

УДК 331.108

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В СЕТЕВОМ РИТЕЙЛЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРАКТИК

¹Ю.В. Селявский, ²Н.Ю. Курганова

¹ Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Смоленск, e-mail: yurasel83@mail.ru

² Российский государственный социальный университет, Москва, e-mail: gawruyscha@mail.ru

Аннотация. В условиях цифровой трансформации розничной торговли проблемы управления человеческим капиталом выходят на новый уровень. Особенно остро они проявляются при управлении разрозненными группами персонала разной квалификации. Целью статьи является сравнительный анализ практик управления человеческим капиталом в сетевом ритейле. Достоверность и обоснованность полученных данных обеспечивается теоретическим анализом научной литературы, сравнительным анализом. В ходе проводимого исследования были установлены и систематизированы ключевые проблемы управления человеческим капиталом в исследуемых организациях. Компаративный анализ позволяет сделать основной вывод о том, что исследуемые организации объединяет такая организационная проблема как силосный эффект, выражающийся в разобщенности структурных подразделений.

Ключевые слова: адаптация персонала, силосный эффект, розничная торговля, управление, сбалансированные показатели.

PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ONLINE RETAIL: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PRACTICES

¹Yu. V. Selyavsky, ²N. Yu. Kurganova

¹ Smolensk Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Smolensk, e-mail: yurasel83@mail.ru

² Russian State Social University, Moscow, e-mail: gawruyscha@mail.ru

Abstract. In the context of the digital transformation of retail, the problems of human capital management are reaching a new level. They are especially acute when managing disparate groups of personnel with different qualifications. The purpose of the article is a comparative analysis of human capital management practices in online retail. The reliability and validity of the data obtained is ensured by the theoretical analysis of scientific literature, comparative analysis. In the course of the conducted research, the key problems of human capital management in the organizations under study were identified and systematized. Comparative analysis allows us to draw the main conclusion that the organizations under study are united by such an organizational problem as the silage effect, expressed in the separation of structural units.

Keywords: personnel adaptation, silage effect, retail trade, management, balanced indicators.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.06.2026

Дата принятия статьи в печать: 03.08.2026

Введение

Повышению степени устойчивости компаний во многом способствует управление человеческим капиталом. Тренд на цифровизацию, конкурентная борьба на рынке рабочей силы, ожидания клиентов — все эти факторы в совокупности диктуют необходимость учитывать человекоориентированную политику в своей деятельности. Отрасль розничной торговли не является исключением. В силу этих причин, развития требуют инструменты, позволяющие оценить тенденции управления человеческим капиталом в конкретной организации.

Индикативное значение имеет анализ практического опыта крупных игроков сетевого ритейла в области адаптации персонала и управления человеческим капиталом. При этом используемые подходы сильно дифференцируются, в зависимости от целей организации адаптации персонала.

Цель исследования

Целью статьи является сравнительный анализ практик управления человеческим капиталом в сетевом ритейле.

Материал и методы исследования

Достоверность и обоснованность полученных данных обеспечивается теоретическим анализом научной литературы, сравнительным анализом.

Результаты исследования

В рамках проводимого исследования целесообразно обратиться к практическому опыту ритейлеров «Магнит», «Дикси» и «Пятерочка»: в первом случае приходится иметь дело с торгово-розничным оператором, обладающим расширенной торговой сетью и сервисной инфраструктурой; во втором случае речь идет о дочерней компании Магнита; в третьем случае анализу подлежит розничная сеть, которая использует цифровые технологии, в том числе и для управления персоналом и розничной торговли. Предлагаемый подход определяет конкретные пределы для управленческого анализа, целью которого выступают анализ эффективности управления персоналом в контексте достижения поставленных задач, определяемых в стратегии развития. Главным образом внимание было сконцентрировано на внутренней документации, нормативно-правовых актах, анализе вакансий и отчетах по сетевому ритейлу.

