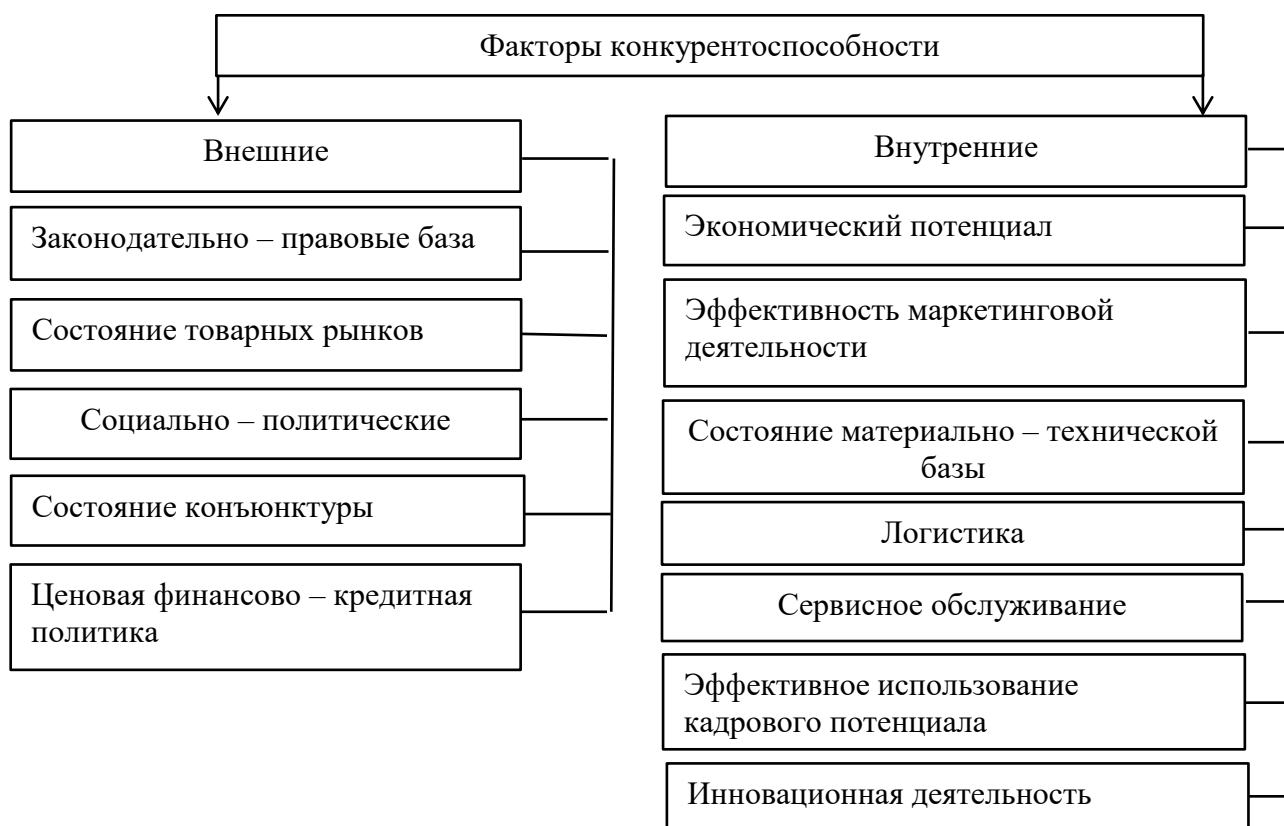


Рисунок 13 - Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности предприятий розничной торговли

Конкурентоспособность субъектов розничной торговли тесно связана с эффективностью финансово-хозяйственной деятельности.

Эффективность отражает соотношение между результатом и затратами, а конкурентоспособность – следствие достигнутого результата в определённый период времени. Однако эффективность не всегда может оказывать влияние на рост конкурентоспособности. Конкурентоспособность оценивается по отношению к показателям финансово-хозяйственной деятельности конкурентов.

Взаимосвязь категорий эффективности и конкурентоспособности показана на рисунке 14.

К специфическим факторам конкурентоспособности розничных торговых предприятий относятся трудовые ресурсы и эффективное их использование, нацеленное на достижение стратегических целей предприятия.



Рисунок 14 - Взаимосвязь показателей эффективности и конкурентоспособности в розничной торговле

Кадры формируют качество услуг, обеспечивающего, комфортность торговых услуг потребителям, ассортимент товаров, соответствующий ожиданиям покупателя:

- «для низко эластичных по отношению к изменению розничной цены на товары;
- при низком базовом уровне затрат на дополнительные услуги;
- для товаров с высоким уровнем розничных цен». ⁷⁰

На наш взгляд, по отношению к предприятиям розничной торговли факторы конкурентоспособности следует рассматривать совокупность экзогенных и эндогенных факторов, создающих условия для эффективной деятельности по доведению товаров и услуг до потребителей.

⁷⁰ Салиев Ш.А. Совершенствование организационно-экономических условий повышения качества торгового обслуживания. – М.: 2008. - 24 с.

Применение цифровых технологий в торговле предполагает привлечение значительных финансовых ресурсов, в связи, с чем торговое предприятие должно располагать достаточным объёмом финансовых средств и быть конкурентоспособным.

Нами в процессе исследования определён потребительский рынок г. Худжанда, но который приходится в товарообороте Согдийской области 25,9%. (3471,3 млн сомони)⁷¹. Из розничных торговых предприятий выделены предприятия с наибольшим товарооборотом (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Товарооборот розничных торговых предприятий г. Худжанда Согдийской области

№	Розничное предприятие	2021г.		2022г.	
		Товарооборот т.смон.	Уд.вес %	Товарооборот, т.смон.	Уд. вес, %
1	Амид	14184,3	4,6	40037,4	11,5
2	Аниси Худжанд	16974,4	5,5	14223,4	4,1
3	Оазис	11463,3	3,4	14091,4	4,0
4	Армугон	6675,9	2,0	7315,6	2,1
5	Рохи Ором	9380,3	2,8	11389,3	3,3
6	Лидер	6264,2	1,9	11106,5	3,2
7	Пудратчи	3628,9	1,1	7878,9	2,3
8	Хуршед+	3284,4	0,9	1018,3	0,3
9	Дафина	840,7	0,21	2631,4	0,8
10	Светлана	1045,3	0,3	1119,7	0,3
11	5 Дирам	1111,2	0,3	947,4	0,3
12	Аврупо	3402,1	1,0	4349,7	1,3
13	Арта	3528,3	1,1	3945,6	1,1
14	Рахими	0	0	4602,5	1,3
15	Доро	3999,3	1,2	6440,8	1,9
16	Тобон	2721,5	0,8	4902,2	1,4
	Всего по городу Худжанд	3342300	100	3471300,0	100,0

Источник: Расчеты автора по отчетности розничных торговых предприятий г. Худжанда за 2021-2022 годы.

Для определения степени монополизации рынка производим расчет коэффициента рыночной концентрации как соотношение оборота лидирующих

⁷¹ Статистический ежегодник Согдийской области/Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан 2023. – 335с..

на потребительском рынке г. Худжанда розничных предприятий к общему объему рынка.

$$GR = \frac{\sum R}{R_t} * 100\% \quad (2.1)$$

где: GR – уровень концентрации потребительского рынка, %;

R_t – общий объем розничного товарооборота на потребительском рынке;

R – объем розничного товарооборота отдельных предприятий⁷².

Чем ближе GR к 100%, тем выше уровень монополизации потребительского рынка.

$$CR = \frac{98163}{3471300,0} * 100\% = 28\%$$

Уровень концентрации потребительского рынка может быть рассчитан на основании индекса Херфиндаля – Хиршмана, который даёт возможность учесть доли всех розничных предприятий на потребительском рынке, в чём и заключается его преимущество.

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{S_i}{S_r} * 100 \right)^2 \leq 10000 \quad (2.2)$$

где HHI-индекс Херфиндаля – Хиршмана,

S – удельный вес выручки от реализации, %

При значении HHI=0, рынок считается низко концентрированным, при HHI = 10000 – монополизированный⁷³.

С целью определения динамики развития потребительского рынка произведен следующий расчет:

$$T_m = \frac{V_{it} - V_{it-1}}{\frac{V_{it+12}}{t}} + 1 \quad (2.3)$$

Где: T_m – динамика объема товарооборота розничных торговых предприятий;

V_{it} – объем розничного товарооборота в отчетном году;

⁷² Ниёзов Дж. С., Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли в условиях рыночной экономики (на примере Согдийской области Республики Таджикистан): специальность 08. 00. 05: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ниёзов Д.С. – Душанбе, 2018. – С. 70.

⁷³ Фокина О.В. Методология обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур сферы общего питания: дис...д.э.н. 08.00.05.-Санкт-Петербург, 2015. – 347с.

Vit-1 - объем розничного товарооборота в базовом году⁷⁴.

$$T_m = \frac{3471300 - 3342300}{\frac{3471300 * 12}{12}} = 1,04$$

Максимальные и минимальные диапазоны показателя динамики развития потребительского рынка находятся в пределах 140-70% в год. В этой связи при значении T_m от 1,4 до 0,7 потребительский рынок розничной торговли г. Худжанда находится в состоянии депрессии и ограничен. Данный фактор необходимо учесть при выборе предприятия розничной торговли для внедрения цифровых технологий.

По данному критерию предприятием с тенденций ускоренного роста на потребительском рынке г. Худжанда является сеть розничных торговых предприятий «Амид» ($T_m=1,65$)

Рассчитанные показатели позволяют сделать вывод, что потребительский рынок г. Худжанда является неконцентрированным ($CR < 35\%$)

Важным условием, влияющим на уровень конкурентоспособности, является качество торгового обслуживания, которое в значительной степени зависит от работы кадрового состава предприятия, его компетенций.

В процессе организации торгового обслуживания следует учитывать и сегментацию потребительского рынка по доходам, интересами, полу и т.д.

Для оценки качества торгового обслуживания, по нашему мнению, целесообразно использовать следующие показатели, указанные в Приложении 5.

Нами проведено анкетирование 250 покупателей ведущих предприятий торговли г. Худжанда с целью оценки качества торгового обслуживания. По результатам анкетирования выявлено, что покупатели высоко оценивают такие показатели как культура обслуживания и широта ассортимента, уровень компетенции работников, то есть работе персонала придаётся первостепенное значение со стороны покупателей.

⁷⁴ Ниёзов Д. С., Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли в условиях рыночной экономики (на примере Согдийской области Республики Таджикистан): специальность 08. 00. 05: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ниёзов Д.С. – Душанбе, 2018. – С. 70.

По результатам анкетного опроса произведен комплексный анализ качества торгового обслуживания⁷⁵:

$$P_{ко} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i P_i}{n} \quad (2.4)$$

где: $P_{ко}$ – комплексный показатель качества торгового обслуживания;

K_i – коэффициент весомости;

P_i – комплексный показатель свойств качества торгового обслуживания.

Значения P_i определены экспертным путём с использованием шкалы с оценками: «1», «2», «3», «4», «5» (Приложение 5).

Таблица 2.12

Анализ качества торгового обслуживания потребителей розничных торговых предприятий г. Худжанда

№	Показатели	Обозначения	Среднее значение		
			«Амид»	«Оазис»	«Анис»
1	Широта ассортимента	x_1	0,92	0,89	0,88
2	Соблюдение технологии обслуживания потребителей	x_2	0,91	0,94	0,85
3	Культура обслуживания потребителей	x_3	0,86	0,92	0,84
4	Организация рекламы	x_4	0,60	0,64	0,56
5	Уровень информационного обслуживания потребителей	x_5	0,52	0,61	0,48
6	Уровень компетенции работников торгового предприятия	x_6	0,64	0,71	0,45
7	Работа расчётных узлов	x_7	0,72	0,76	0,68
8	Оказание дополнительных услуг	x_8	0,60	0,62	0,34
9	Режим работы предприятия	x_9	0,84	0,85	0,75
10	Санитарное состояние	x_{10}	0,82	0,88	0,64
11	Состояние материально – технической базы предприятия	x_{11}	0,85 8,78	0,80 8,62	0,72 7,19
12	Средний показатель качества торгового обслуживания	-	0,794	0,783	0,653

Источник: Составлено автором

С учётом проведённого анализа можно сделать вывод, что для внедрения цифровых технологий наиболее подходят сеть розничных предприятий «Амид»,

⁷⁵ Садыкова Г.Н. Формирование и развитие рынка общественного питания в современных условиях (на примере СО РТ) автореф. дис. канд. экон. наук 08.00.05 / Садыкова Гавхар Ибрагимовна – Душанбе, 2015. – 24 с.

как наиболее конкурентоспособная (средний показатель качества торгового обслуживания 0,794).

Активизация в последние годы цифровизации технологических процессов предполагают цифровизацию не только управления предприятием, но и управления деятельностью персонала. Одним из методов оценки качества процессов управления персоналом является квалиметрия: дать количественную оценку качеству процессов управления персоналом на основе системы показателей и проанализировать их и с качественной стороны для повышения результативности деятельности предприятия торговли. Комплексная система показателей оценки качества процессов управления персоналом розничного предприятия показана на рисунке 15⁷⁶.



Рисунок 15 - Показатели качества процесса управления трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации

⁷⁶ Хоровинникова Е. Г. Функциональный подход к управлению трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации. Дисс. на соискание ученой степени к.э.н., Симферополь, 2021. – С.200.

Отраженные на рисунке показатели условно можно разделить на две группы:

1. Факторные – определяются при помощи метода экспертных оценок (анкетирование);
2. Результирующие – рассматриваются по итогам финансово-хозяйственной деятельности.

Остановимся на некоторых основных показателях.

Важную роль в условиях цифровизации играют личностные характеристики, навыки работников, необходимые для работы в предприятиях торговли. К ним следует также отнести коммуникабельность, мобильность, адаптивность. Особое внимание уделяется коммуникабельности работников, способности отстаивать свою точку зрения, взаимодействовать как с коллегами, так и с руководством, устанавливать деловые отношения. Адаптация работников даёт возможность быстро приспосабливаться к новым условиям хозяйствования, цифровизации торгово – технологических процессов.

Профессиональные характеристики работников демонстрируют его знания, навыки, профессиональные компетенции, опыт работы.

Самообразование является необходимым условием работы в современных условиях, в связи с быстро развивающимися процессами в науке и технике; работники постоянно стремятся к самообразованию, развитию, карьерному росту, повышению квалификации.

Вышеперечисленные показатели могут оцениваться профессиональными специалистами и лицом, претендующими на должность.

К группе показателей уровня цифровизации бизнес-процессов относится показатель автоматизации ручного труда. Автоматизация дает возможность обеспечить рост производительности работников, оптимизировать системы управления кадрами, эффективности управления, росту прибыли. Применение цифровых платформ в торгово – технологическом процессе, реализации инновационных проектов, повышение квалификации и обучение работников

позволяет укрепить конкурентные преимущества торговой организации на потребительском рынке.

Одним из требований внешней среды в современных условиях, особенно в условиях удалённой работы (COVID - 19), является создание цифровых рабочих мест, что позволяет обеспечить непрерывность процесса управления предприятием.

Важным показателем конкурентоспособности является создание благоприятных условий труда и соответствующей трудовому вкладу работника уровня реальной заработной платы. Кроме того, при наличии соответствующего финансового обеспечения предприятие может обеспечивать работникам социальный пакет (помощь, льготы, организация отдыха и т.д.), что делает предприятие привлекательным для работающих, так и потенциальных работников.

К основным показателям результативности трудовой деятельности относятся производительность труда работников и прибыль финансово – хозяйственной деятельности, рентабельность. Производительность труда в торговле рассчитывается отношением товарооборота к среднесписочной численности торговых работников. Наличие чистой прибыли – свидетельствует о превышении доходов над расходами, наличии подушки финансовой безопасности и возможности финансировать инновационные проекты, совершенствовать процесс управления персоналом предприятия.

Рентабельность показывает отдачу от использования всех активов предприятия, уровень доходности предприятия, эффективность работы менеджмента.

Каждый из перечисленных выше показателей характеризует деятельность кадрового потенциала с количественной и качественной стороны.

Степень сбалансированности показателей рассчитана на основе корреляционного анализа, с использованием коэффициента ранговой корреляции Ч. Спирмена:

$$R_{x/y} = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.5)$$

где, di^2 – квадрат разности рангов;

n – число наблюдений (число пар рангов)

Коэффициент корреляции может принимать значения от -1 до +1, чем ближе коэффициент к 1, тем сильнее связь между показателями.

Для анализа следует определить массив входных переменных по результирующим и факторным переменным.

Таблица 2.13

Результирующие показатели деятельности торгового предприятия «Амид»
г. Худжанд (тыс.сомони)

	Производительность труда	Издержки обращения	Прибыль	Рентабельность, %
2018г.	158,4	1418,4	2516,5	18,3
2019г.	155,21	1513,2	2324,0	15,1
2020г.	154,3	1464,5	2160,0	14,3
2021г.	160,5	2120,8	3736,2	15,2
2022г.	190,6	3366,1	9408,8	23,5

По результатам расчёта уровень издержек обращения имеет отрицательный ранговый коэффициент и его необходимо исключить из перечня результирующих показателей (табл. 2.14)

Таблица 2.14

Корреляционный анализ результирующих показателей деятельности сети
торговых предприятий «Амид»

	Прибыль	Рентабельность	Производительность
Прибыль	1		
Рентабельность	0,90	1	
Производительность труда	0,85	0,52	1
Уровень издержек обращения	-0,58	-0,87	-0,12

К факторным показателям в наших расчётах относятся показатели, отражённые в блоках 1,2,3 (рис. 15).

Расчёты коэффициента корреляции показатели, что заметная связь между результирующими и факторными признаками наблюдается по таким факторам:

«Профессиональные качества», «Уровень автоматизации ручного труда», «Применение облачных технологий», «Условия труда» (от 0,5 до 0,7). Перечисленные показатели определены экспертным методом.

Таблица 2.15

Факторные показатели розничных торговых предприятий «Амид»

Годы	Персональные характеристики	Профессиональные качества	Самообразование	Уровень автоматизации ручного труда	Использование облачных технологий	Использование цифровых платформ	Прогр. обеспечение	Циф. рабочее место	Условия труда	Зарплата	Социальный пакет
2018	0,76	0,58	0,42	0,42	0,2	0,3	0,4	0,30	0,7	0,5	0,25
2019	0,80	0,62	0,48	0,45	0,3	0,4	0,6	0,30	0,75	0,6	0,26
2020	0,82	0,064	0,52	0,52	0,3	0,45	0,65	0,30	0,78	0,65	0,25
2021	0,81	0,60	0,52	0,56	0,5	0,48	0,70	0,35	0,82	0,68	0,25
2022	0,83	0,68	0,61	0,60	0,6	0,56	0,76	0,4	0,85	0,68	0,25

Источник: составлено автором по результатам экспертного исследования

Между результирующими переменными «Прибыль», «Рентабельность активов» наиболее высокая связь (0,7–0,9) получить по таким входным факторным переменным как: «Уровень автоматизации ручного труда», «Персональные характеристики», «Использование облачных технологий», «Использование цифровых платформ», «Программное обеспечение», «Цифровое рабочее место», «Условия труда».

По итогам исследования система сбалансированных показателей оценки качества процесса управления трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации в скорректированном виде имеет следующий вид (рис.16).