Основываясь на предлагаемых методах, следует обратить внимание на деятельность ритейлера «Магнит», подходы которого к адаптации сотрудников заданы масштабами целевой деятельности, ESG-практиками корпоративной социальной ответственности. Компания выступает крупным держателем акций. Рассредоточенные по всей стране сети магазинов трудоустроили значительное количество персонала. Это обстоятельство актуализирует потребность в управляемости персоналом, необходимости соблюдения законодательства, регулирующего труд. В подобных условиях без вспомогательных технологий обеспечить гибкий индивидуальный подход невозможно.

Если обратить внимание на такой параметр человеческого капитала как здоровье сотрудников, то в Магните требования трудового законодательства исполняются полностью и без нарушений. Анализ отраслевых отчетов по исследуемой организации за период 2023-2025 гг. показывает, что исполнительский линейный персонал систематически проходит медицинский осмотр. Кроме этого обращает на себя внимание описание вакансий, размещаемых на специализированных сайтах по поиску работы: в описании этих вакансий отсутствуют мероприятия по оздоровлению, профессиональному выгоранию, то есть дополнительных мероприятий по адаптации не отмечено.

Такая конъюнктура на рынке труда положительно коррелируется с результатами отраслевых отчетов, где отмечается повышенная физическая и эмоциональная напряженность персонала, задействованного в розничной торговле [1-3]. Таким образом, следует признать, что практики инвестирования в здоровье персонала носят в большей степени формальный декларативный характер; их не следует рассматривать как жест доброй воли, проявляемый по собственной инициативе менеджмента.

Если обратить внимание на такой параметр человеческого капитала как интеллектуальный капитал сотрудников, то в Магните осознание его важности диктуется процессами цифровизации в розничной торговле. Анализ отраслевых отчетов по исследуемой организации за период 2023-2025 гг. показывает, что исполнительский линейный персонал систематически проходит оплачиваемое обучение, издержки на которое превышают 4%, выделяемые из фонда оплаты труда. Подготовка сотрудников во многом ориентирована на изучение и применения в работе цифровых технологий (так, например, продавцы-кассиры изучают особенности цифрового программного обеспечения, используемого в контрольно-кассовой технике; курьеры службы доставки учат работать с мобильными приложениями; товароведов обучают работе по отслеживанию складских запасов товарной продукции и сроков ее годности). Похожая логика подготовки к реализации профильных процессов торгово-розничного бизнеса характерна и в отношении персонала с высокой квалификацией [4]. Вместе с тем, дифференциация персонала по квалификации не позволяет в полной мере произвести анализ прямого возврата инвестированных средств. К тому подготовка линейного исполнительского персонала не предполагает реализации сложных дидактических программ, и представлена во многом обучающими инструкциями [6]. В то же время персонал с высокой квалификацией компания нацеливает на необходимость прохождения обучающих мероприятий в рамках сложно структурированных целевых программ и проектов обучения [5].

Несмотря на то, что Дикси входит в состав Магнита, практики подготовки персонала к получению новых профессиональных знаний заметно отличаются. Внимание уделяется каждой отдельной категории персонала. Самая многочисленная группа представлена также линейным исполнительским персоналом (товароведы, продавцы кассиры, курьеры и сборщики заказов). Их трудовые функции жестко стандартизированы с помощью нормирования труда и административных регламентов, графиков смен и инструкций, в том числе и по вопросам техники безопасности на рабочем месте. На прикладной характер обучения указывает знакомство персонала с основными инструментами цифровизации розничной торговли. Ограничивающим стимулом фактором является твердая тарифная ставка и набор социальных гарантий. Применение немонетизированных стимулов и образовательных программ носит ограниченный характер.

В то же время, в отличие от линейного персонала в отношении квалифицированных работников, задействованных в управлении ключевыми процессами бизнеса, применяется принципиально иной подход, основное внимание в рамках которого сконцентрировано на компетенциях, связанных с технологиями управления, построенными на цифровой трансформации процессов бизнеса. По этим причинам подготовка и повышение квалификации этой категории сотрудников производится посредством реализации целевых программ корпоративного обучения. В силу завышенных требований к квалификации и высокого уровня зарплат, издержки на повышение квалификации персонала в столичном мегаполисе будут выше.