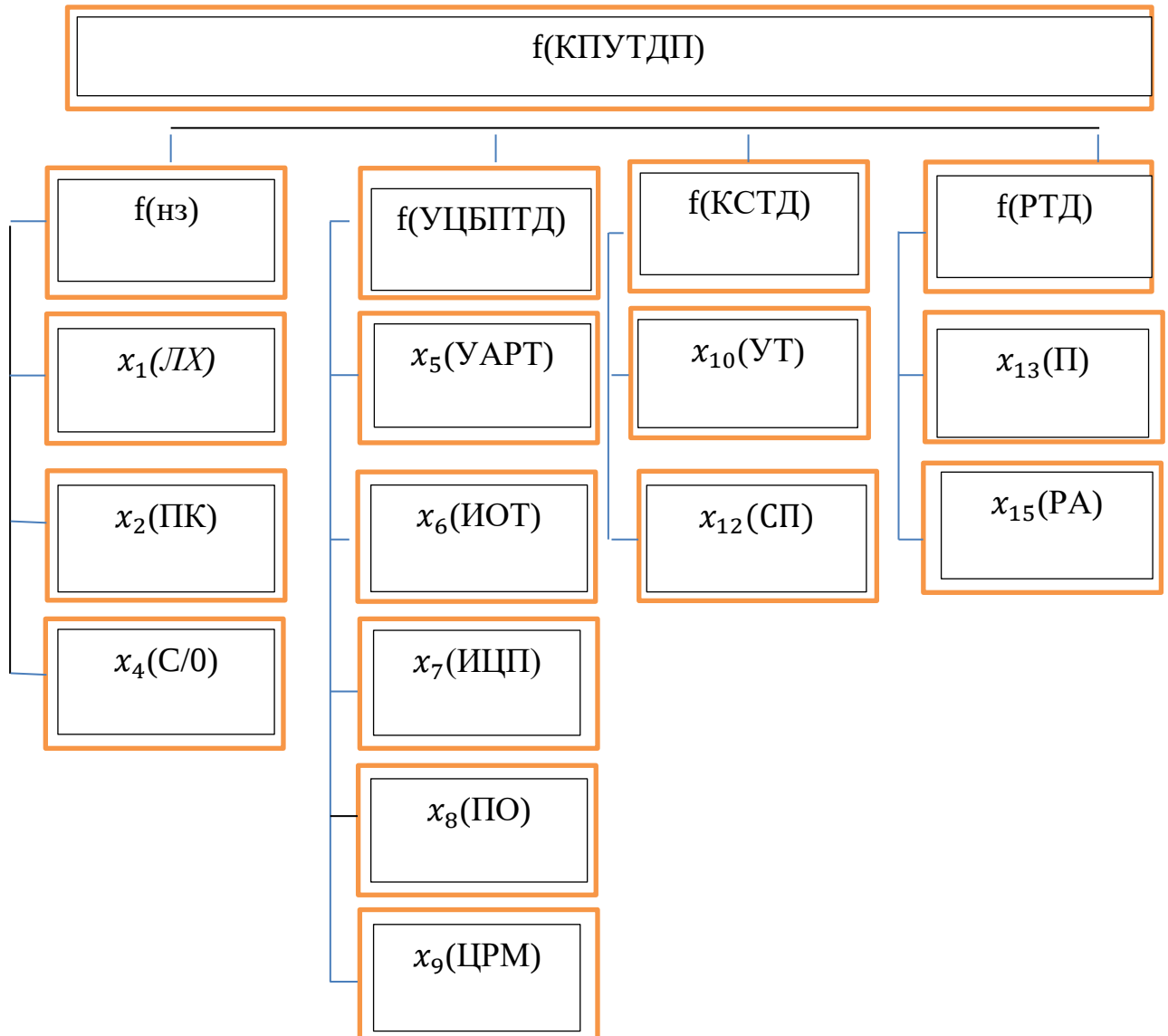


Рисунок 16 – Интегральный показатель качества процессов управления
трудовой деятельностью персонала

На основании функционального подхода представим анализируемые показатели в виде функции интегрального показателя качества процессов управления трудовой деятельностью:

$$f_{\text{(кп)}} = a_1 f(\text{н}, 3) + a_2 f(\text{уц}) + a_3 f(\text{кта}) + f(\text{рtd}) \quad (2.6)$$

Где: $f_{\text{(кп)}}$ – интегральный показатель качества управления трудовой деятельностью персонала

a_1, a_2, a_3 – весовые коэффициенты качества

$f_{\text{(нз)}}$ – блок Носители знаний включает входные переменные (x_1, x_2, x_3)

$f_{(уц)}$ – блок 2 «Уровень цифровизации бизнес – процессов трудовой деятельности», включает переменные (x_5, x_6, x_7, x_8, x_9)

$f_{(кта)}$ – блок 3 «конкурентоспособность трудовой деятельности», включает входные переменные (x_{10}, x_{12})

$f_{(рtd)}$ – блок 4 «Результативность трудовой деятельности», включает переменные (x_{13}, x_{15}).

По результатам корреляционного анализа были исключены показатели, оказывающего слабое влияние на кадровый потенциал предприятия, а также взаимозаменяющие показатели, что позволило сформировать систему сбалансированных показателей, отражающих как количественные, так и качественные характеристики.

2.3. Анализ системы управления кадровым потенциалом предприятий розничной торговли Согдийской области

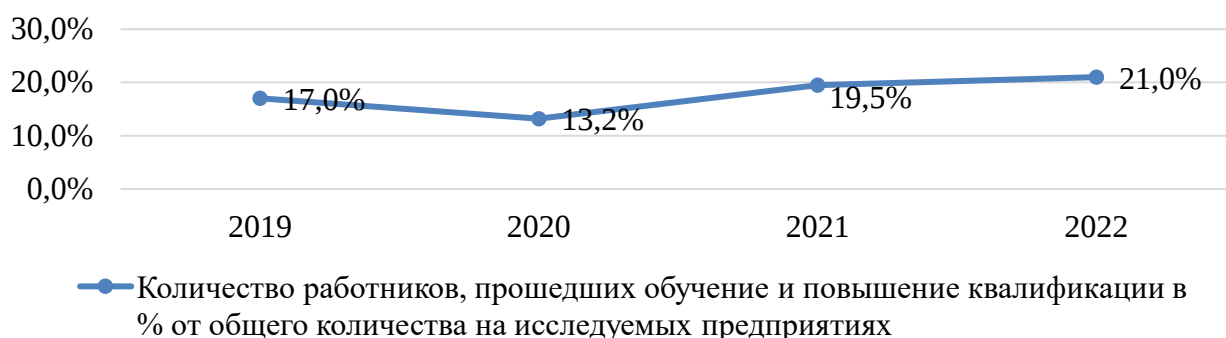
Обучение и развитие кадрового потенциала предприятий розничной торговли в условиях цифровизации экономики является важным этапом модернизации и совершенствования данного сектора.

Эффективность деятельности предприятий сферы ритейла тесно связана с процессом организации профессиональной деятельности кадров, их подготовкой и переподготовкой, повышением квалификации, что вызвана быстро развивающейся ситуации на потребительском рынке.

Для исследования было выбрано четыре крупных предприятий розничной торговли Согдийской области: ООО «Амид», ООО «Оазис», ООО «Аниси Хучанд», ООО «Хуршед+».

На выбранных предприятиях работа с персоналом в области его развития осуществляется довольно пассивно. Относительно 2019 года прирост количества работников, прошедших обучение и повышение квалификации в % от общего количества персонала составил 4%. Согласно данным, в основном повышение квалификации, а также подготовка и переподготовка на предприятиях

осуществляется для руководящего персонала, а также для сотрудников офиса, которые не связаны с непосредственным процессом продаж.



Источник: составлено автором на основе данных предприятий

Рисунок 17 - Динамика количества работников, прошедших обучение и повышение квалификации в % от общего количества на исследуемых предприятиях

Продавцы-консультанты, кассиры, которые составляют большую часть персонала, редко вовлечены в процессы профессионального обучения.

Соотношение руководящего персонала, офисных сотрудников и работников (продавцы, кассиры), прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки за период 2019-2022 годы, отражены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

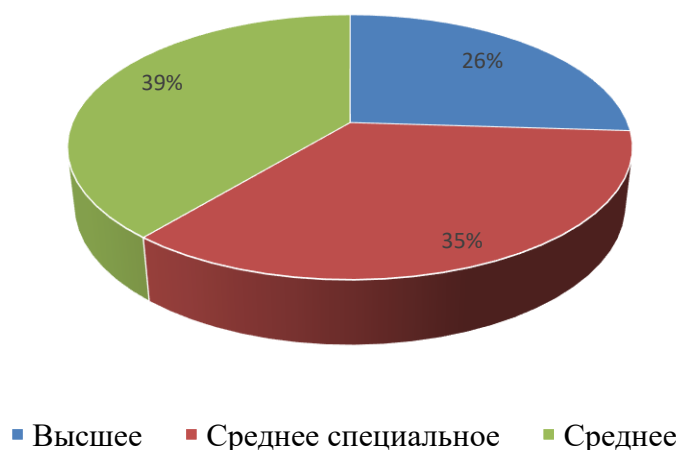
Динамика количества руководящего персонала, офисных сотрудников и работников (продавцы, кассиры) исследуемых предприятий розничной торговли, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.
Всего работников, которые прошли курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, из которых:				
руководители высшего и среднего звена, офисные сотрудники	19	20	25	32
работники (продавцы, кассиры)	12	7	19	24
Повысили квалификацию:	3	2	5	6
в высших учебных заведениях,				
на предприятии	28	25	39	47

Источник: составлено автором на основе данных предприятий розничной торговли

Следует отметить, что довольно распространенной практикой обучения на предприятиях розничной торговли является наставничество, что не отражено в статистике повышения квалификации.

Состав персонала по образовательному уровню представлен на диаграмме (рис. 18)



Источник: составлено автором

Рисунок 18 - Образовательная структура персонала исследуемых торговых предприятий (в % к общей численности)

Основными формами обучения, применяемыми на предприятиях розничной торговли г.Худжанда, являются:

- обучение в форме наставничества;
- стажировка;
- инструктаж по технике безопасности и охране труда;
- курсы повышения квалификации для руководящего персонала.

Для выявления сдерживающих факторов, препятствующих процессам обучения и повышения квалификации сотрудников, нами был проведен опрос руководителей и персонала. Результаты ответов руководителей представлены на рис. 19 и персонала на рис. 20.

Как видно из результатов, основной причиной руководители отметили нехватку времени, на втором месте стоит денежный фактор, также некоторые руководители отметили отсутствие разработанных программ. Персонал предприятия также отметил вышеперечисленные факторы, но также

значительным фактором стало отсутствие стимулов для обучения, что говорит о слабой системе мотивации.

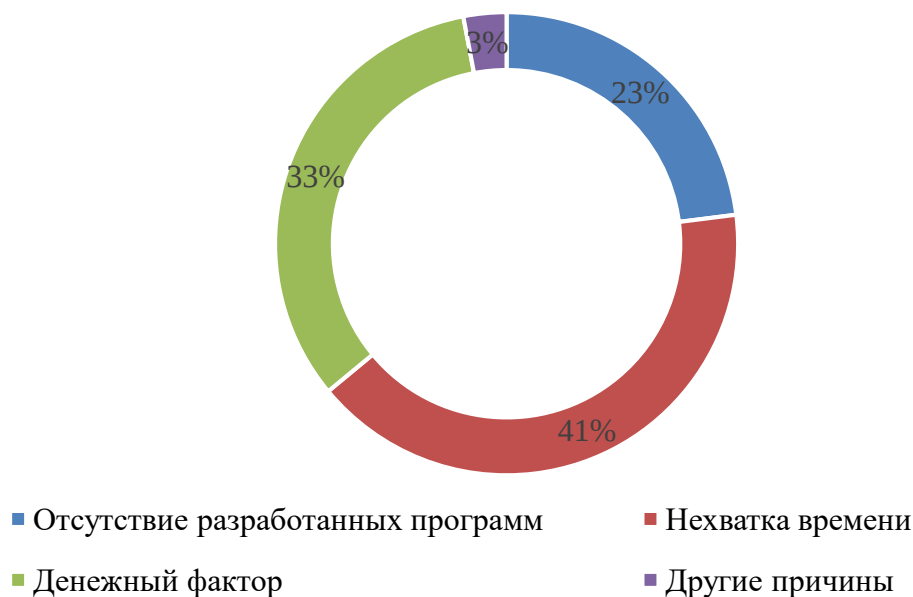


Рисунок 19 - Сдерживающие факторы повышения квалификации для сотрудников предприятий розничной торговли г. Худжанда, по мнению руководителей

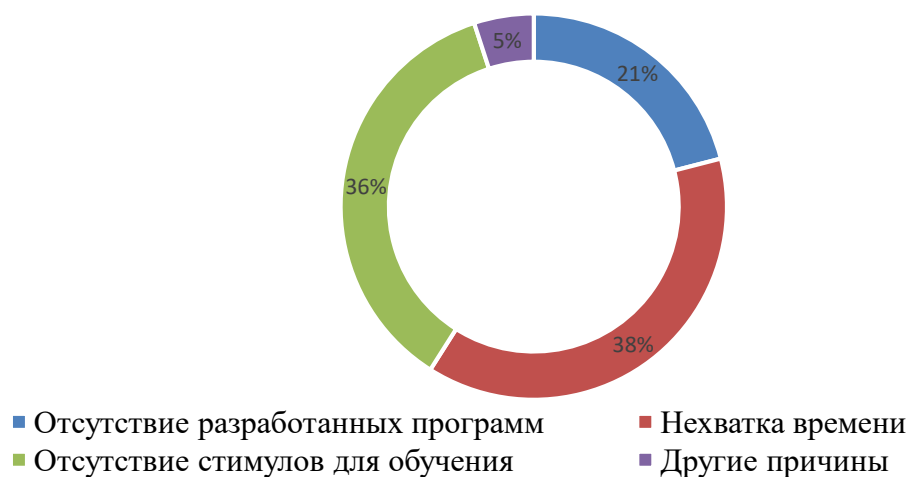


Рисунок 20 - Сдерживающие факторы повышения квалификации для сотрудников предприятий розничной торговли г. Худжанда, по мнению работников

Для выявления частоты проведения обучающих программ был проведен опрос сотрудников, из которого было выявлено, что 82% хотели бы проходить обучение/повышение квалификации с частотой один раз в год. Оставшиеся 18% хотели бы обучаться два раза в год.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- недостаточная системность профессионального обучения;
- отсутствие/нехватка обучающих программ и времени на их осуществление;
- отсутствие специальных служб по развитию персонала;
- слабое сотрудничество с высшими учебными заведениями;
- программы повышения квалификации в основном осуществляются для руководителей, сотрудников офиса, намного реже для продавцов и кассиров
- слабая система мотивации персонала для развития их кадрового потенциала⁷⁷.

Важным элементом процесса развития кадрового потенциала является создание эффективной системы мотивации. Проводимое исследование показало, что многие сотрудники недостаточно замотивированы на обучение и повышение квалификации, что негативно влияет на их развитие.

Для определения эффективности системы мотивации нами был проведен анализ чувствительности персонала к различным мотивационным механизмам на выбранных предприятиях розничной торговли г. Худжанда.

На начальном этапе анкетирования было выявлено какие мотивы представляют для работников наиболее важное значение. Анализ мотивов проводился по двум основным критериям – «значимость для работника» (возможные ответы – высокая значимость - 2 балла, средняя значимость – 1 балл, не имеет значения – 0 баллов) и «степень реализации данного механизма на предприятии» (возможные ответы – мотив реализуется - 2 балла, мотив частично реализуется – 1 балл, не реализуется – 0 баллов).

Анкета представлена в Приложении 6, полученные данные, на основе расчетов средних показателей, представлены в таблице 2.17.

⁷⁷ Джураева Д.М. Анализ системы управления кадровым потенциалом предприятий розничной торговли Согдийской области//Джураева Д.М., Комарова Г.Б.//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3(106). - С. 218-232.

**Анализ значимости и степени реализации мотивирующих факторов на
предприятиях розничной торговли г. Худжанда**

	ООО «Амид»		ООО "СОЛИЕВ С.К." (торговое название «ОАЗИС»)		ООО «Аниси Хучанд»		ООО «Хуршед+»		Среднее значение	
Мотивирующие факторы	Значимость	Реализация в компании	Значимость	Реализация в компании	Значимость	Реализация в компании	Значимость	Реализация в компании	Значимость	Реализация в компании
Увеличение материального вознаграждения (М1)	1,88	1,55	1,87	1,6	1,98	1,49	1,94	1,4	1,9	1,5
Продвижение по «карьерной лестнице» (М2)	1,66	1,07	1,58	0,96	1,7	0,8	1,44	0,93	1,6	0,9
Льготы, социальные гарантии (М3)	1,64	1,3	1,67	1,43	1,52	1,39	1,62	1,2	1,6	1,3
Благоприятный моральный климат в коллективе (М4)	1,2	1,13	1,31	1,62	1,44	1,34	0,9	1,22	1,2	1,3
Участие в сложных проектах (М5)	0,92	0,44	0,82	0,49	0,77	0,63	0,79	0,24	0,8	0,4
Признание со стороны коллег/руководства (М6)	1,46	1,29	1,55	1,34	1,61	1,40	1,42	1,05	1,5	1,3
Участие в управлении/принятии важных решений (М7)	0,87	0,36	0,74	0,32	0,9	0,28	0,71	0,20	0,8	0,29
Независимость в принятии решений в рамках полномочий (М8)	1,04	0,8	1,11	1,2	1,2	0,7	0,7	0,68	1	0,8
Обучение, повышение квалификации (М9)	1,71	1,56	1,65	1,32	1,8	1,08	1,45	0,7	1,6	1,2

Источник: расчеты автора на основе анкетного опроса персонала предприятий

Соотношение средних результатов значимости мотивирующих факторов и условия их реализации на предприятиях розничной торговли г. Худжанда отражено на диаграмме (рис.21):

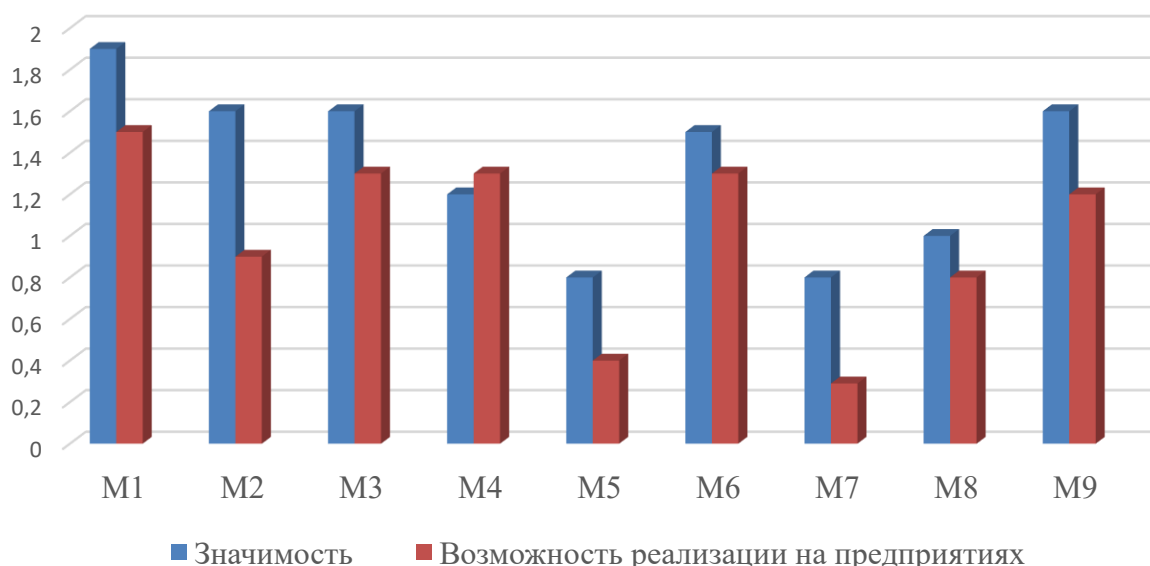


Рисунок 21 - Соотношение показателей значимости мотивирующих факторов и условий их реализации на предприятиях торговли г. Худжанда

Как видно из представленных результатов, мотивационные механизмы, применяемые на предприятиях розничной торговли, не удовлетворяют потребностям работников в полной мере, так как значимость большинства из мотивирующих факторов выше, чем возможность их реализации на предприятии.

Также было выявлено, что ключевыми мотивирующими факторами для большинства сотрудников являются материальные стимулы, продвижение по карьерной лестнице, взаимоотношения с коллегами, а также возможность повышения квалификации.