Для Дикси характерна строгая иерархия в структуре управления организацией. Несмотря на внедрение цифровых систем управления складскими запасами и клиентскими связями, качество взаимодействия между структурными подразделениями эксперты оценивают, как невысокое. Весьма ограничивающее влияние на адаптационные возможности персонала оказывает фактор разобщенности структурных подразделений. Исследователи и эксперты окрестили этот феномен управления персоналом в качестве «силосного эффекта», что находит выражение в обособленном функционировании каждого структурного подразделения, итогом чего наблюдается снижение общей эффективности организации. Между тем эффективная адаптация требует взаимодействия и взаимного влияния. Эта тенденция четко указывает на тот факт, что применяемая и развиваемая среди новых сотрудников корпоративная культура требует дисциплины, стабильности и соблюдения регламентов. Такой подход заложен в миссии Дикси. Необходимо признать, слабым его местом является ограничение инициативы и гибкости персонала, что препятствует инновационному развитию. Это обстоятельство позволяет оценивать с административных и социальных позиций используемую в Дикси модель адаптации персонала. Если в отношении линейного персонала приоритетом кадровой политики будет контроль и нормирование деятельности, а также обеспечение стабильной его занятости, то для политика в отношении персонала с высокой квалификацией диаметрально противоположная, и стремится к обеспечению стабильного функционирования инфраструктуры посредством цифровизации бизнес-процессов. Следует предположить, что такая система деятельности направлена на обеспечение устойчивости. Однако, такой консервативный подход не позволяет в полной мере использовать весь потенциал человеческого капитала и получить дополнительные конкурентные преимущества. Во многом эта тенденция объясняется масштабами деятельности Дикси по всей стране. Рассмотрение ситуации в контексте системы сбалансированных показателей позволяет рассмотреть нарушение пропорций при управлении персоналом разных категорий, которые приводят к проблемам адаптации сотрудников и текучести кадров. Эти обстоятельства не позволяют говорить о том, что в исследуемой компании кадровые процессы имеют высокий уровень зрелости. Влияние такого подхода на качество управления человеческим капиталом экспертами и исследователями оценивается как невысокое.

В рамках широко применяемой системы сбалансированных показателей оценка результатов управления человеческим капиталом производится с учетом ее косвенного и прямого влияния на операционную стабильность бизнес-процессов. Дополняет представления о тенденциях управления персоналом оценка ключевых показателей эффективности, результаты которой, как установлено, указывают на прямую корреляцию с текучестью кадров и непомерно высокой нагрузкой на линейный персонал. При чем последний параметр неизбежно следует за первым: по мере увеличения текучести, нагрузка растет, а заработная плата остается на прежнем уровне. В такой ситуации естественным образом происходит нарушение нормирования рабочей нагрузки в принципе для всех категорий линейного исполнительского персонала. В подобных ситуациях

говорить об успешной адаптации не приходится, так как подобные процессы неизбежно приводят к конфликтам, и увольнению по собственному желанию. Высокие объемы операционной нагрузки негативно сказываются на оценках ключевых показателей эффективности, и на общей атмосфере в коллективах организаций розничной торговли, закономерным итогом чего будет рост текучести персонала. Анализ параметров временной нетрудоспособности линейного персонала в Дикси в принципе вписывается в средние значения, характерные для столичного мегаполиса. Это позволяет считать, что компания не занимается профилактикой заболеваемости, и в большей степени склонна финансировать лишь последствия наступления временной нетрудоспособности линейного исполнительского персонала [5].