С целью формирования оптимальной мотивационной стратегии предприятий розничной торговли, нами был проведен расчет изменения производительности по нижеследующей формуле⁷⁸, с учетом данных расчетов, произведенных в таблице 2.17 данного диссертационного исследования:

$$\Delta П = \text{ср.Ч} \cdot \Delta М \quad (2,7),$$

где: $\Delta П$ – изменение производительности труда, %;

⁷⁸ Гамалей Я.В., Долятовский Л.В., Сущенко С.А. Метод выбора стратегии мотивации на основе анализа чувствительности//Международное научно-практическое издание «Инжиниринг бизнеса и управление развитием организаций», 2015. - С.6

ср.Ч- средняя чувствительность работника к изменению мотивирующего фактора, %,

ΔM – изменение мотивирующего фактора.

Средняя чувствительность работника к изменению мотивирующего фактора была рассчитана на основе анализа изменения производительности труда от реализации мотивирующего фактора, а также опроса руководства предприятий. Так, на базе оценки данных предприятий было выявлено, что при изменении заработной платы (M1) на 15%, средняя производительность возрастала на 20%. Реализация мотива «обучение, повышение квалификации» позволяла повысить производительность на 11%. Изменение средней чувствительности в % отражено на диаграмме: (рис. 22)

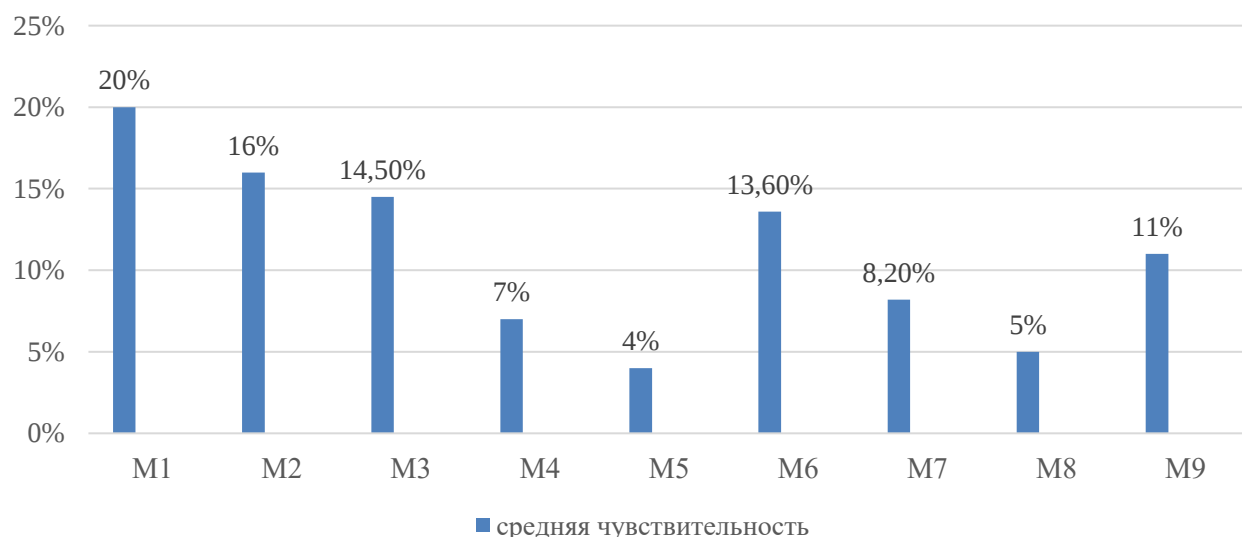


Рисунок 22 - Изменение средней чувствительности в %

На базе расчета средней чувствительности персонала к мотивирующим факторам, рассчитаем прирост производительности труда:

$$\Delta П(\Delta M) = П \cdot Ср.Ч(\Delta M)/100\%, \quad (2.7)^{79},$$

где П – производительность труда работника за предыдущий период, тыс.сомони/г.,

⁷⁹ Гамалей Я.В., Долятовский Л.В., Сущенко С.А. Метод выбора стратегии мотивации на основе анализа чувствительности//Международное научно-практическое издание «Инжиниринг бизнеса и управление развитием организаций», 2015. - С.6

ср.Ч- средняя чувствительность работника к изменению мотивирующего фактора, %.

Для анализа необходимо вычислить производительность труда работников. Исходные данные для расчета представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Данные торговых предприятий для расчета производительности труда

Торговое предприятие	Кол-во работников 2021 г.	Средняя зарплата 2021 г., сомони	Товарооборот 2021 г., тыс.сом	Кол-во работников 2022 г.,	Средняя зарплата 2022 г., сом	Товарооборот 2022 г., тыс.сом
ООО "Хуршед+"	32	700	3 284 354	11	966	1 018 342
ООО "СОЛИЕВ С.К." (торговое название «ОАЗИС»)	46	715	11 463 302	65	1036	14 091 366
ООО "Амид"	82	1000	16974432	147	1110	40037584
ООО "Аниси Хучанд"	45	631	14184304	45	1000	14233379

Источник: данные торговых предприятий

Далее рассчитаем производительность труда по предприятиям, используя данные о товарообороте и количестве персонала (табл. 2.19).

На основе полученных данных рассчитаем прирост производительности труда от реализации мотива (табл. 2.20).

Таблица 2.19

Расчет производительности труда на исследуемых предприятиях торговли

Предприятия	Производительность труда 2021	Производительность труда 2022	Прирост производительности, 2022 к 2021 г., в %
ООО "Хуршед+"	102636,1	92576,5	-9,8%
ООО "СОЛИЕВ С.К." (торговое название «ОАЗИС»)	249202,2	216790,3	-13%
ООО "Амид"	207005,2	272364,5	+32%
ООО "Аниси Хучанд"	315206,7	316297,3	+0,4%
Среднее значение	218515,5	224507,2	

Расчет прироста производительности труда от реализации мотива

Мотивирующий фактор	Средняя чувствительность персонала к мотивирующим факторам, %	Средняя производительность работника по выбранным предприятиям (тыс.сомони, год)	Прирост производительности труда от реализации мотива
M ₁	20%	224507,2	44901
M ₂	16%	224507,2	35921
M ₃	14,5%	224507,2	32553
M ₄	7%	224507,2	15715,5
M ₅	4%	224507,2	8980
M ₆	7,6%	224507,2	17062
M ₇	8,2%	224507,2	18409
M ₈	5%	224507,2	11225
M ₉	11%	224507,2	24695,8

Источник: расчеты автора

Данные таблицы показывают, что наиболее эффективной комбинацией мотивирующих факторов, будет сочетание M₁ (увеличение материального вознаграждение), M₂ (продвижение по карьерной лестнице), M₃ (льготы, социальные гарантии. На наш взгляд, данные факторы являются наиболее востребованными и эффективными, так как предполагают увеличение материального вознаграждения, что актуально ввиду инфляции и существенного роста цен.

Несмотря на важность материального стимулирования, также следует обратить внимание на подготовку и переподготовку кадров, комфортного психологического климата и др.

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать вывод, что системы мотивации и обучения персонала недостаточно развиты на исследуемых предприятиях розничной торговли г.Худжанда. Внедрение инновационных подходов позволит улучшить процессы развития кадрового потенциала и, как следствие, повысить прибыль предприятий (Приложение 7).

Результаты проведенного исследования кадрового потенциала целесообразно использовать при разработке стратегий его развития на перспективу.

Выводы по второй главе:

1. Цифровизация экономики в Республике Таджикистан поспособствовала формированию новых векторов подготовки и развитию кадров, адаптации рынка труда к новым реалиям. Анализируя динамику развития рынка труда в республике, следует отметить следующие тенденции: высокие темпы роста численности трудовых ресурсов, дисбаланс между спросом и предложением на рабочую силу, преобладание доли молодого поколения в трудовых ресурсах и т.д.

2. При этом увеличилась доля занятости населения в численности рабочей силы по Согдийской области с 97,1% до 99,2%, сократился уровень безработицы с 2,8% до 0,90% к числу официально безработных.

3. На состояние рынка труда в Республике и области значительное влияние оказывает система высшего и среднеспециального образования, их разбалансированность, что порождает нехватку кадров одних профессий и переизбыток других; трудовая миграция, способствующая наряду с положительными моментами, потере кадрового потенциала, низкий уровень научной активности.

4. С целью снижения уровня безработицы населения и повышения занятости целесообразно реализовать следующие мероприятия: систематический мониторинг рынка труда, обеспечение спроса на рабочую силу в соответствии с профессиональной подготовкой кадров, совершенствование системы управления кадровым потенциалом и т.д.

5. Для оценки влияния рынка труда на развитие розничной торговли региона, как среди функционирования исследуемого кадрового потенциала, произведен корреляционно-регрессионный анализ основных факторов, сделан прогноз до 2030 года.

6. Цифровизация торгово-технологических процессов может осуществляться на розничных торговых предприятиях, имеющих высокий уровень конкурентоспособности, качества обслуживания и достаточный объем финансовых ресурсов.

В процессе анализа состояния потребительского рынка г. Худжанда, определены уровни его монополизации и концентрации, выявлены наиболее эффективно-функционирующие предприятия для внедрения цифровых технологий, в частности, сеть предприятий розничной торговли «Амид». Для оценки качества торгового обслуживания, как одного из основных показателей конкурентоспособности торговых предприятий, проведен анкетный опрос покупателей, по результатам которого рассчитан комплексный показатель качества, и выявлено, что покупатели высоко ценят культуру обслуживания, уровень компетенции работников.

7. Дана оценка системе сбалансированных факторных и результирующих показателей качества управления кадровым потенциалом в условиях цифровизации на основе корреляционного анализа и расчета интегрального показателя.

8. Анализ системы управления кадровым потенциалом предприятий розничной торговли Согдийской области на основе выборочного обследования наиболее крупных из них, позволили сделать вывод, что несмотря на относительный рост, удеальный вес сотрудников, задействованных в процессе обучения и повышения квалификации остается низким. Для выявления сдерживающих факторов данного процесса, был проведен анкетный опрос среди руководителей и персонала, позволивший установить, что основными причинами являются: отсутствие стимулов для обучения, нехватка времени, отсутствие разработанных программ.

9. Установлено, что ключевыми мотивирующими факторами для большинства работников является материальные стимулы, продвижение по карьерной лестнице, взаимоотношения с коллегами, возможность повышения квалификации.

10. Оценка эффективности системы мотивации путем анкетирования работников и её влияния на производительность труда путем математических расчетов привела к выводу, что при изменении заработной платы на 15%, средняя производительность труда выросла на 20%; реализация мотива «обучение, повышение квалификации» - на 11%.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

3.1. Концепция стратегического управления кадровым потенциалом, его конкурентоспособностью

Темпы экономического развития, конкурентные преимущества хозяйствующих субъектов зависят от различных факторов, определяющих эффективность данного процесса, основополагающим из которых является кадровый потенциал. Проблематичность принятия решений, установление долгосрочных ориентиров его развития в динамично изменяющихся условиях вызывают необходимость смены алгоритмов развития, обоснованности концепции подходов к достижению стратегических целей розничного торгового предприятия.

Широкое использование цифровых технологий в различных отраслях экономики коренным образом изменяют торгово-технологический процесс предприятий. Современные потребители предпочитают комфорт, экономию времени, индивидуальный подход, что достигается за счет цифровых технологий. Они являются основой формирования различных каналов реализации, обеспечивая уникальность процесса продаж⁸⁰.

Цифровые технологии в розничной торговле направлены на «повышение качества и культуры обслуживания, начиная от внедрения касс самообслуживания и системы бесконтактных платежей на кассах и заканчивая детальным таргетированием рекламы, основанном на технологиях распознавания потребителей, и демонстрационными приемами, основанными на технологиях виртуальной реальности»⁸¹.

Активное применение в розничной торговле цифровых технологий, способствует формированию новых бизнес-моделей, которые могут

⁸⁰ Леонова Ю. Г., Перельман М. А. Современные управленческие решения менеджмента торговых организаций в условиях цифровой экономики//Сборник: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. 2018. - С 90-94

⁸¹ Депутатова Е. Ю. Аспекты изучения потребительского поведения в условиях инноваций в ритейле. //Экономика и бизнес: теория и практика. -2020. - №1-1(59). - С. 101-104

использоваться как в сетевой, так и в не интегрированной торговле. Эффективность их использования во многом зависит от кадрового состава работников, обладающих соответствующими знаниями и навыками.

Концепция развития кадрового потенциала, на наш взгляд, представляет собой структурный элемент концепции развития в целом предприятия, сочетающего комплексный подход к обеспечению формирования и эффективного его использования в процессе изменения внутренней и внешней среды предприятия и цифровизации хозяйственной деятельности.

Основные современные научные трактовки дефиниции «стратегия» отражены в Приложении 8.

В экономической литературе выделяют следующие основные виды стратегий (рис. 23):

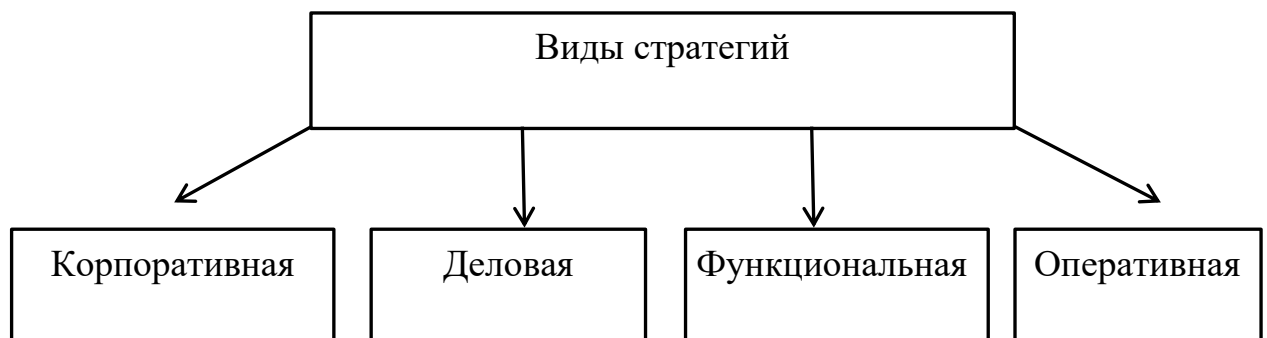


Рисунок 23 - Виды экономических стратегий

Поддерживая точку зрения таких известных учёных в сфере стратегического управления как А.А. Томпсон и М. Портер⁸², которые считают, «что стратегии предприятия можно рассматривать с позиции управления, так и с учётом особенности исследуемых объектов»⁸³.

На современном этапе развития большое внимание уделяется таким аспектам управления, как социально-психологический и социокультурный, тесно взаимосвязанных с другими методами управления. Содержание вышеперечисленных аспектов сводится к применению нематериальных

⁸² Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: / М. Портер; пер. с. англ.; предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 895 с.

⁸³ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон –мл. А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др.]. – 12 – е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2007. – 924 с.

способов стимулирования за счет стимулирования профессиональной и творческой активности персонала, создание благоприятного психологического климата в коллективе. Это позволит воздействовать как на индивидуальное, так и групповое поведение работников предприятия.

Использование различных методов управления в комплексе в результате позволяют добиться синергетического эффекта в развитии кадрового потенциала.

В условиях нестабильности экономического развития и возрастающей ролью повышения качества управления кадрами в повышении конкурентоспособности предприятия, наблюдается тенденция усложнения процессов управления, особенно при внедрении в хозяйственную и управленческую деятельность элементов цифровизации. Это предполагает также привлечение кадров к принятию управленческих решений, т.к. это предусматривает непрерывный процесс нововведений.

Учеными – экономистами по-разному трактуется категория «кадровая стратегия». Так по мнению А.Бедненко «кадровая стратегия представляет собой совокупность правил и принципов работы с персоналом⁸⁴». Данная трактовка не указывает на необходимость увязки с другими целями организации.

По мнению Л.В. Коротких «кадровая стратегия представляет собой действия, планы, решения и методы, которые способствуют оценке и анализу работы персонала, а также позволяют эффективно воздействовать на работников с целью реализации стратегии развития предприятия⁸⁵».

Так М.А. Гусаров кадровую стратегию рассматривает «как совокупность действий, правил и принципов предприятия, которые принимают во внимание внешние и внутренние факторы экономической среды и воздействуют на

⁸⁴ Бедненко А. Семь слагаемых успеха или что такое эффективная кадровая стратегия/Бедненко А.//Служба кадров и персонала.-2010 г., №2.- С.19-23

⁸⁵ Коротких Л.В. Формирование кадрового потенциала на предприятии// «Современные научные исследования и инновации». № 8, 2015. Рубрика 08.00.00 Экономические науки

компетенции персонала таким образом, чтобы привести их в соответствие с целью развития предприятия»⁸⁶.

На наш взгляд, в данном утверждении не учтено, что в процессе хозяйственной деятельности предприятие ставит и реализует несколько целей.

П.В. Журавлев и Н.В. Кузьмина сущность кадровой стратегии рассматривают с позиции отношения к персоналу «как важному ресурсу, благодаря которому становится возможным достижение дополнительного конкурентного преимущества»^{87, 88}.

В обобщенном виде современные научные подходы к трактовке дефиниции «стратегия» представлены в Приложении 8.

По нашему мнению, формирование конкурентного преимущества предприятия, является одной из стратегических целей развития предприятия.

На основании взглядов ученых по вопросу трактовки экономической категории «стратегия» применительно к торговым предприятиям целесообразным предложить следующую трактовку: стратегия торгового предприятия представляет собой комплекс мероприятий по разработке стратегических задач и алгоритма их реализации с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах, высоком качестве обслуживания, обеспечению устойчивой конкурентной позиции на потребительском рынке.

Обобщая мнения различных авторов по определению сущности кадровой стратегии, можно выделить следующие основные подходы:

1. Плановый – содержат комплекс действий и методов оценки и планирования работы персонала;

⁸⁶ Гусаров М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М.С. Гусаров // Креативная экономика – 2008. - №6 (18). – С. 65 – 79.

⁸⁷ Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Изд – во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232с.

⁸⁸ Кузьмина Н.М. Кадровый потенциал как органичная самоорганизующаяся система [Электронный ресурс] / Н.М. Кузьмина // Институт экономики и права Ивана Кушнина. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2011/00720/htm>.

2. Конкурентный – оценка персонала с позиции элементы конкуренции, способного реализовать поставленные цели предприятия;

3. Нормативный – включает цели, правила и принципы работы с персоналом в соответствии со стандартами.

4. Целевой – направлен на определение оптимальных методов и форм по развитию компетенций, квалификаций персонала⁸⁹.

Существуют различные подходы спецификации методологической точки зрения стратегии формирования кадровой политики.

Так Ф.И. Бессонов выделяет в этом аспекте следующие стратегии: «...стратегию отбора кадров, стратегию вознаграждения, стратегию оценки труда, стратегию развития персонала, стратегию планирования расстановок персонала»⁹⁰.

На наш взгляд, такие стратегии как вознаграждение и оценка труда являются взаимосвязаны и должны рассматриваться в комплексе.

Ряд авторов, рассматривая различные методологические подходы к разработке механизма стратегического управления кадровым потенциалом, предлагают применять «...методику управления служебной иерархией (грейдинг), включающую иерархию должностей и соответствующей им заработной платы»⁹¹.

Вместе с тем, предложенная методика не учитывает индивидуальные особенности работников и является достаточно громоздкой.

Отдельные ученые в своих исследованиях выделяют такие важные стратегии обучения персонала как стратегии обучения персонала в учебных заведениях, переподготовки кадров, повышения квалификации и др.

На основании вышеизложенного, стратегию формирования и развития кадрового потенциала можно сформировать как комплекс мер, по

⁸⁹ Докукина И. А., А. В. Полянин Методический подход к оценке кадрового потенциала [Электронный ресурс] // Организатор производства, 2020. т. 28, № 2. - С. 60

⁹⁰ Бессонов Ф.И. Подходы к формированию кадровой политики / Ф.И. Бессонов // Экономика. Бизнес. Информатика. – 2016. - №3. – С. 236 – 251.

⁹¹ См.: там же.

формированию квалифицированного, персонала современными компетенциями по достижению стратегических целей поставленные перед предприятием.

Разработка концепции формирования кадрового потенциала должна базироваться на применении стратегического, целевого, системного, процессного, аналитического, ситуационного подходов. При этом следует учитывать не только работающих, но и претендентов на рабочие места.

К основным положениям «формирования кадрового потенциала предприятия относятся:

- реализация стратегического подхода к формированию кадрового потенциала;
- обеспечение формирования и выбора целей;
- обеспечение использования и развития кадрового потенциала по достижению поставленных целей;
- разработка и реализация инновационных методов и технологий формирования кадрового потенциала предприятия»⁹².

Система управления персоналом является сложной и многогранной, что предполагает использования концепции формирования кадрового потенциала торгового предприятия следующих концепции: стратегического управления, управление персоналом, управление стратегическим потенциалом.

Формирование концепции стратегического управления кадровым потенциалом должно быть направлено на оптимизацию системы управления с использованием SWOT-анализа, SPACE-анализа, PEST-анализа, GAP-анализ и другие.

Реализация концепции управления персоналом заключается в подборе персонала, применения инновации в организации трудовой деятельности кадров, их ротация обеспечения роста производительности труда, обучения кадров и т.д.

Концепция управления стратегическим потенциалом предполагает работу с кадрами, с использованием различных методов управления.

⁹² Докунина И.А. Подходческий подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития // Организатор производства. 2020. - Т. 28. - № 2. - С. 62.

На эффективность системы управления кадрами существенное влияние оказывают следующие составляющие: наличие качества обратной связи, уровень взаимосвязи и объем процессов управления, результативность применяемых решений, оценка предполагаемых рисков, оптимизация процессов управления.

Стратегия согласно современной философии управления, должна реализоваться адекватно изменениям внешней среды, что не всегда положительно отражается на работе персонала, что вызывает необходимость пересмотра методов управления, нахождения компромисса.

Кадровые стратегии развития торгового предприятия как структурный элемент общей стратегии предприятия должны реализоваться с учетом задач корпоративной и бизнес-стратегии.

Анализ следует проводить с использованием матричного метода.

Матрица согласования включает следующие кадровые стратегии: удержания кадров, развития кадров, сокращения кадров, кадровой культуры, бизнес стратегии: концентрированного, интеграционного, диверсифицированного роста, стратегии стабилизации и сокращения.

Нами проведен опрос менеджеров и ведущих специалистов предприятий розничной торговли г. Худжанда по вопросам предлагаемой матрицы. Опросом было охвачено 180 реципиентов. Для оценки была использована балльная система (от 1 до 5 баллов):

- 1 балл - стратегия не реализуется на предприятии;
- 2 балла – стратегия предприятия не соответствует рекомендуемой стратегии;
- 3 балла – связь между стратегиями слабая;
- 4 балла – частично соответствует;
- 5 баллов – полностью соответствует

Опираясь на методику, предложенную Докуниной И.А., нами составлена следующая таблица 3.1.

Матрица согласования базовых бизнес-стратегий предприятия с кадровыми стратегиями⁹³

Базовые бизнес-стратегии	Кадровые стратегии														
	Стратегия удержания кадров				Стратегия развития кадров						Стратегия сокращения кадров			Стратегия кадровой культуры	
	Оплата труда	Ориентация на карьеру	Сохранение коллектива	Мотивация	Воспитание своих кадров	Набор готовых кадров	Повышение квалификации	Набор средней	Индивидуальное обучение	Обучение в команде	Сокращение оплаты труда	Сокращение руководителей	Увольнение работников	Формирование морально-психологического климата	Развитие кадровой
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Стратегии концентрированного роста															
Развитие традиционного товара	X		X		X			X	X					X	
Развитие традиционного рынка	X		X		X			X	X					X	
Развитие нового товара				X			X			X					X
Развитие нового рынка															
Стратегия интеграционного роста															
Стратегия создания или расширения		X		X				X		X				X	X
Стратегия выхода на производителя		X		X		X	X		X					X	X
Стратегия сокращения посредников		X		X											X
Стратегии диверсифицированного роста															
Стратегия товарной диверсификации		X	X		X									X	X

⁹³ Докунина И.А. Методический подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития. // Организатор производства. 2020. - Т. 28. - № 2. - С. 66-67.

Стратегия диверсификации деятельности по реализации товаров и услуг		X		X		X								X	X
Стратегия диверсификации торгово-технологического процесса	X		X	X	X		X								X
Стратегия стабилизации															
Стратегия стабилизации хозяйственной деятельности	X		X		X					X				X	
Стратегия стабилизации финансового состояния			X		X					X				X	
Стратегия стабилизации конкурентной позиции на потребительском рынке			X	X	X					X				X	
Стратегия стабилизации издержек обращения			X	X	X					X				X	
Стратегии сокращения															
Стратегия сокращения издержек											X	X			
Стратегия сокращения объемов деятельности											X	X	X		
Стратегия ликвидации											X	X	X		

Источник: составлено автором: методика Докуниной И.А.

Для оценки степени соответствия использована формула:

$$S = \frac{Bi}{(m \times n - Mo) \times 4} \quad (3.1)$$

где: S- степень соответствия реально реализуемых кадровых стратегий предложенной матрице;

B_i – суммарное фактическое количество выставленных экспертами баллов;

m – количество кадровых стратегий;

n – количество анализируемых предприятий;

M_o – число стратегий, не реализуемых на предприятии.

В знаменателе дроби указывается максимальное количество баллов, которое могли бы выставить эксперты⁹⁴.

Степень соответствия по результатам расчетов составила 75%, что дает возможность утверждать о том, что отраженная выше матрица может быть использована в процессе разработки кадровых стратегий на торговых предприятиях.

С целью оценки степени согласованности мнений экспертов целесообразно рассчитать коэффициент конкордации Кендалла:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 (n^3 - n)} \quad (3.2)$$

где m - количество экспертов,

n - количество вопросов;

S – сумма квадратов отклонений;

W – коэффициент конкордации.

По результатам расчета, коэффициент конкордации составил 0,7985, что свидетельствует о достаточно высокой степени согласованности мнений экспертов.

Степень приверженности менеджеров ведущих предприятий торговли г.Худжанда реализации кадровых стратегий по исследуемым направлениям показала высокий уровень.

Степень приверженности определена по формуле:

$$СП = \frac{B_i}{B_{cp}} \quad (3.3)$$

где B_i – средняя оценка менеджеров данного предприятия;

B_{cp} - средний балл оценки соответствия всех анализируемых предприятий.

⁹⁴ Головань Н. О. Головань, Н. О. Методические подходы к оценке кадрового потенциала / Н. О. Головань. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 2 (344). С. 252-254

Результат проведенного исследования показал, что фактически реализуемые стратегии на торговых предприятиях соответствуют рекомендуемым, кроме стратегии сокращения кадров.

Таким образом, предложенный научно-методический подход к обоснованию рекомендованных кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями позволит оптимизировать кадровую политику и адаптировать ее к современным требованиям цифровой экономики.

При этом необходимо особое внимание уделять карьерному росту работников (рис. 24).

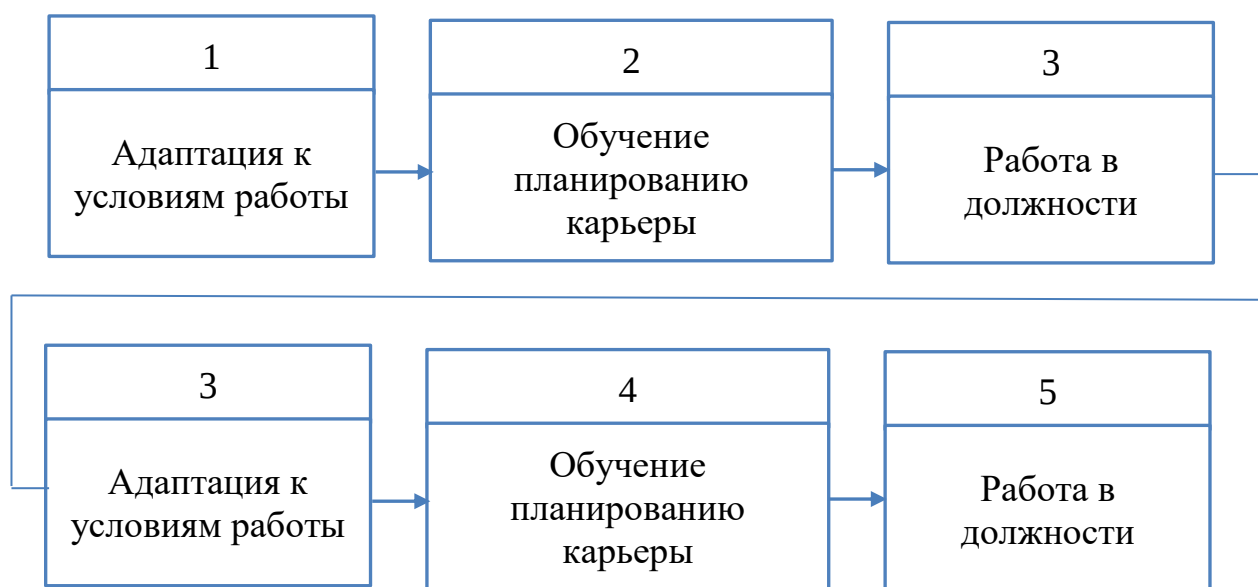


Рисунок 24 - Модель планирования карьеры сотрудником предприятия

В целом, реализация стратегии развития кадрового потенциала предполагает происхождения следующих этапов:

1. Планирование потребности в кадровом потенциале как общую, так и дополнительную. При этом общая потребность рассчитывается с учетом объема продаж и добавленной стоимости. По категориям работников – с учетом трудоемкости работ, числа рабочих мест, нормам обслуживания и штатному расписанию с увеличением объема хозяйственной деятельности рассчитывается дополнительная потребность в кадрах.

2. Обеспеченность кадровым потенциалом. При этом производится отбор персонала с учетом функциональной, мотивационной, интеллектуальной

компетенций, позволяющих обеспечить конкурентоспособность кадрового потенциала.

3. Развитие кадрового потенциала, карьеры сотрудников (рисунок 24).

4. Использование кадрового потенциала. Следует учитывать, что эффективность труда работников в значительной степени будет зависеть от ожидаемого вознаграждения. Данный этап можно оценить следующими показателями: коэффициенты стабильности, текучести кадров, производительность труда, прибыль в расчете на одного работника, рентабельность и другие.

5. Мотивация кадрового потенциала. Грамотная материальная и моральная мотивация будет способствовать более полному раскрытию и реализации возможности персонала, повышению эффективности его использования.

6. Отдача от труда будет максимальной при условии, если «уровень приложенных усилий в процессе труда будет соответствовать ожидаемому вознаграждению»⁹⁵.

Современная, динамично развивающаяся рыночная среда торгового предприятия, предполагает формирование стратегии кадрового потенциала, направленную на оптимизацию его функционирования в торгово-технологическом процессе, обеспечения высокого уровня компетенции, позволяющих достичь стратегических целей и конкурентных преимуществ на потребительском рынке в условиях формирования цифровой экономики.

3.2. Пути повышения эффективности использования кадрового потенциала

Переход к новым экономическим реалиям оказывает кардинальное влияние на систему управления кадровым потенциалом, вызывает

⁹⁵ Коноплева Г.И. Понятие кадрового потенциала и стратегия развития // Альманах современной науки и образования. Тамбов, 2014. - № 2 (81). - С. 88.

необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности его использования на предприятиях розничной торговли.

Данный процесс включает в себе следующие этапы (табл. 3.2.)

Таблица 3.2

Этапы разработки стратегии повышения эффективности развития
кадрового потенциала

Этапы	Содержание работ
1. Оценка и анализ состояния кадрового потенциала	Анализ сильных и слабых сторон персонала предприятия и определения приоритетных направлений и развития
2. Определение целей и задач	Формирование целей, задач с учетом развития предприятия по повышению производительности труда, уровня компетенций работников
3. Выбор мероприятий	Мероприятия могут включать: тренинги, обучение, разработка программ развития работников внедрение системы оценки производительности и т.д.
4. Разработка плана реализации мероприятий	Определение ресурсов, сроков, ответственных лиц за выполнение мероприятий.
5. Реализация мероприятий	Организация контроля за выполнением мероприятий согласно плану. Осуществление корректировки мероприятий в соответствии с изменением условий и факторов внутренней и внешней среды.
6. Оценка эффективности мероприятий	Анализ результатов мероприятий по развитию кадрового потенциала в соответствии со стратегией предприятия. Оценка производительности труда и эффективности работы кадрового состава.

Источник: составлено автором

Оценка эффективности стратегии совершенствования кадрового потенциала должна носить системный, комплексный характер, адекватно отражать современные тенденции развития потребительского рынка.

Важным инструментом управления кадровым потенциалом торгового предприятия является его оценка, т.е. процесс анализа его количественных и качественных характеристик его сотрудников, обеспечивающих реализацию стратегических целей предприятия, в соответствии с динамикой внешней среды.

Анализ и оценка кадрового потенциала позволяет выявить резерв кадров на занятые и вакантные должности, выявить сильные и слабые стороны

работников, лидеров в коллективе, разработать программу развития кадрового потенциала, определить потребность в кадрах и т.д.

Для оценки кадрового потенциала существуют различные методы. (рис.25).

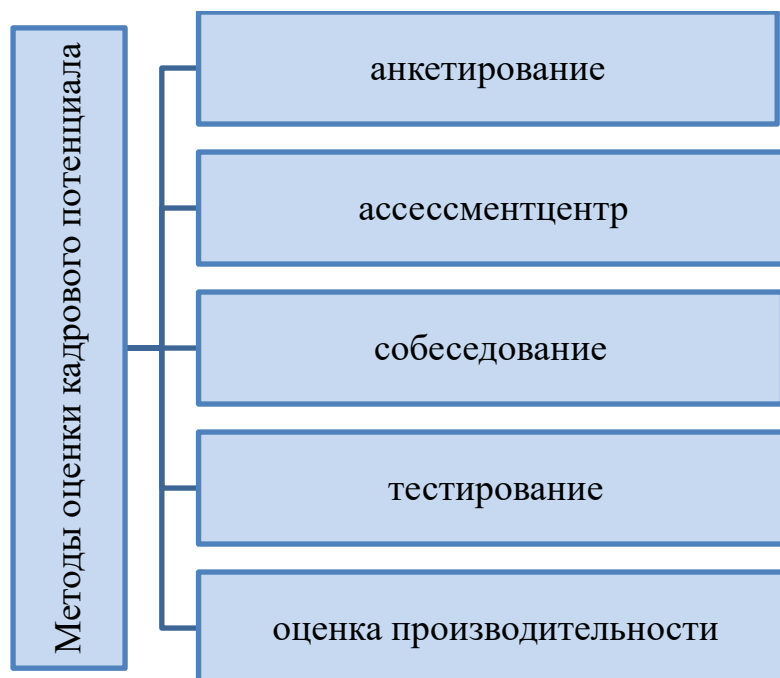


Рисунок 25 - Методы оценки кадрового потенциала

Одним из часто применяемым методом является анкетирование, позволяющее из первоисточников получить сведения от работников предприятия, об уровне их знаний, навыков, опыте работы, мнении по вопросам развития предприятия.

Более детальные сведения о работниках, их личностных качествах и потенциале позволяет получить собеседование, проводимое администрацией или HR-специалистами.

Одним из наиболее эффективных методов оценки кадрового потенциала является тестирование. Тесты, в зависимости от цели анализа, могут быть различными. Они позволяют объективно оценить навыки, способности, знания работников и выявить их соответствие с предъявляемыми требованиями.

Оценка производительности работников предприятия базируется на анализе результатов работы, достижений. Анализ позволяет выявить степень

эффективности выполнения работниками своих обязанностей и возможности дальнейшего развития.

Следует отметить, что у каждого метода есть положительные стороны и недостатки. В этой связи их целесообразно применить комплексно, в комбинации друг с другом.

Наиболее полную, комплексную оценку кадрового потенциала предприятия может предоставить ассистент-центр, деятельность которого направлена на выявление личностных качеств, коммуникативных способностей работников.

Формирование конкурентных преимуществ предприятий торговли осуществляется на основе инновационно - ориентированного кадрового потенциала, что вызывает необходимость выявления и подготовки высококвалифицированных специалистов, способных внедрять инновации, применять прогрессивные стратегии развития.

В настоящее время в условиях нестабильности социально-экономического развития успех деятельности хозяйствующих субъектов в значительной степени зависит от скорости и качества принятия управленческих решений. Поэтому следует развивать бизнес-образование в различных регионах республики, формировать креативных менеджеров.

Относительно низкая конкурентоспособность кадрового потенциала розничных торговых предприятий в настоящий момент связана с рядом причин: относительно низким уровнем эффективности подготовки кадров, не совершенствованной миграционной политикой, низким уровнем жизни народа и т.д.

Особое внимание должно уделяться системе образования. В настоящее время большинство выпускников вузов не отвечают требованиям рынка труда. В связи с чем следует развивать подготовку специалистов на договорной основе, ориентируясь на потребности предприятий. Однако такая форма подготовки в Таджикистане не получила должного развития, компетенции, полученные

выпускниками, не соответствуют современным требованиям, финансировать подготовку кадров для предприятий готовы единицы из них.

В составе выпускников преобладают такие специалисты как экономисты, бухгалтера, финансисты, юристы. Относительно низкий интерес к техническим специальностям, рабочим профессиям.

Для предприятий розничной торговли следует наладить подготовку продавцов продовольственных; непродовольственных товаров, через сеть училищ соответствующего профиля, курсы на договорной основе с учебными заведениями и розничными торговыми предприятиями. Это позволит повысить качество торгового обслуживания покупателей. Необходимо формировать предпринимательские способности, благодаря которым люди могли реализовать себя на практике, мотивировать себя на занятие инновациями.

Современный этап развития общества характеризуется во многих странах с переходом от индустриального к информационному. При этом катализатором этого процесса являются предприниматели с высокой степенью активности. В этой связи подготовка специалистов должна быть нацелена на формирование компетенций, способных создавать добавленную стоимость.

Будущие специалисты должны обладать предвидением самооценки своего труда в форме материального вознаграждения, но и объективно оценивать свои способности по состоянию для предприятия добавленной стоимости.

По мнению Ж. Гофруа «прежде чем человек должен что-то получить, он должен изначально вложить в процесс свои знания, умения, навыки. В качестве оценки его инвестиций будет выступать заработная плата»⁹⁶.

В условиях усиливающейся конкуренции, особенно в трудоизбыточных регионах, требование к специалистам в современных компаниях предположительно можно свести к следующим требованиям: обладание умением выполнять взятые на себя обязательства, быть целеустремленными, творчески подходить к решению поставленных задач. Конечно, не все

⁹⁶ Гофруа Ж. Что такое психология: в 2-х т. Изд. 3-е, стереотипное. Т. 1. М.: Мир 2004.

специалисты могут соответствовать таким требованиям, но на всех этапах обучения надо стремиться к подготовке соответствующих, креативных специалистов.

Креативные специалисты способны решать следующие задачи:

- создавать эффективные бизнес-модели и бизнес системы;
- создавать синергию;
- организовывать и вести за собой людей для достижения целей организации.

Развитие специалиста в этом направлении зависит от тех возможностей, которые может представить внешняя среда для реализации потенциала личности. В этой связи следует выявить творческих личностей, осуществлять соответствующую систему подготовки с участием бизнес-структур, заинтересованных в успехе компании. Реализация данного направления возможна только на основе объединения интересов государства, бизнеса, учебных заведений, будущих специалистов.

На современном этапе наряду с известными методами управления персоналом торговых предприятий как обучение, повышение квалификации, семинары, вебинары и другие, широкое распространение получили методы, направленные на личностное развитие работников (рис. 26)⁹⁷.