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что показатели операционной эффективности, учет которых производится в системе сбалансированных показателей, при их достижении формируют риски для функционирующей системы управления человеческим капиталом. В частности, можно наблюдать перекося и нарушение пропорций при управлении другими его элементами. Отдельные ритейлеры, сконцентрировавшись на результативности операций в розничной торговле, могут упустить из виду параметры стабильности и здоровья линейного персонала. Подобные явления в управлении персоналом являются нередкими. Часто подобные феномены детерминированы игнорированием специфики квалифицированного и неквалифицированного труда: особенностью первого вида является ориентация на проектную и инновационную деятельность, ограниченную во времени и средствах. Оценка операционной эффективности такой деятельности стимулирует развитие интеллектуального капитала. При таком оценочном подходе мониторинг операционных бизнес-процессов указывает на слабую зависимость между подготовкой персонала и полученным после этого финансовым результатом компании. На эту тенденцию, как показывает анализ документов, косвенно указывают итоговые отчеты по рентабельности инвестиций в реализацию обучения персонала, а значит такой подход к управлению персоналом и человеческим капиталом следует оценивать, как несостоятельный с позиций операционной эффективности.

По мнению отраслевых экспертов, более 1,5% фонда оплаты труда в сегменте розничной торговли уходит на корпоративное обучение. Фрагментарное развитие интеллектуального капитала этой группы сотрудников выражается в том, что они в процессе такой подготовки, прежде всего, усваивают инструкции и алгоритмы действий в конкретных ситуациях. Другой проблемой, по мнению экспертов в сфере розничной торговли, является ограничивающее влияние на организационный капитал, производимое так называемым «силосным эффектом», детерминирующим высокую степень разобщенности между рассредоточенными структурными подразделениями. Это обстоятельство в значительной степени тормозит способность оперативно принимать решения, что имеет критически важное значение.

Таким образом, «Дикси» реализует гибридную модель адаптации сотрудников и управления человеческими ресурсами, возможности которой позволяют повысить степень управляемости сети магазинов посредством контроля управляемости линейного персонала и стандартизации деятельности.

Одновременно с этим адаптация высококвалифицированных сотрудников в столичном мегаполисе требует реализации управленческих практик третьего уровня, требующих их наделения комплексом уникальных привилегий, определяющих высокий уровень благополучия и подчеркивающих более высокое статусное положение в кадровой иерархии. Специалистами предполагается, что преодоление разрыва в управлении между двумя группами персонала разной квалификации, и нейтрализации негативного влияния «силосного эффекта» будет детерминировать точки роста.

Тиражирование передовых практик управления квалифицированным персоналом, и их проекция на работу с линейным исполнительским персоналом, а также инвестирование в его здоровье с целью повышения результативности операционных показателей розничной торговли и учета этих мероприятий в общей стратегии позволит изменить восприятие человеческого капитала компании. В новых условиях его роль будет сводиться как к источнику, обеспечивающему конкурентное преимущество, и высокую степень адаптации к туровым и организационным условиям компании. При таком подходе восприятие человеческого капитала как затратного механизма прекратится.

Немного иные тенденции и проблемы адаптации персонала проявляются в деятельности Пятерочки. Этот агент розничной торговли в процессе управления человеческим капиталом много внимания уделяет оптимизации процессов и измерению полученных эффектов. Кадровая стратегия этой компании во многом направлена на обеспечение операционной рентабельности в бизнес-среде. Сравнительная оценка человеческого капитала с позиций системы сбалансированных показателей позволяет отметить наличие унифицированного подхода, чего нельзя отметить у конкурентов. Вместе с тем, для обеих групп персонала существуют четко установленные с помощью административных регламентов приоритеты, требующие их соблюдения.

В общей системе сбалансированных показателей ритейлера «Пятерочка» адаптация персонала позволяет достичь операционного конкурентного преимущества. Эта система мер имеет ресурсное значение для повышения операционной эффективности процессов бизнеса. С кадровыми показателями операционной эффективности этого ритейлера связываются перспективы стратегического развития компании. На отраслевом форуме в 2025 году было отмечено, что Пятерочка одной из первых внедрила показатели для управления человеческим капиталом, которые прошли успешную экспериментальную апробацию. Теперь в целях повышения общего уровня компетентности управленческого и инженерного звена менеджеры всех уровней должны организовывать для подчиненных мероприятия для корпоративного кросс-функционального обучения.