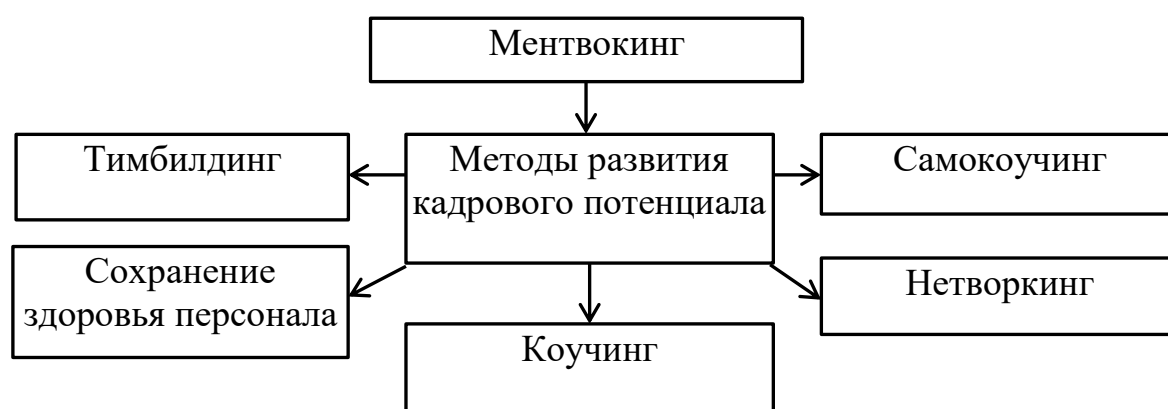


Рисунок 26 - Современные методы личностного развития кадрового потенциала торгового предприятия⁹⁸

⁹⁷ Данькова Е.В., Осипенко Н.И. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии // Вестник академии, - 2013. - № 3 – С. 95

⁹⁸ Там. же.

1. Тимбилдинг (от англ. Teambuilding) – «построение команды» - представляет собой мероприятие, направленное на улучшение отношений внутри коллектива, развитие коммуникативных навыков работников, их мотивацию.

2. Ментворкинг – это общение с ментором, специалистом в области, который может научить чему-то новому.

3. Нетворкинг – (от англ. networking) – это способ выстраивания личной сети профессиональных контактов, направленных на профессиональное развитие.

4. Самокоучинг – представляет собой процесс, при котором человек самостоятельно работает над своими целями и задачами, используя методы коучинга.

5. Коучинг (от англ. coaching) – метод, позволяющий в процессе обучения достичь поставленной профессиональной цели при помощи обучающего – «коуча»⁹⁹.

В условиях цифровизации перед торговыми предприятиями встает вопрос повысить эффективность работы с учетом тенденций развития экономики рынка труда, торговой отрасли. Это накладывает ответственность на кадровый потенциал, каждую его единицу с позиции активизации своей деятельности по созданию ценного конечного продукта.

Одной из основных проблем является преобразование существующих служб, связанных с работой с персоналом предприятия. На смену отделам кадров и аналогичным подразделениям во многих странах функционирует общие службы регулирования человеческими ресурсами, занимающиеся формированием и развитием кадрового потенциала в условиях цифровой трансформации. Это предполагает применение других подходов к оптимизации деятельности кадрового потенциала, стратегий его развития в комплексе со стратегией развития предприятия, оказывать влияние на корпоративную

⁹⁹ <https://aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html>

культуру и работу с покупателями и другими участниками технологического процесса.

«Новые модели развития кадрового потенциала, отвечая требованиям ведения бизнеса в условиях Digital революции, должны обеспечивать производительность, инновации, гибкость и адаптивность. А фундамент такого перехода - трансформация человеческих ресурсов»¹⁰⁰.

Искусственный интеллект окажет значительное влияние на использование в различных сферах роботизации, автоматизации, что позволяет сокращение отдельных профессий: при этом следует помнить, что для управления данными процессами необходим человек, управление которым зависит от организации. В этой связи обостряется задача в реализации кадровой политики: постоянное развитие и обучение кадрового потенциала. Необходимо пересмотреть программы и направления подготовки специалистов учебными заведениями. (Ввузами и Ссузами): следует реализовать системный подход к обучению кадров в соответствии с динамично развивающейся внешней средой, выявлять потребность в специалистах для цифровой экономики. Определенную помощь в этом процессе должны оказывать предпринимательские структуры, формируя заказы для учебных заведений, а также государство, которое должно координировать эти процессы.

ВУЗы должны стать центром качественных преобразований в системе подготовки кадров, формирования современных знаний, умений и навыков, чтобы обеспечить востребованность выпускников, а в условиях трудоизбыточности регионов не пополнять рынок труда безработными.

Основные направления оптимизации системы обеспечения кадрами розничных торговых предприятий отражены в Приложении 9.

Интерес государства заключается в построении инновационной экономики, для бизнеса – обеспечение конкурентоспособности на рынке, для человека – возможности самореализоваться.

¹⁰⁰ Сычёва А.В. Кадровый потенциал в условиях цифровизации экономики // Science Time. 2022. - №6 (102). - С.

3.3. Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью персонала торговых предприятий

Важным направлением процесса управления кадровым потенциалом хозяйствующих субъектов является маркетинг персонала. В этой связи актуальным является разработка концепции маркетингового управления персоналом с учетом современных требований. При этом данная стратегия имеет особенности, так как объектом является человеческий капитал:

1. продукт – включает содержание и объем работы, затраты времени работника в соответствии с требованиями работодателя;
2. цена – сумма материального и иного вознаграждения, получаемая работником за количество и качество труда и инвестиций организации;
3. место – оптимальная система расстановки кадров в соответствии с организационной структурой;
4. продвижение – формирование эффективных коммуникаций между всеми участниками (внутренними и внешними) торгово-технологического процесса.

С учетом перечисленных элементов принимаются решение об объеме и направлениях инвестирования в человеческий капитал.

Наряду с этим отдельными учеными экономистами «к элементам классического маркетинга «4Р» на современном этапе дополнительно включены в качестве «5Р» - человеческий фактор (people, personal) и «7Р» - включающий процесс и элемент восприятия (process, physical Evidence). В содержание концепции управления кадровым персоналом в качестве дополнения включен элемент: взаимоотношения поставщиков и потребителей на договорной основе на перспективу как долгосрочные отношения между поставщиками и потребителями (Partnerships)»¹⁰¹.

К принципам маркетингового подхода в управлении кадровым потенциалом относятся:

¹⁰¹ Нечаева Е. С. Развитие маркетингового подхода в управлении человеческими ресурсами организации: внутренний маркетинг // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. №5-1. - С. 168

- рынок труда рассматривается как система экономических отношений на двухсторонней основе: работодатели и наемный персонал;
- свобода выбора участников рынка труда;
- уникальность каждого работника и организации, согласованность и их взаимосвязь в достижении целей и задач.

Маркетинговый подход ориентирует «менеджмент организации на отношение к персоналу как к внутреннему клиенту (потребителю), к претендентам на вакансии – как к потенциальному клиенту»¹⁰². С этих позиций следует ориентироваться как на удовлетворение потребностей, так и на их формирование на перспективу.

Цель маркетинга персонала заключается в обеспечении торгового предприятия на перспективу трудовыми ресурсами, обладающими необходимыми компетенциями для реализации стратегических задач.

С теоретической точки зрения экономическая категория «маркетинг персонала» рассматривается как:

1. Маркетинг - один из основных принципов по исследованию рынка;
2. Маркетинг - способ выбора оптимального решения;
3. Маркетинг – средство по обеспечению конкурентных преимуществ и формирования конкурентной позиции.

Маркетинг персонала является направлением планирования и прогнозирования развития кадрового потенциала. Оптимизации кадровой политики с учетом современных тенденции развития потребительского рынка территориальных субъектов.

К основным направлениям маркетинговой деятельности на торговом предприятии относятся:

1. Разработка квалификационных характеристик специальностей работников предприятия, с учетом специфики деятельности предприятия;

¹⁰² Нечаева Е. С. Развитие маркетингового подхода в управлении человеческими ресурсами организации: внутренний маркетинг // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. - №5-1 - С. 168.

2. Определение потребности в персонале, исходя из объемов хозяйственной деятельности, специфики технологического процесса;

3. Определение затрат и источников на привлечение и использование персонала в условиях цифровизации экономики и в современных условиях.

К источникам персонала можно отнести учебные заведения, учебные центры, консалтинговые фирмы по подбору персонала, собственные ресурсы, реклама, СМИ и так далее.

Реализация перечисленных мероприятий позволит создать благоприятный климат, мобилизации работников по достижению поставленных целей предприятия, повысить эффективность трудовой деятельности.

Классические маркетинговые стратегии, такие как ценовая, товарная, сбытовая, коммуникационная и другие, во взаимосвязи с концепцией управления кадровым потенциалом могут¹⁰³ определять вектор развития кадровой политики торгового предприятия. С этой целью необходимо разработать и реализовать план мероприятий по активизации кадровой политики, адекватно ситуации на рынке (рис. 27).



Рисунок 27 - План мероприятий по формированию и развитию активной кадровой политики торгового предприятия

¹⁰³ Нечаева Е. С. Развитие маркетингового подхода в управлении человеческими ресурсами организации: внутренний маркетинг // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. - №5-1. - С. 168.

Определенную помощь за рубежом в маркетинговых исследованиях рынка труда оказывают рекрутинговые агентства, которые изучают спрос на вакантные места в различных отраслях экономики, требований к претендентам, занимаются рекламой и т.д.

Полученную информацию они доводят до работодателей по группам вакансий, проводят консультативную работу с учетом требований, нанимающих организации, анкетирование, кадровый аудит. Подобного рода организации целесообразно иметь в регионах Республики Таджикистан с целью наличия полной и объективной информации о состоянии рынка труда, которая в основном характеризует его с внешней стороны.

Маркетинговый подход связан с использованием хозяйственной деятельности предприятий стратегии сегментирования рынков на следующие составляющие: наемных работников и работодателей; внешнего и внутреннего рынка по отношению к предприятию. При этом следует исходить из результатов финансово – хозяйственной деятельности и степени эффективности кадровой политики предприятия.

Ориентиром для внутреннего маркетинга является работник предприятия, который выступает не только в качестве подчиненного – исполнителя, но и активного участника технологического процесса как профессионала, заинтересованных в производительном труде, реализации имеющихся компетенции и соответствующей мотивации.

В основе внутреннего маркетинга лежат такие признаки как географических, демографических, психографический и поведенческий, которые часто применяются в комплексе и дают возможность на практике использовать типизацию работников предприятия.

Реализация стратегии сегментирования в управленческом процессе ориентирована на использование следующих основных структурных элементов: уровень квалификации, результативность и мотивацию деятельности персонала.

Формирование «системы мотивации» работников при проведении сегментации должно базироваться на основных характеристиках персонала, что позволит оценить уровень их надежности и компетенции.

Благодаря матрице БКГ появляется возможность сформировать сегменты, отраженные на рисунке 28.

«Знаки вопроса» – высокий темп прироста уровня квалификации; – низкий темп прироста уровня результативности (производительности)	«Звезды» – высокий темп роста уровня квалификации; – высокий темп прироста уровня результативности (производительности)
«Дойные коровы» – невысокий (или отсутствующий) темп прироста уровня квалификации; – достаточно высокий (средний) темп прироста уровня результативности	«Собаки» – низкий (или отсутствующий) темп прироста уровня квалификации; – низкий (или отсутствующий) темп прироста уровня результативности

Рисунок 28 - Матрица БКГ на основе темпов роста квалификации и результативности

«Звезды» - отличаются высокой конкурентоспособностью и требуют усилий по закреплению этой категории работников на предприятии.

К устойчивой группе работников, хороших исполнителей без особых претензий относятся – «дойные коровы».

Наиболее проблемная группа «Собаки», не добивающая особых результатов и которую трудно уволить.

Соотношение на предприятии вышеперечисленных групп является индикатором стабильности и эффективности проводимой кадровой политики. Квалификационные характеристики персонала торгового предприятия с маркетинговыми компетенциями показаны в Приложении 10. Маркетинговый подход в управлении персоналом торгового предприятия является действенным инструментом по достижению целей и задач развития на перспективу.

Маркетинговые стратегии в управлении персоналом «должны ориентироваться как на удовлетворении потребностей как клиентов, так и сотрудников, создающих для них ценностей. Необходимо для обеспечения эффективной работы создания условий в организации, при которых накопление

человеческого капитала ощущалась работниками как выгодное и престижное»¹⁰⁴.

Важную роль маркетинговые стратегии играют в повышении конкурентоспособности торговой организации. Исследование уровня конкурентной борьбы на потребительском рынке целесообразно проводить по следующим этапам (рис. 29).

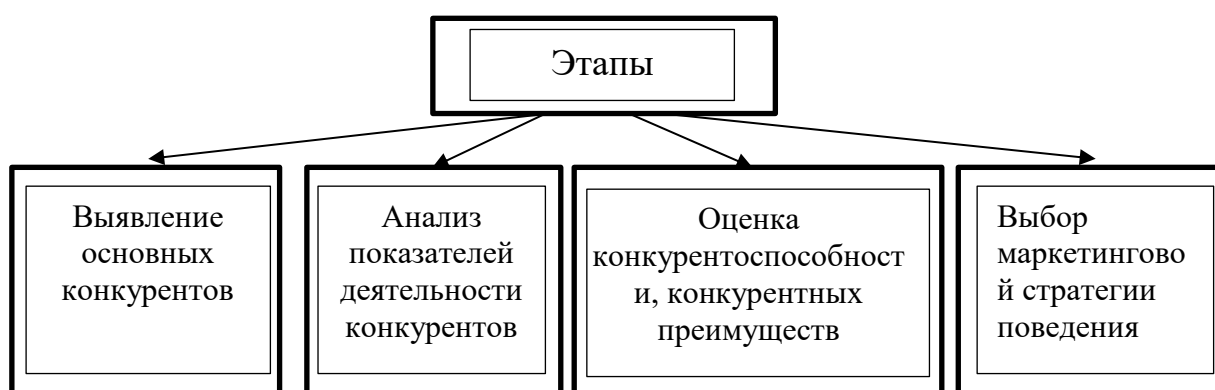


Рисунок 29 - Этапы исследования конкуренции на рынке розничной торговли

При оценке конкурентоспособности целесообразно использовать многоугольник оценки конкурентоспособности торговых предприятий г. Худжанда, каждое направление которого обозначается вектором и позволяющем на основе сравнения выявить сильные и слабые стороны конкурентов. Это позволяет по наиболее значимым направлениям оценить уровень маркетинговой компетенции (рис. 30).

В приведенном выше многоугольнике конкурентоспособности торгового предприятия важным элементом является маркетинговая деятельность персонала, уровень маркетинговой компетенции основных категорий работников.

В развернутом виде конкретные функции работников отдела маркетинга указаны в Приложении 10.

С целью обеспечения эффективного функционирования торгового предприятия целесообразно разработать программы маркетинговых коммуникаций, дающие возможность в доступной форме информировать

¹⁰⁴ Макович Г. Б. маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации. Текст электронный // вопросы управления. 2015. - №2(33). - С. 139-142

покупателей о товарах и услугах с целью формирования широкого круга клиентов.

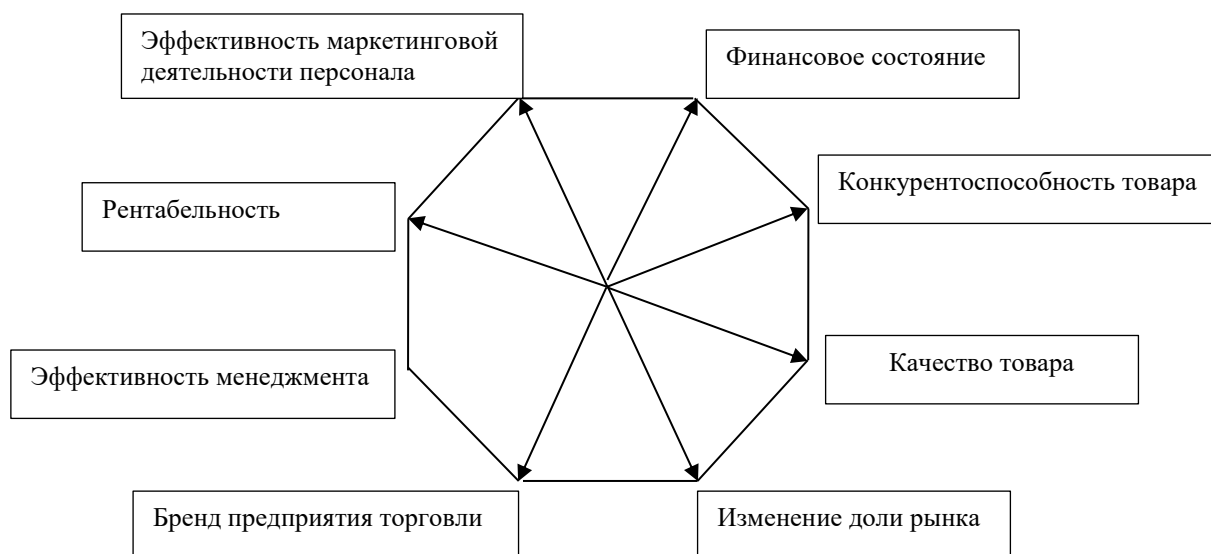


Рисунок 30 - Многоугольник оценки конкурентоспособности торгового предприятия

Программа маркетинговых коммуникаций преследует в основном две цели: коммуникационные (формирования отношения и поведения) и цели маркетинга (объем продаж, удельный вес рынка, прибыль).

По мнению Дж. Бернета и С. Мориати «маркетинговые коммуникации эффективны в той степени, в которой выполняют свою основную функцию и приводят к изменению поведения потребителей»¹⁰⁵.

Цели маркетинговых коммуникаций и их содержание отражены на рисунке 31.

В результате применения интегрированных маркетинговых коммуникаций для розничного торгового предприятия и потребителей может быть получен следующий эффект

- для торгового предприятия – увеличение объемов товарооборота и прибыли;
- оптимизация соотношения «затраты-результаты»;
- формирование и поддержка положительного имиджа предприятия;

¹⁰⁵ Бернетт, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернетт, С. Мориати // пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. – СПб: Питер, 2001. -864 с.

– учет потребностей клиентов с учетом сегментации для потребителей эффект заключается в следующем;

- положительное влияние на потребительское поведение за счет получения информации о товаре и услуге;
- повышение действенности рекламы;
- принятия решения совершить покупку;
- лояльность торговому предприятию по бренду¹⁰⁶.



Рисунок 31 - Взаимосвязь маркетинговых и коммуникационных целей
регионального потребительского рынка

¹⁰⁶ Якубова Н. Я. Формирование и развитие регионального продовольственного рынка (на примере Согдийского области Республики Таджикистан) дисс. на соискание ученой степени к. э. н., Душанбе, 2015. - С. 128

Одной из стратегических целей торгового предприятия является формирование круга клиентов и постоянные их расширение, чему должна способствовать его маркетинговая стратегия.

Важным направлением активизации данного направления является использование ресурсов Интернет (рис. 32).



Рисунок 32- Направления интернет – маркетинга торгового предприятия

1. SEO - Комплекс работ по выполнению запросов покупателей с использованием сайтов Яндекса и Google. Специалисты относят SEO к наиболее эффективным инструментам интернет-маркетинга и должен выполняться профессионалами, способными разработать объемные алгоритмы технического аудита.

2. Контекстная реклама в Яндексе и Google – один из наиболее мобильных способов расширить круг покупателей. Для реализации данного направления целесообразно использовать услуги специальных агентств, что позволит также оценить действия покупателей и устранить недостатки, повысить уровень сервиса.

3. Скрытый маркетинг - базирующийся на отзывах покупателей в интернете. При этом необходимо регулировать поток информации, организовывать дискуссии. Отвечать на вопросы и так далее.

4. Маркетинг в социальных сетях (SMM) - и наиболее часто используемая покупателями форма, может служить для различных экспериментов, кросс-маркетинга, повторных продаж и так далее.

5. Контент маркетинг - представляет тематический сайты на различных площадках, ориентируясь в порядке наблюдения на активные. Одним элементом в контент маркетинга является электронная рассылка.

В условиях острой конкуренции персонал розничных торговых предприятий должны активно работать в направлении новых, современных методов, обеспечивающих привлечение покупателей и рост прибыли. Одним из таких методов является вирусный маркетинг.

Вирусный маркетинг представляет собой стратегию маркетинга с использованием средств массовой коммуникации, такие как социальные сети, блоги, видеохостинги, электронные письма и т.д., для рекламных сообщений и создания контента целевой аудитории для последующего распространение информации¹⁰⁷.

Важнейшим фактором обеспечения эффективности вирусного маркетинга является креативность и оригинальность контента, учитывающего потребности и особенности целевой аудитории. Рекламные сообщения должны содержать юмористические, трогательные истории, которые привлекают зрителей, вызывая желание поделиться в социальных сетях с другими.

Важным аспектом вирусного маркетинга является мониторинг и оценка проделанной работы по повышению эффективности деятельности розничных торговых предприятий. Для достижения поставленных целей необходимы кадры, обладающие соответствующими компетенциями по проведению маркетинговых исследований с учетом требований ситуации на рынке. Преимущество и недостатки применения вирусного маркетинга отражены в Приложении 11.

Таким образом, персонал торгового предприятия, обладающий маркетинговыми компетенциями, должен внести значительный вклад в

¹⁰⁷ Щепилова Г. Г. Критерии классификации радиорекламы/ Г. Г. Щепилова//Медиаскоп. – 2010. - №1. - С. 2.

повышения эффективности хозяйственной деятельности и обеспечение его конкурентоспособностью на потребительском рынке.

Выводы по третьей главе:

1. Концепция развития кадрового потенциала является структурной составляющей концепцией развития в целом розничного торгового предприятия, сочетающего комплексный подход к эффективному по использованию в условиях цифровизации хозяйственной деятельности.

Сущность стратегии торгового предприятия представляет собой комплекс мероприятий по разработке стратегических задач и алгоритма их реализации с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах, высоком качестве обслуживания, обеспечению устойчивой конкурентной позиции на потребительском рынке.

На основании вышеизложенного, стратегию формирования и развития кадрового потенциала можно сформировать как комплекс мер, по формированию квалифицированного, персонала современными компетенциями по достижению стратегических целей поставленные перед предприятием.

При этом необходимо реализовать следующие этапы: планирование потребности в кадрах, обеспеченность кадрами, развитие кадрового потенциала, использование и мотивация кадрового потенциала.

Разработка концепции формирования кадрового потенциала должна базироваться на применении стратегического, целевого, системного, процессного, аналитического, ситуационного подходов. При этом следует учитывать не только работающих, но и претендентов на рабочие места.

2. Новые реалии экономического развития вызывают необходимость кардинального изменения системы управления кадровым потенциалом ее инструментов. Необходимо формировать, предпринимательские способности работников мотивирование на применение инноваций. Особое внимание должно уделяться методам, направленным на личностное развитие работников: тимбилдинг, ментворкинг, нетворкинг, самокоучинг и коучинг.

Новые модели развития кадрового потенциала должны обеспечить высокую производительность, инновации, гибкость и адаптивность.

3. Маркетинг персонала является важным направлением процесса управления кадровым потенциалом предприятия и может быть драйвером в реализации активной кадровой политики в перспективе.

Маркетинговые стратегии в управлении с персоналом должны ориентироваться на удовлетворение потребностей не только покупателей, но и сотрудников, создающих для них ценности. Для повышения эффективности применения маркетинга персонала целесообразно применять интегрированные маркетинговые коммуникации, виды вирусного маркетинга, скрытый маркетинг, контент, маркетинг и др.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Основные научные выводы и практические результаты, полученные в результате исследования, сводятся к следующему:

1. В условиях формирования цифровой экономики в Республике Таджикистан возникает необходимость модификации сферы управления кадровым потенциалом хозяйствующих субъектов, формирования кадров, обладающих современными компетенциями, ориентированными на инновации.

Кадровый потенциал следует рассматривать с позиции целостного механизма, нацеленного на решение стратегических задач предприятия. В экономической литературе существует множество трактовок экономической категории «кадровый потенциал» как в узком, так и широком смысле.

На основании анализа трудов отечественных и зарубежных ученых, современных тенденций трансформации экономических отношений предложено следующие определение кадрового потенциала применительно к предприятиям розничной торговли, в условиях цифровизации, совокупности лиц интегрированных между собой с целью повышения эффективности выполняемых ими функций, обладающих специализированными компетенциями по применению цифровых технологий в бизнес процессах организаций, направленных на повышения уровня торгового обслуживания населения.

2. Процесс управления кадровым потенциалом представляет собой комплексный, многогранный процесс, предполагающий использование различных подходов: системного, процессного, ситуационного, поведенческого и функционального.

Применительно к розничным торговым предприятиям современных условиях наиболее эффективным является функциональный подход, базирующийся на распределении функций по структурным подразделениям организации. При этом используются следующие методы управления: экономический, административный, социально-психологический.

Функциональный подход в управлении торговым предприятием включает следующие составляющие: внедрение в цифровую среду, мотивация, нормативность и эффективность.

На основании функционального подхода разработан алгоритм и предложены направления цифровизации торгового предприятия, включающие следующие элементы: бизнес-процессы, инфраструктуру, бизнес-модели, информацию, кадры и компетенции, организационную культуру.

3. Предложены рекомендации по адаптации зарубежного опыта таких стран как Китай, Объединённые арабские эмираты, Россия, страны Европы и другие, по внедрению инноваций в сферу управления трудовыми ресурсами розничной торговли Таджикистана: внедрение автоматизированных систем управления персоналом, формирование собственных систем тренингов, развитие сотрудничества с учебными заведениями, создавать и продвигать бренд работодателя через HR – маркетинг, внедрять такие подходы управления проектами и человеческими ресурсами как Agile HR SaaS, 5G и другие.

Состояние и развитие кадрового потенциала субъектов розничной торговли в значительной степени зависит от рынка труда, от территориальных образований республики.

Анализ динамики развития рынка труда в республике и регионах позволил выявить следующие тенденции: высокие темпы роста численности населения и трудовых ресурсов, диспропорции в соотношении спроса и предложения на рабочую силу, высокий уровень трудовой миграции, несоответствие системы рынка труда; низкий уровень научной активности Согдийской области, республики.

Оценка состояния розничной торговой сети Согдийской области дала возможность установить относительно устойчивые темпы роста розничного товарооборота, источников товарного обеспечения: сельского хозяйства, предприятий лёгкой и пищевой промышленности, импорта. Увеличилось за анализируемый период число розничных торговых предприятий, предприятий общественного питания в городских и сельских поселениях. Выявлены факторы,

сдерживающие инновационное развитие розничной торговли: низкий уровень законодательно – правового обеспечения, неэффективные методы управления, слабое использование инновационных форм и методов обслуживания, слабо развитая инфраструктура, составляющая торговлю.

Цифровизация торгово-технологических процессов может осуществляться на различных торговых предприятиях с сильной конкурентной позицией и соответствующими финансовыми ресурсами. Анализ конкурентоспособности розничных предприятий города Худжанда выявил наиболее эффективно функционирующие («Амид», «Оазис», «Анис»). Произведён на основе анкетирования покупателей анализ качества торгового обслуживания, качества процесса управления трудовой деятельностью персонала рассчитан соответствующий интегральный показатель качества. Выявлено, что покупатели высоко ценят культуру обслуживания и уровень компетенции работников. Корреляционный анализ результирующих и факторных показателей позволил построить систему сбалансированных показателей оценки качества управления трудовой деятельностью розничного торгового предприятия «Амид». К наиболее существенным факторным показателям следует отнести персональные характеристики работников, профессиональные качества, зарплата, программное обеспечение.

5. Важным элементом управления развитием кадрового потенциала является создание эффективной системы мотивации. На основании выборочного обследования путем анкетирования работников, исследуемых предприятий произведен анализ значимости и степени реализации мотивирующих факторов, позволивший установить, что основными причинами низкой мотивации работников являются: отсутствие стимулов для обучения, нехватка времени, отсутствие разработанных программ.

Установлено, что ключевыми мотивирующими факторами для большинства работников является продвижение по карьерной лестнице, взаимоотношения с коллегами, возможность повышение квалификации.

Оценка эффективности системы мотивации и ее влияния на производительность труда привела к выводу, что при изменении заработной платы на 15%, средняя производительность труда выросла на 20%; реализация мотива «обучение, повышение квалификации» - на 11%.

6. Концепция развития кадрового потенциала является структурной составляющей концепцией развития в целом розничного торгового предприятия, сочетающего комплексный подход к эффективному по использованию в условиях цифровизации хозяйственной деятельности.

Сущность стратегии розничного торгового предприятия представляет собой комплекс мероприятий по разработке стратегических задач и алгоритма их реализации с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения в достаточном объеме и широком ассортименте в товарах и услугах, высоком качестве обслуживания, повышению конкурентоспособности, адекватно развитию внутренней и внешней среды.

Стратегию формирования и развития кадрового потенциала можно определить как комплекс мер, направленных на создание квалифицированного, компетентного персонала, обладающего способностью реализовать поставленные перед предприятием стратегические задачи: реализация кадровых стратегии, удержания кадров, развития кадров, сокращение кадров, кадровой культуры на основании матрицы согласования должна осуществляться в комплексе с бизнес-стратегиями предприятия, что позволит оптимизировать кадровую политику и адаптировать ее к современным требованиям.

При этом необходимо реализовать следующие этапы: планирование потребности в кадрах, обеспеченность кадрами, развитие кадрового потенциала, использование и мотивация кадрового потенциала.

7. Новые реалии экономического развития вызывают необходимость кардинального изменения системы управления кадровым потенциалом ее инструментов. Необходимо формировать, предпринимательские способности работников мотивирование на применение инноваций. Особое внимание должно

уделяться методам, направленным на личностное развитие работников: тимбилдинг, ментворкинг, нетворкинг, самокоучинг и коучинг.

Новые модели развития кадрового потенциала должны обеспечить высокую производительность, инновации, гибкость и адаптивность.

8. Маркетинг персонала является важным направлением процесса управления кадровым потенциалом предприятия и может быть драйвером в реализации активной кадровой политики в перспективе.

Маркетинговые стратегии в управлении с персоналом должны ориентироваться на удовлетворение потребностей не только покупателей, но и сотрудников, создающих для них ценности. Для повышения эффективности применения маркетинга персонала целесообразно применять интегрированные маркетинговые коммуникации, виды вирусного маркетинга, скрытый маркетинг, контент, маркетинг и др.

Таким образом, формирование цифровой экономики в Республике Таджикистан, предполагает наличие кадрового потенциала, владеющего современными компетенциями и новым экономическим мышлением, способного обеспечить эффективность хозяйственной деятельности, конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин Л.И. Хозяйственный механизм общественных формаций//Л.И. Абалкин. – М.: Мысль. 1986–269 с.
2. Абалкин Л. И. Курс переходной экономики:/Л.И. Абалкин, В.В. Радаев, И.А. Погасов и др., под ред. Л. И. Абалкина. - М.: ЗАО Финстатинформ, 1997. – 215с.
3. Абалкин Л.И. Избранные труды. В 4-х тт. Т.II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы. – М.: Мысль, 1973. – 261с.
4. Аверина И.С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм». / И.С. Аверина // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. - М., 2012. – №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-i-klassifikatsiya-fenomena-hozyaystvennyu-mehanizm> (дата обращения: 01.04.2024).
5. Адам Смит Исследование о природе и причинах богатства народов (книги I – III) / Адам Смит. – М.: Наука, 1993. – 572 с.
6. Амонова Д.С. Реформирование социально – трудовых отношений в условиях перехода к рыночной экономике (на примере Республики Таджикистан), автореф. диссер. к.э.н.: 08.0005 Амонова Д.С. – М., 2008. – С. 8
7. Андриющенко Е.С. Основы формирования хозяйственного механизма топливно-энергетического комплекса региона теоретический аспект. / Е.С. Андриющенко // Экономика и управление. – 2013, №2. – С. 122-126.
8. Антонюк В.П. Уровень жизни населения регионов России. / В.П. Антонюк // Социологические исследования. – М., 2023. Т.19, №2. - 272с.
9. Арсеньев Ю.Н. Управление компетенцией персонала на уровне организации и личности / Ю.Н. Арсеньев, В.Д. Бушуев, С.И. Шелобаев. // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2016. – Т. 4, № 2. – С. 29-33.
10. Артюхин О.А., Астанкова А.А., Стельмах С.А. Проблемы неравномерного распределения кадрового потенциала в России. / А.О. Артюхин,

А.А. Астанкова, С.А. Стельмах. //Демографическое развитие России: проблемы и пути решения. – М., 2021. - С.346-351.

11. Афанасьева А.Н. Теория менеджмента. / А.Н. Афанасьева. // Казанский государственный архитектурно-строительный университет. - Казань: Изд-во «КГАСУ», 2018. - 143с.

12. Балаба А.В. Человеческие ресурсы как фактор конкурентоспособности предприятия / А.В. Балаба. // Компетентность. – 2012, № 2/93. – С. 46–49.

13. Балынская Н.Р. Синицина О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Социальное управление, 2016 г. С. 218

14. Банько Н.А., Карташов Б. А., Яшин Н.С. Управление персоналом. / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. - Волгоград, 2006. Ч. 1. – С. 69-74.

15. Барсуков Д.П., Афанасьева О.В. Использование методов прогнозирования для решения задач информационно-статистического анализа деятельности предприятий в условиях риска. / Д.П. Барсуков, О.В. Афанасьева // Петербургский экономический журнал. – СПб., 2013. - № 1(1). – С.73-78.

16. Бедненко А. Семь слагаемых успеха или что такое эффективная кадровая стратегия. / А. Бедненко. //Служба кадров и персонала. - 2010 г., №2. - С.19-23.

17. Бельчик Т.А., Фролов Е. Региональные проблемы развития цифровой экономики. / Т.А. Бельчик, Е. Фролов. // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2022. т.7, №4. – С. 492 – 500. (493с.).

18. Беляцкий Н. П. Управление персоналом. / Н.П. Беляцкий. // Мн.: Интерпрессервис. - 2002. - 352 с.

19. Бернетт Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. / Дж. Бернетт, С. Мориарти // пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. – СПб: Питер, 2001. - 864 с.

20. Бессонов, Ф.И. Подходы к формированию кадровой политики / Ф.И. Бессонов // Экономика. Бизнес. Информатика. – 2016. - №3. – С. 236 – 251.

21. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

22. Боровских Н.В. Цифровые компетенции административно-управленческого персонала: проблемы идентификации и перспективы формирования в условиях цифровизации экономики / Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар. // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 10. – С.1943-1956.

23. Бунич П.Г. Хозяйственный механизм управления экономикой. / П.Г. Бунич [и др.]. – М.: Экономика, 1984. – С. 9–10.

24. Бутов Р., Бутов Г. Мобильность кадров. / Р.Бутов, Г. Бутов // Управление персоналом. – 2016. - №6, - С. 34 – 38.

25. Васильчиков А.В. Социально-экономический анализ ситуации в организации нефтегазового комплекса / А.В. Васильчиков, А.В. Гагаринский, А.В. Шмидт. // Финансовая экономика. – 2018. – № 6. – С. 418-420.

26. Ватченко О.Б., Фещенко А.Н. Особенности и тенденции формирования кадрового потенциала на современном этапе и в перспективе// Проблема эффективного использования и профессионально – технической подготовки кадров: доп. межд. научно-практической конф. 2016. - С. 46-49.

27. Википедия. Применение вышеперечисленных методов по развитию – личного кадрового персонала преследует цель качественного развития персонала для стратегических задач торговых предприятий.

28. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие / Н. А. Витке. – М.: Изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 250 с.

29. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов – 5 изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 576 с.

30. Хоровинникова Г., Серов Н.А. / Вестник Евразийской науки. – 2020. – №4. [Электронная версия] Режим доступа: <https://esj.today/PDF/31ECVN420.pdf> (дата обращения: 12.05.2021).

31. Гагаринский А.В. Инновации в трудовой деятельности руководителей промышленных предприятий региона / А. В. Гагаринский, А. В. Осипова, Н. З. Вельгош. – Текст: непосредственный // Финансовая экономика. – 2020. – № 7. – С. 131-134.

32. Гамалей Я.В., Долятовский Л.В., Сущенко С.А. Метод выбора стратегии мотивации на основе анализа чувствительности//Международное научно-практическое издание «Инжиниринг бизнеса и управление развитием организаций». – М., 2015. - С.6.

33. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами/ Б.М. Генкин, И. А. Никитина. -М., 2013. - С. 146-150.

34. Герасимов Б.Н. Практика управления: онтология, структура, содержание/ Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов. // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 2. – С. 4-15. – DOI 10.33983/2075-1826-2021-2-4-15.

35. Герасимов Б.Н. Развитие системы управления персоналом организации на основе инноваций / Б. Н. Герасимов. //Вестник Международного института рынка. – 2021. – № 1. – С. 14-21.

36. Гипельсон В.Е., Копелюшников Р.И., Лукьянова А.Л. Спрос на труд и квалификацию между дефицитом и избытком. / В.Е. Гипельсон, Р.И. Копелюшников, А.Л. Лукьянова // Экономический журнал. – 2014. - №2. – С.163 – 199.

37. Гладышева А.В., Горбунова О.Н. Современные теоретические подходы к дефиниции «Кадровый потенциал предприятия» / А.В. Гладышева, О.Н. Горбунова // Социально-экономические явления и процессы. – М., 2013. №6 (052). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-teoreticheskie-podhody-k-definitsii-kadrovyy-potentsial-predpriyatiya> (дата обращения: 04.05.2023).

38. Голянич В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / В.М. Голянич, Е.И. Кудрявцева. // Управленческое консультирование. – 2013. - №2. – С.5-16.

39. Гофруа Ж. Что такое психология: в 2-х т. Изд. 3-е, стереотипное. Т. 1. М.: Мир 2004. - С. 238.

40. Гришко Л.А. Процессный подход в современной практике управления / Л.А. Гришко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018 г. №7(33), Том 1. - С.156.

41. Гусаров М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М.С. Гусаров // Креативная экономика – 2008. - №6 (18). – С. 65 – 79.

42. Гуськова И.В. – Трансформация регионального рынка труда: автореф. дисс., к.э.н. 080005 Гуськова И.В. – М., 2010. – С. 8.

43. Данькова Е.В., Осипенко Н.И. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии / Е.В. Данькова, Н.И. Осипенко // Вестник академии, - 2013. - № 3 – С. 95.

44. Депутатова Е.Ю. Аспекты изучения потребительского поведения в условиях инноваций в ритейле. // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020 №1-1(59). - С.101-104.

45. Джураева А. Реализация социально-экономических задач повышения качества высшего образования в Республике Таджикистан. / Автореферат дисс. на соиск. учен. степени д.э.н. Джураева Адолат – Екатеринбург, 2009. – 330с.

46. Джураева А. Автоматизированный контроль исполнения документов (АКИД) и использование FoxBASE на ПЭВМ / А. Джураева, Н. П. Асфандиярова // Новая информационная технология в образовании. - Душанбе, 1990. - С. 1-112.

47. Джураева Д.М. Роль конкурентоспособности персонала в соперничестве между промышленными предприятиями / Д.М. Джураева. // Цифровизация как новый тренд в кризисной циклической экономике России в рамках развития и расширения ЕАЭС: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 29-30 сентября 2021 года / Под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова, к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – Москва: ФГБУ науки Институт проблем рынка Российской академии наук, 2021. – С. 29-37. – EDN ZUTXFE.

48. Джураева Д.М. использование eprs как элемент управления персоналом предприятия в Республике Таджикистан. / Д.М. Джураева // Вестник

науки. - 2022. №6 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-enps-kak-element-upravleniya-personalom-predpriyatiya-v-respublike-tadzhikistan>.

49. Джураева Д.М. Оценка средств автоматизации процессов управления персоналом торговых предприятий и возможность их применения в условиях Республики Таджикистан / Г.Б. Комарова, Д.М. Джураева // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – Т. 13, № 4(98). – С. 599-608.

50. Джураева Д.М. Грейдинг в системе управления персоналом многопрофильных предприятий Республики Таджикистан / И.А. Сатторов, Д.М. Джураева // Экономика Таджикистана. – Душанбе, 2022. – № 3. – С. 120-127.

51. Джураева Д.М. Социальное партнерство как фактор развития кадрового потенциала региона / З.А. Джураева, Р.В. Кононенко, Д.М. Джураева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3(100). – С. 164-174.

52. Джураева Д.М. Подходы к определению кадрового потенциала предприятия и ее структура / Д.М. Джураева // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2024, №5 (74). – С.42-47.

53. Джураева Д.М. Различия понятий «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал»: сборник трудов конференции. // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 28 март 2024 г.) / редкол.: В. И. Кожанов [и др.] – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2024. – С. 180-182. – ISBN 978-5-6051833-1-0. – DOI 10.21661/r-562095.

54. Докунина И.А. Подходческий подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития. / И.А. Докунина. // Организатор производства. - 2020, т. 28. № 2. - С. 62.

55. Докукина И.А., А.В. Полянин Методический подход к оценке кадрового потенциала [Электронный ресурс] // Организатор производства. - 2020. т. 28, № 2. - С. 60.

56. Долгова, Н. В. О подходах к определению категории «управление»/ Н. В. Долгова. – Текст: электронный. – Режим доступа: <http://elib.gasu.ru/vmu/arhive/2010/01/5.pdf> (дата обращения 04.04.2022).

57. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 200 с.

58. Дикси Академия // HRD URL: <https://thehrd.ru/video/diksi-akademija-eto-krossplatformennoe-reshenie-dlja-distantsionnogo-obuchenija/?ysclid=lk2iijohvx799314389> (дата обращения: 10.05.2023).

59. Жукова И.В. Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления горнодобывающей промышленностью // Власть и управление на востоке России. – 2010. – № 4. – С. 43-49.

60. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Изд – во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232с.

61. Закон Республики Таджикистан «о торговле и бытовом обслуживании» от 08 марта 2015г., №1216, г. Душанбе.

62. Зеленов А.В. Управление развитием человеческого капитала в цифровой экономике: дис...к.э.н: 08.00.05 / А.В. Зеленов. – Курск, 2020. –155 с.

63. Иваненко Л.В. Влияние инновационной активности персонала на эффективность деятельности организации / Л.В. Иваненко, В.А. Васяйчева. // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. – 2019, Ч.1. - С. 61-66.

64. Солодова Е.П. Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития/ Е.П. Солодова // Международная научно-практическая конференция, Пермь, 20 января 2019 г. – Пермь: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2019. – С. 61-66.

65. Иваненко Л.В. Сравнительный анализ некоторых подходов к моделированию влияния человеческого капитала на добавленную стоимость в экономике / Л.В. Иваненко. // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2016. – № 8. – С. 123-137.

66. Иванова Е.А. Теория менеджмента: учебное пособие / Е. А. Иванова. – М.: МИИТ, 2014. – 176 с.
67. Измалков С., Сонин К., Юдкевич Л. Теория экономических механизмов. / С. Измалков, К. Сонин, Л. Юдкевич // Электронный ресурс: URL: <http://www.vopreco.ru/rus/redaction.files/1-08.pdf> (дата обращения: 30.03.2024).
68. Ильин А.И. Планирование на предприятии. / А.И. Ильин – М.: Инфра – М., 2011 - 668 с.
69. Калачева Е.А. Функциональный и процессный подходы к управлению / Е.А. Калачева. // Материалы Международной НТК, 1-5 декабря 2015. – М.: INTERMATIC, 2015. – Часть 1. – С. 143-146.
70. Кейнс Дж. Мейнард – «Общая теория занятости, процента и денег». / Дж. Кейнс. - М.: ЗАО «Бизнеском», 2013. -408 с
71. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: Издательский Дом «Инфра-М», 2018. – 301с.
72. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. Ун-т упр. – М.: Экзамен, 2003. -334 с.
73. Кибанов А.Я. Новая концепция подготовки кадров в области управления персоналом / А. Я. Кибанов. // Вестник университета. – 2012. – № 12. – С. 24-29.
74. Климчук Т.В., Уваров М.А. Искусственный интеллект в сфере управления персоналом// Вестник науки и образования. – 2020. - С.31.
75. Коломонец Е.Н. Управление кадровым потенциалом организации. / Е.Н. Коломонец. [Электронный ресурс]. (дата обращения 27.02.2020.) URL:<http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc>
76. Комарова А.И. Организационно-экономические основы обеспечения инновационного развития предприятий розничной торговли: на примере Республики Таджикистан. / Диссертация кандидата экономических наук:

08.00.05 / Комарова Анастасия Игоревна; [Место защиты: Рос.-тадж. славян. ун-т]. - Душанбе, РТСУ, 2018. - 187 с.

77. Комилов С.Дж. Теория инновационного развития / С.Дж. Комилов. Монография. - Душанбе: «Шарки озод», 2019. - 264 с.

78. Комилов С.Дж., Ахмедов Р.Р. Цифровизация социальных услуг в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры рынка. / С.Дж.Комилов, Р.Р. Ахмедов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических наук. – 2022. №10. - С. 163-169.

79. Комилов С.Дж. Управление занятостью населения в условиях инновационного развития промышленности / С.Дж. Комилов, С. Шодибеки, Б.К. Шарипов. – Душанбе: ГУП «Матбаа», 2021. -277 с.

80. Коноплева Г.И. Понятие кадрового потенциала и стратегия развития / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. - Тамбов 2014 № 2 (81), - С. 88.

81. Константинова Д.С. Цифровые компетенции как основа трансформации профессионального образования / Д.С. Константинова, М.М. Кудаева. // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 11. – С. 1055-1072.

82. Коротких Л.В. Формирование кадрового потенциала на предприятии. / Л.В. Коротких // «Современные научные исследования и инновации». № 8, 2015. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/08/56721> (дата обращения: 23.12.2023).

83. Крум Э.В. Экономика предприятия. / Э.В. Крум. – Минск: ТетраСистемс, 2013. -191 с.

84. Крупица В.В. Теоретико-методологические основы менеджмента персонала. / В.В. Крупица // Организации: монография. - Новгород. 2000.-241с.

85. Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. К вопросу о стратегии управления персоналом организации. / Н.В. Кузнецова, О.Н. Сеницына //Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2010. №6. С. 224-229.

86. Кузьмина Н.М. Кадровый потенциал как органичная самоорганизующаяся система [Электронный ресурс] / Н.М. Кузьмина //

Институт экономики и права Ивана Кушнина. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2011/00720/htm>.

87. Кузьмина Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - 2004. С. 360.

88. Курятков В.А. Прогнозирование рынка труда региона методами системной динамики. / В.А. Курятков // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2012. - №9, Электронный ресурс.

89. Лаптева Е.В. Витке и «Школа человеческих отношений» / Е.В Лаптева, В.В. Остроумов. // Управленческие науки - Management Sciences in Russia. – 2020. –10(3). – С.78-85.

90. Леонова Ю.Г., Перельман М. А. Современные управленческие решения менеджмента торговых организаций в условиях цифровой экономики. / Ю.Г. Леонова, М.А. Перельман // Сборник материалов: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. - 2018. С 90-94.

91. Магомедов М.Н. Оптимизация организационной структуры управления на примере газодобывающего предприятия. / М.Н. Магомедов // Известия Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета. - ЛЭТИ. – 2010. – №8 – С.96-100.

92. Мазур И.И. Эффективный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

93. Макович Г.Б. Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации. /Г.Б. Макович // вопросы управления. 2015. №2 (33), - С. 139-142.

94. Ман Томас. «Богатство Англии во внешней торговле». - М: Директ-Медиа, 2007. -30 с.

95. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мексон [и др.]; пер.с англ. М.А. Майорова [и др.]; Акад. народ.хоз-ва при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2000. -704 с.

96. Мисхожев Э.Р. Формирование структурной модели механизма управления экономической устойчивостью машиностроительного предприятия.

/ Э.Р. Мисхожев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2011. – №6. – С.46-53.

97. Митрофанова Е.А. Стратегии и политики антикризисного управления персоналом / Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова // Вестник университета. – 2017. – № 11. – С. 34-41.

98. Муминова Ш.Н. Тенденции развития рынка труда и услуг профессионального образования Согдийской области / Ш.Н. Муминова // Экономика образования. 2015г. №2 (87), - С. 98 – 107.

99. Муминова Ш.Н. Современные тенденции развития региональных рынков труда и профессионального образования Таджикистана. / Ш.Н. Муминова // Вестник ПИТТУ имени академика М. С. Осими. 2021г. №3(20), - С. 74-90.

100. Мумтоз Назири Совершенствование механизма обеспечения учреждений высшего профессионального образования кадровым потенциалом на рынке образовательных услуг (на материалах Республики Таджикистан): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Душанбе, 2022. - 166 с.

101. Мухаметов Д.А., Пустынникова Е.В. Современный подход к формированию кадрового потенциала региона / Д.А. Мухаметов, Е.В. Пустынникова // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. М., 2023. – С. 119-124.

102. Мухитдинова Ш.С. Формирование и развитие национального рынка труда в условиях глобализации (на материалах Республики Таджикистан): дис. кандидат наук экон. наук: 08. 00. 05. - Душанбе, 2017. - 145 с.

103. Мухторзода С.С. Становление и развитие сетевой торговли в условиях рыночной экономики (на материалах Республики Таджикистан): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Душанбе, 2017. - 160 с.

104. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года. - Душанбе, 2016. -110с.

105. Нестеров Л., Аширова Г. Национальное богатство и человеческий капитал. / Л. Нестеров, Г. Аширова. // Вопросы экономики. - 2003, №2. - С. 103–110.
106. Нечаева Е.С. Развитие маркетингового подхода в управлении человеческими ресурсами организации: внутренний маркетинг. / Е.С. Нечаева. //Известие Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2014, - С. 167-168.
107. Ниезов Дж.С. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли в условиях рыночной экономики (на примере Согдийской области Республики Таджикистан)-автореферат дисс. к.э.н. по специальности 08.00.05. -Душанбе, 2018 - С. 18.
108. Низамова Т.Д. Организация производства на предприятии (на таджикском языке). / Т.Д. Низамова. - Душанбе ООО «Бебок», 2012. - 236 с.
109. Низамова Т.Д. Реструктуризация и приватизация промышленной предприятий. Часть 1. /Т.Д Низамова. - Душанбе, 2007. - 92 с.
110. Низамова Т.Д. Организация и планирование деятельности предприятий. / Т.Д.Низамова -Душанбе: «Диловар - ДДТТ», 2003. - 106 с.
111. Новиков А.В. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/299.pdf> (дата обращения: 30.03.2016).
112. Норматова Ш.М. Формирование и развитие розничной торговли как основного сегмента сферы услуг Республики Таджикистан: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Душанбе, 2012. - 149 с.
113. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов. - М.: Альфа – Пресс. 2011, - С. 52.
114. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. URL: <http://www.ozhegov.org> (дата обращения: 30.03.2024).

115. Осовская Г.В., Осовский О.А. Основы менеджмента. / Г.В. Осовская, О.А. Осовский. – К.: «Кондор», 2006. – 129с.
116. Оценка цифровой трансформации. - Текст: электронный. 2021. – URL: <https://cdto.wiki/> Введение в цифровую экономику/Оценка цифровой зрелости (дата обращения: 15.05.2021).
117. Петросян Д.С. Об оценке стоимости кадрового потенциала предприятия / Д.С. Петросян, В.В. Семенова // Человеческий капитал. – 2015. – №2(74). – С. 37-41.
118. Повышение эффективности управления производительностью труда организации на основе безопасных цифровых технологий / Г.П. Гагаринская, А.А. Хоровинников, Е.Г. Хоровинникова, Д.А. Журавлев. – Текст: электронный // Вестник евразийской науки. – 2021, №1. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/28ECVN121.pdf> (дата обращения: 15.07.2021).
119. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: / М. Портер; пер. с англ.; предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
120. Постановлении Правительства Республики Таджикистан «О Концепции цифровой экономики в Республике Таджикистан» (от 30 декабря 2019 г. № 642) и другие.
121. Потуданская В.Ф., Боровских Н.В, Кипервар Е.А. Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования. /В.Ф. Потуданская, Н.В Боровских, Е.А. Кипервар. // Экономика труда -2018. - №3. - С. 740-747.
122. Прогресс в области реализации стратегии устойчивого развития (ESG) за январь–июнь 2020 года // X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Sustainability/X5_ESG_1H_2020.pdf (дата обращения: 10.05.2023).
123. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ HR-ТРЕНДОВ В 2023 ГОДУ // contact inter search Russia URL: <https://kontakt.ru/blog/the-five-most-important-trends-2023> (дата обращения: 10.07.2023).

124. Раджабов Р.К. Основные направления развития рынка труда и продуктивной занятости населения Республики Таджикистан / Р.К. Раджабов // Актуальные проблемы экономики труда и управление персоналом. Респ. науч.-практ. конф. 30 марта 2023. - Душанбе, 2023. – С.3-19.

125. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 196 с.

126. Рахимов Ш.М. Концепция формирования устойчивой национальной политики. / Ш.М. Рахимов. // Матер. респ. научно-практ. конференции «Устойчивое человеческое развитие в Таджикистане на пороге XXI века». - Душанбе, ТГНУ, 2001. – С. 111-119.

127. Реутов В.Е. Ретроспектива теорий и концепций формирования интеллектуального капитала в инновационном обществе: аспекты на уровне региона и корпорации / В.Е. Реутов, Н.З. Вельгош. // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2018. – № 3(44). – С. 142-152.

128. Реутов В.Е. Социально-экономические проблемы развития человеческого потенциала России и её регионов / В.Е. Реутов, Л.А. Кравченко, Н.З. Вельгош. // Сервис в России и за рубежом. – 2019. – Т. 13. – № 2(84). – С. 69-82.

129. Ризванова М.А. Применение электронно-цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами / М.А. Ризванова. // Экономика и управления: научно-практический журнал. – 2020. – № 1(151). – С.114-120.

130. Садыкова Г.Н. Формирование и развитие рынка общественного питания в современных условиях (на примере СО РТ): автореф. дис. канд. экон. наук 08.00.05 / Садыкова Гавхар Ибрагимовна – Душанбе, 2015. – 24 с.

131. Садовников И.В. Квалиметрия. / И.В. Садовников. – Чита: ЧитГУ, 2009. – 150 с.

132. Салиев Ш.А. Совершенствование организационно-экономических условий повышения качества торгового обслуживания. – М.: 2008. - 24 с.

133. Скляр М.А. Цифровизация: основные направления преимущества и риски / М.А. Скляр, К.В. Кудрявцева. // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 3 (61). – С.103-114.
134. Скороходова О.Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики. / Скороходова О.Р. // «Экономика и управление в 21 веке: тенденции развития» 2020. - С. 67.
135. Смирнов М.О. Антикризисное управление в коммерческом секторе: принципы действия / М.О. Смирнов // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №5-3 (49). – С. 5-7.
136. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит. - М: Эксмо, 2007. -956 с.
137. Современная модель эффективного бизнеса: монография/Под ред. С. С. Чернова. Книга 10. - Новосибирск: СИБПРИНТ, 2012. - 189 с.
138. Среднесрочная программа развития цифровой экономики в Республике Таджикистан на 2021–2025 годы (от 26 октября 2021 года №460).
139. Статистический сборник: Таджикистан: 30 лет государственной независимости – Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, - Душанбе, 2023г., - С.132-133.
140. Статистический ежегодник Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан – Душанбе, 2023. – 79 с.
141. Статистических ежегодник Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2022 г. -507с.
142. Статистический ежегодник Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан- Худжанд 2023 г. – 83с.
143. Стогул О.И. Сущность понятия «экономический механизм развития предприятия». / О.И. Стогул // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – №21. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-ekonomicheskiiy-mehanizm-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 03.04.2024).
144. Стрекозова Е.В. Реализация кадрового потенциала предприятия в условиях модернизации производства. // дисс. кан. экон. наук. - М., 2012. - С. 185.

145. Сычёва А.В. Кадровый потенциал в условиях цифровизации экономики. / Е.В. Стрекозова. // Science Time. 2022. №6 (102), - С. 22.
146. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон –мл. А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др.]. – 12 – е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2007. – 924 с.
147. Удалов Ф.Е. Основы менеджмента: учебное пособие / Ф. Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонов. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
148. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина [и др.]– Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2015. – 187 с.
149. Управление персоналом организации. /Под ред. А.Я. Кибанова, 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005 - 638 с.
150. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность / В.А. Васяйчева, Ю.Н. Горбунова, В.С. Гродский [и др.]. – Москва: РИОР, 2018. - 278 с.
151. Усманова Т.Дж. Теоретические вопросы функционирования и особенности рынка труда в условиях переходной экономики (на примере Республики Таджикистан) автореф. диссер. к.э.н. 080001 - Усманова Т.Дж. – Душанбе 2006, - С. 7.
152. Федорович В.О. Новый организационно-экономический механизм управления собственностью: крупные промышленные и транспортные корпоративные образования. / В.О. Федорович. - Новосибирск: СГУПС, 2006. – 210 с.
153. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с.
154. Федченко А.А. Трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике / А.А. Федченко. // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3. – С. 91–95.

155. Фокина О.В. Методология обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур сферы общего питания: дис...д.э.н. 08.00.05.- Санкт-Петербург, 2015. – 347с.

156. Хабибова С.С. Внутренняя торговля потребительскими товарами: оценка современного состояния и стратегические направления развития в условиях рыночной экономики (на материалах Республики Таджикистан): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Душанбе, 2017. - 163 с.

157. Хамроев Ф.М. Организационно-экономические основы функционирования и развития рынка транспортных услуг в Республике Таджикистан: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Хамроев Фузайли Махмадалиевич. - Душанбе, 2007. - 26 с.

158. Холматова Д.Н. Электронный бизнес как фактор развития экономики региона: дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук Экономика и управление народным хозяйством наук: 08. 00. 03. - Худжанд, 2023. - 173 с.

159. Хоровинникова Е. Г. Функциональный подход к управлению трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации. / Дисс. на соискание ученой степени к.э.н., Симферополь, 2021. – 222 с.

160. Хоровинникова Е.Г. Взаимосвязь между типами инноваций и развитием человеческого капитала/ Е.Г. Хоровинникова, И.В. Лагута, Н.А. Серов. // Сборник трудов: Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2020), Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых. Научный редактор В. М. Ячменева; редколлегия: Е.Ф. Ячменев, Т.И. Воробец, Р.А. Тимаев. - 2020. С. 256- 260.

161. Цыгалов Ю.М. Управление знаниями на предприятии / Ю.М. Цыгалов, В.Н. Пуляева. // Управленческие науки. – 2014. – № 2. – С. 42-46.

162. Черкесова Э.Ю. Методологические аспекты управления функционированием человеческого капитала / Э.Ю. Черкесова. // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6(131). – С. 278-283.

163. Чечина О.С. Оценка показателей человеческого капитала / О.С. Чечина. // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 81. – С. 41-45.
164. Чечина О.С. Управление человеческим капиталом для инновационного развития региона/ автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Чечина Оксана Сергеевна; [Место защиты: Санкт-Петерб. гос. эконом. ун-т]. – Санкт-Петербург, 2017. – 22 с.
165. Чуланова О.Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: значение, подходы, основные направления развития / О.Л. Чуланова. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 4-3. – С. 143-147.
166. Чуланова О.Л. Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций / О.Л. Чуланова, К.Н. Хайбуллова. // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. – № 1. – С. 69.
167. Шарипов М.М. Экономическое обеспечение конкурентоспособности потребительской кооперации на рынке продовольственных товаров: теория, методология, практика: дис. д-р. экон. наук: 08.00.05. – Новосибирск, 2011. - 324 с.
168. Шаропов Ф.Р. Повышение эффективности функционирования розничной торговли (на примере Республики Таджикистан): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Душанбе, 2004. - 158 с.
169. Шаульская Л., Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования // Экономика труда. – 2016, №2. - С. 108.
170. Ватченко О.Б., Фищенко А.Н. Особенности и тенденции формирования кадрового потенциала предприятия на современном этапе. / О.Б. Ватченко, А.Н. Фищенко // Межд. науч. прак. конф. - 2016. – С. 46 – 49.
171. Щепилова Г.Г. Критерии классификации радиорекламы. / Г.Г. Щепилова. // Медиаскоп. – 2010, №1. - С. 220.

172. Яворский Н.К. Цифровые технологии в системе управления персоналом / Н.К. Яворский. // Молодой ученый. – 2020. – № 19(309). – С. 260-262.

173. Якубова Н.Я. Формирование и развитие регионального продовольственного рынка (на примере Согдийского области Республики Таджикистан). / дисс. на соискание ученой степени к. э. н. - Душанбе, 2015. – С. 128.

174. Ячменева В.М. Трудовые отношения в цифровой экономике / В.М. Ячменева, Е.Ф. Ячменев. // Теория и практика экономики и предпринимательства: XVI Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция, Симферополь-Гурзуф, 18–20 апреля 2019 года / Под редакцией Н.В. Апатовой. – Симферополь-Гурзуф: ИП Зуева Т.В., 2019. – С. 51-52.

175. A.V. Chirich DEVELOPMENT AND CURRENT SITUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHINESE ENTERPRISES// Актуальные проблемы и перспективы развития сельских территорий и кадрового обеспечения АПК: сборник научных статей II Международной научно-практической конференции, Минск, 9-10 июня 2022 г. - Минск: БГАТУ, 2022. - С. 252-256.

176. About Huawei // Huawei URL: <https://www.huawei.com/en/corporate-information> (дата обращения: 15.06. 2023).

177. ACT FOR PEOPLE Growing and moving forward together // carrefour URL: <https://www.carrefour.com/sites/default/files/202008/Act%20for%20people%20-%20growing%20and%20moving%20forward%20together.pdf> (дата обращения: 10.07.2023).

178. Agile в HR - манифест развития персонала // one agile URL: <https://onagile.ru/trends/talents/agile-for-hr> (дата обращения: 10.07.2023).

179. DT - Global Business Consulting // HR IN RUSSIA 2020 URL: <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2020/04/russia-hr-report-2020.pdf> (дата обращения: 10.05.2023).

180. Human Resources Management in North America and China//Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 664, p.988.
181. Yuan, Traditional Chinese Thinking on HRM Practices: Heritage and Transformation in China, Springer, 2013. P. 264.
182. G. Daleure, Emiratization in the UAE Labor Market: Opportunities and Challenges, Springer. 2016. P. 122.
183. Y. Al-Marzouqi, "Human Resources Development (HRD) for effective localization of workforces. An empirical study for identifying the key success factors for the energy sector in the United Arab Emirates (UAE)," Ph.D. dissertation, University of Bradford, 2012. P. 214.
184. The Latest China HR Trends: Staying Ahead of the Curve // HROne URL: <https://hrone.com/blog/china-hr-trends/> (дата обращения: 23.06.2023).
185. The future of HR//UAE human resources report 2019 y.-KMPG analytical report, 16 p.
186. HR trends for 2017. (<http://www.lawsupport.co.uk/blog/view/81/index2/hr-trends-2017>)
187. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-teoreticheskie-podhody-k-definititsii-kadrovyy-potentsial-predpriyatiya> (дата обращения: 04.05.2023).

Авторы	Определение
1	2
<i>Хозяйственный механизм</i>	
Абалкин Л.И.	Совокупность форм и методов хозяйствования, включая не только базисные, но и надстроечные элементы, проявляющие через категории, влияющие друг на друга.
Аверина И.С.	Система субъективно-объективных взаимосвязей, обеспечивающих преобразование хозяйственной деятельности через изменения правил и условий «игры» посредством совершенствования форм, методов и инструментов достижения целей.
Райзберг Б.А.	Совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуется в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства.
<i>Экономический механизм</i>	
Кузьмина Л.В.	Интегрированная многоуровневая система форм и методов хозяйствования. Концепция экономического механизма включает следующие элементы: систему внутренних экономических отношений, устанавливающую производственно-хозяйственные связи между структурными подразделениями; способы оценки влияния этих связей на общие результаты деятельности, планирования, контроля, нормирования, учета и анализа хозяйственной деятельности
Бунич П.Г.	Механизм взаимодействия экономических законов представляет собой необходимое, но недостаточное условие функционирования хозяйственного механизма, включая в состав последнего конкретные формы, в которых проявляются эти законы. Хозяйственный механизм как объективная реальность и есть, экономическим механизмом
Гурвиц Л., Майерсон Р., Маскин Э.	Любое взаимодействие между экономическими субъектами есть стратегическая игра, а сама форма игры называется механизмом экономическим механизмом. В широком смысле слова в свою очередь, играет описание Того, как могут взаимодействовать игроки экономические субъекты и к чему приведет любой набор их действий.
Ясин Е.Г.	Экономические механизмы объединяет отношения, формы, методы и средства, а их глубинный слой входит в институциональную основу хозяйственной системы, экономический механизм особенно близко соприкасается с ней.

Стогул О.И.	Целостная система экономических методов, инструментов, нормативно правового обеспечения, посредством которых реализуется воздействие на объекты и процессы управления для достижения поставленных целей функционирования и развития.
<i>Организационный механизм</i>	
Осипов Ю.М.	Комплекс организационных форм, обеспечивающих формирование, развитие и совершенствование производственной системы.
Мильнер Б.З.	Система связи организации, возникающих в динамике.
Коно Т.	Способ группировки работ и проведения линии подчинения, объединяющих работы.
<i>Организационно-экономический механизм</i>	
Райзберг Б.А.	Совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых форм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы.
Жукова И.В.	Совокупность экономических, административных, правовых и организационных методов воздействия на объект управления.

Методы управления трудовой деятельностью персонала

Подход к управлению	Экономический метод управления персоналом	Административный метод управления персоналом	Социально-психологический метод управления персоналом
Системный	Иерархичность – материальное стимулирование сотрудников, выполняющих произведённые функции в рамках возложенных должностных обязанностей, контроль за исполнением решений и оценка эффективности результатов трудовой деятельности	Нормативность- нормативно- правовое регулирование, ответственность и санкции при организации трудовой деятельности	Обезличенность – работа сотрудников оценивается в рамках выполняемого функционала в соответствии с должностными инструкциями
Процессный	Гибкость – материальное стимулирование сотрудников, самостоятельно согласовывающих работу в рамках производственного процесса, способных решать возникающие вопросы без участия высшего руководства	Процессуальность – организация труда и производства продукции в соответствии с ориентацией на потребности внешнего потребителя, которые изменяются, нормативное поощрение	Избирательность – поощрение сотрудников, самостоятельно согласовывавших работу в рамках конкретного производственного процесса
Ситуационный	Эффективность – идентификация производственной ситуации и разовое материальное стимулирование сотрудника, предложившего оперативное разрешение производственной ситуации	Вариативность – организация трудовой деятельности при помощи конкретных управленческих приемов, имеющих наименьший отрицательный эффект из всех используемых на производстве	Избирательность – поощрение сотрудников, самостоятельно согласовывавших работу в рамках конкретного производственного процесса

Поведенческий	Ориентированность на сотрудника – обеспечение эффективной мотивацией трудовой деятельности и роста профессиональных компетенций сотрудников, отличающихся высоким уровнем КРІ	Мотивированность – управление направлено на создание условий для повышения эффективности трудовой деятельности и мотивации исполнителей	Индивидуальность – поощрение отдельного сотрудника за высокий уровень профессиональных компетенций и решение конкретной производственной ситуации
Функциональный	Инновационность – каждый сотрудник на представленном уровне управления должен отвечать потребностям внешней среды и получать вознаграждение за применение инновационных инструментов	Последовательность – определение технологии (алгоритма) исполнения производственных функций	Обезличенность – работа сотрудников оценивается в рамках выполняемого функционала в соответствии с должностными инструкциями, ответственность только перед своим руководством

Источник: составлено автором

Методы оценки кадрового потенциала организации

Название метода	Краткая характеристика
Метод декомпозиции	Заключается в разбиении сложных явлений на более простые, что облегчает их изучение. После разбиения следует изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.
Метод последовательной постановки	Позволяет изучить влияние всех факторов на функционирование персонала по отдельности, исключая влияние других факторов. В результате применения метода факторы классифицируются и выбираются наиболее значимые.
Метод сравнений	Дает возможность анализировать управление персоналом с учетом временного фактора. При этом желаемое состояние подсистемы в будущем сравнивается с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.
Метод структуризации	Данный метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом организации с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение “дерева целей”)
Экспертно-аналитический метод	Предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.
Метод главных компонент	Позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.
Опытный метод	Метод связан с системным и ситуационным анализом, базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) ситуации.
Метод коллективного блокнота (“банка идей”)	Основывается на применении “мозгового штурма” и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

Составлено автором

**Розничный товарооборот государственной и кооперативной торговли в городах
и районах Согдийской области**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 к 2016 гг. в раз
Всего в области:	1698,4	2362,6	2886,5	3442,5	3284,7	4659,3	4902,8	2,9
в том числе:								
н. Айни Айнийский район	5,0	5,4	11,2	19,2	48,5	60,9	107,0	21,4
н. Ашт Аштский район	9,1	12,2	58,3	65,5	111,2	105,1	60,9	6,7
н. Б. Гафуров Б.Гафуровский район	371,4	456,9	513,4	388,3	485,7	780,8	1039,9	2,8
ш. Бустон г.Бустон	97,7	80,6	106,2	144,8	240,1	240,1	186,4	1,9
ш. Гулистон г.Гулистон	25,7	31,3	50,9	59,4	66,3	114,2	134,4	5,2
н. Деваштич р-он Деваштич	15,4	17,2	22,7	35,3	31,1	37,5	32,7	2,1
н. Зафаробод Зафарабадский р-он	2,8	4,7	6,0	13,0	41,9	80,8	82,6	295,0
ш. Истиклол г.Истиклол	25,4	15,3	6,7	57,2	81,0	40,5	0,1	0,4
ш. Истаравшан г.Истаравшан	91,7	160,8	307,9	509,7	649,7	1079,5	975,6	10,6
ш.Исфара г.Исфара	21,0	25,8	18,4	52,3	59,4	71,8	79,4	37,8
ш.Канибадам г.Канибадам	22,7	42,7	47,6	84,7	81,3	121,2	118,2	5,2
Кух. Мастчоҳ Гор.Матчинский р- он	-	-	0,4	0,5	0,5	0,7	0,5	-
н. Мастчоҳ Матчинский район	9,6	10,6	20,1	44,8	48,7	78,1	80,0	8,3
ш. Панчакент г.Пенджикент	11,0	13,4	13,1	20,4	20,5	20,6	20,2	1,8
н. Спитамен Спитаменский р-он	77,8	259,3	486,2	538,8	134,7	202	158,8	2
ш. Хучанд г.Худжанд	870,4	1167,4	1149	1310,4	1065,5	1449,8	1660,3	1,3
н. Ч. Расулов Дж.Расуловский р- он	40,1	57,2	65,8	93,6	113,8	168,3	159,7	3,9
н. Шахристон Шахристанский р-он	1,6	1,9	2,6	4,6	4,9	7,5	5,9	3,7

Анкета

Оценки качества торгового обслуживания покупателей розничных предприятий г. Худжанда.

Уважаемые покупатели, с целью оценки и повышения качества торгового обслуживания на предприятиях розничной торговли г. Худжанда, просим принять участие в анкетном опросе и ответить на вопросы с оценкой по 5-ти балльной системе (от «1» до «5»)

№	Вопросы	Баллы
1.	Широта ассортимента	
2.	Соблюдение технологии обслуживания потребителей	
3.	Культура обслуживания потребителей	
4.	Организация рекламы	
5.	Уровень информационного обслуживания потребителей	
6.	Уровень компетенции работников торгового предприятия	
7.	Работа расчетных узлов	
8.	Оказание дополнительных услуг	
9.	Режим работы предприятия	
10.	Санитарное состояние	
11.	Состояние материально технической базы предприятия	

Ваши предложения по повышению качества торгового обслуживания

Краткие сведения о себе

Пол _____

Возраст _____

Специальность _____

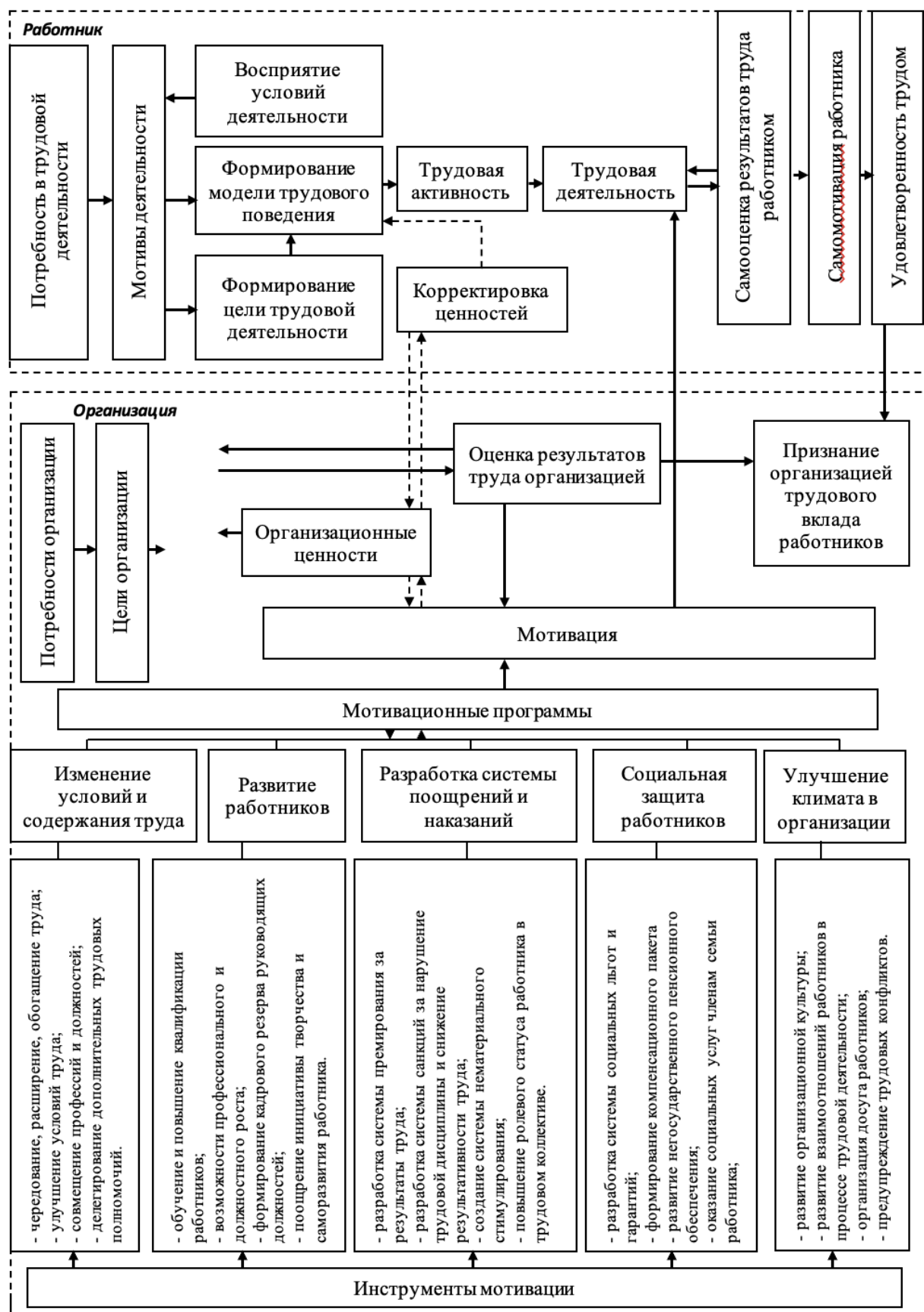
Благодарим за участие!

Анкета

Оцените важность мотивирующих факторов для вас и их реализация в компании.
Отметьте выбранный вариант.

Мотивирующие факторы	Значимость			Реализация в компании		
	Высокая (2 балла)	Средняя (1 балл)	Не имеет значения (0 баллов)	Реализуется (2 балла)	Реализуется частично (1 балл)	Не имеет значения (0 баллов)
Увеличение материального вознаграждения (M1)						
Продвижение по «карьерной лестнице» (M2)						
Льготы, социальные гарантии (M3)						
Благоприятный моральный климат в коллективе (M4)						
Участие в сложных проектах (M5)						
Признание со стороны коллег/руководства (M6)						
Участие в управлении/принятии важных решений (M7)						
Независимость в принятии решений в рамках полномочий (M8)						
Обучение, повышение квалификации (M9)						

Схема механизма формирования системы трудовой мотивации работников торгового предприятия



Приложение 8

Современные научные подходы к трактовке дефиниции «стратегия» (Modern scientific approaches to the interpretation of the definition of «strategy»)

Название подхода	Авторы	Сущность подхода	Недостатки подхода
1	2	3	4
Целевой	А. Чандлер, И. Адизес, Р.Л. Акофф	стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей	процесс целеполагания и процесс разработки стратегий – это два разных процесса
Реактивный	М. Портер	стратегия представляет собой способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны предприятия	стратегия не является способом реакции на изменения, она должна опережать и предотвращать изменения
Регламентарный	И. Ансофф	стратегия представляет собой набор правил для принятия решений, которыми руководствуется в своей деятельности	стратегию нельзя сводить только к набору правил, она скорее – способ достижения целей
Плановый	А. Мескон Г. Минцберг	стратегия представляет собой план, включающий некоторый набор действий, сформированных в соответствии с ситуацией	стратегия не может представлять собой чёткий план из-за быстрых изменений внешней среды
Действенный	А.А. Томпсон	стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	стратегия не сводится к чётко установленному набору действий
Направленный	О.С. Виханский	стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, производящее организацию к её целям	рассмотрение стратегии только в качестве направления развития не отражает всей её сущности
Оценочный	Д.С. Петросян	стратегия – это определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени	те же недостатки, что и в целевом подходе – целеполагание и разработка стратегии – это разные процессы

Основные направления оптимизации системы обеспечения кадрами в розничной торговле



Источник: Составлено автором

Квалификационные характеристики персонала торгового предприятия с
маркетинговыми компетенциями

Сотрудники	Исполняемые функции и маркетинговые компетентности
Заведующий отделом маркетинга	1. Проведение исследований, анализа и оценки нужд реальных и потенциальных потребителей продукции, и услуг. 2. Проведение анализа, оценки и прогнозирование состояния и развития рынков продаж продукции. 3. Изучение деятельности конкурентов и составления заключения об их возможной политике на рынке. 4. Осуществление совместно с технологом и формирование предприятия 5. Разработка совместно с финансовой службой ценовой политики предприятия. 6. Осуществление руководства рекламной деятельностью. Разработка стратегии рекламы по каждому товару и плана проведения рекламных мероприятий.
Маркетолог	1. Участие в планировании и прогнозировании продаж. 2. Выполнение работ по обеспечению предприятия предварительными заказами. 3. Исследование структуры, состава и организации работы сбытовой политики предприятия. 4. Анализ мнений и предпочтений реальных и потенциальных посетителей заведения. 5. Определение объектов рекламы и сегментов рынка, на которых необходимо рекламировать продукцию. 6. Обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения.
Менеджер по персоналу	1. Подбор и обучение персонала маркетинговым компетенциям. 2. Проведение семинаров, тренингов для всех сотрудников. 3. Мониторинг маркетинговой компетентности и психологического состояния сотрудников предприятия. 4. Проведение тренингов по культуре обслуживания клиентов.

Преимущество и недостатки видов вирусного маркетинга

Виды вирусного маркетинга	Основные преимущества	Недостатки/риски
Видеореклама	Широкий охват аудитории, эмоциональная привлекательность к повышению узнаваемости бренда	Высокая стоимость производства, низкая гарантия на успех, возможность негативного отзыва аудитории
Интерактивный контент	Возможность взаимодействия с аудиторией, высокий уровень вовлеченности, повышение лояльности к бренду	Требуется дополнительная программирование и разработка риски, ошибок и технических проблем
Социальные медиакомпания	Быстрое распространение, привлечение новых клиентов, легкая доступность	Риски отрицательных комментариев, необходимость регулярного обновления контента, низкой гарантии на успех
Инфлюэнсер-маркетинг	Целевая аудитория, лояльность к инфлюенсеру. Повышение узнаваемости бренда	Риск негативного имиджа инфлюенсера, низкая гарантия на успех, высокая стоимость
Контент, маркетинг	Повышение узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов, лояльность к бренду.	Требуется время на создание контента, несколько гарантии на успех, возможность ограниченности аудитории.
Мемы и вирусные сообщения	Быстрое распространение, привлечение внимания аудитории повышению узнаваемости бренда.	Негативный отзыв аудитории.