Оценка зрелости кадровых процессов в Пятерочке позволяет их охарактеризовать как определенные по большей части направлений кадровой работы, то есть они соответствуют третьему уровню. Ритейлер последовательно стандартизирует взаимосвязанные бизнес-процессы, которые теперь подлежат измерению и документированию. Рассматриваемые с позиций результативности предпринимаемые улучшения оказывают прямое влияние на достижение показателей операционной эффективности внутренних бизнес-процессов, определяемых стратегии. Во многом они связываются со скоростью и качеством реализации рабочих операций в розничной торговле. Получаемые в ходе реализации подобных программ адаптации эффекты позволяют считать, что показатель текучести кадров в отрасли остается подконтрольным, и не превышает критических отметок по сравнению со значениями отраслевых нормативов в столичном мегаполисе.

По мнению отраслевых экспертов, организационная структура Пятерочки нацелена на минимизацию «силосного эффекта» в управлении персоналом посредством интеграции информационных модулей, интегрирующих в себе данные о деятельности структурных подразделений (продажи, логистика, транспортировка и клиенты), которые образуют общую цифровую платформу. Практическая реализация такого подхода позволяет значительно сократить сроки согласования, повысить оперативность административных и управленческих процессов.

В рамках изучения практического опыта адаптации кадров в розничной торговле обращает на себя внимание корпоративная культура, развиваемая в Пятерочке. В ее рамках преобладают ценности мастерства профессионалов, несения ответственности за функциональное состояние процессов бизнеса и ориентация на клиентоцентричность. Уровень технологического развития в совокупности с цифровой инфраструктурой является весьма привлекательным для привлечения талантливых кадров с высокой квалификацией, потому что успешные кейсы критически важные для индивидуального портфолио специалистов, стоимость которых на столичном рынке труда после этого значительно повышается, а значит они могут рассчитывать на более выгодные условия сотрудничества и большое количество привилегий.

Применяемая в Пятерочке модель адаптации персонала доказывает свою эффективность в работе с квалифицированным персоналом, с деятельностью которого связана стратегия компании. По этим причинам наблюдается высокая измеримая отдача на инвестиционные вложения в инновации в ритейле. Вместе с тем гибридный характер управления персоналом детерминирует ряд системных рисков. Комплексный анализ с помощью инструментов управленческой диагностики показывает, что операционная модель розничной торговли критически зависит от в меньшей степени лояльного линейного исполнительского персонала. Высокий уровень текучести кадров в этой группе сотрудников не позволяет достичь критически важных показателей операционной эффективности. Вместе с тем существуют и регуляторные риски, вызванные необходимостью усиления социальных гарантий для сотрудников этой категории, что окажет существенное воздействие на снижение значения возврата на инвестиции, оказав влияние на всю модель бизнеса. Поэтому перспективы развития практики адаптации персонала сводятся к поиску более сбалансированных моделей управления человеческим капиталом, которые обе-

спечат учет его ресурсного значения в стратегической перспективе при создании ценности для клиентов. Решение подобных задач требует учета инструментов, которые обеспечат высокий уровень зрелости управления человеческими ресурсами.

Заключение

Таким образом, основываясь на компаративном анализе, можно сделать вывод о том, что на качество адаптации персонала различных групп сильное влияние оказывает применение уникальных отраслевых операционных моделей. Их использование не всегда учитывает интересы, потребности и ожидания всех групп персонала, и детерминирует отраслевые проблемы адаптации персонала. Данные стратегического анализа позволяют констатировать, что включение персонала всех групп в стратегию компании и систематическое применение мер адаптации являются необходимыми предпосылками для успешного приспособления персонала к организационным условиям.

Анализ инвестирования в здоровье сотрудников показывает, что организации сетевого ритейла этому параметру уделяют фрагментарное избирательное внимание, как к элементу более сложных целевых программ адаптации более квалифицированного персонала. Анализ практического опыта реализации корпоративных программ адаптации, нацеленных на обеспечение благополучия и поддержки, позволяет отметить ограниченный характер их масштаба и слабый охват линейного персонала. В отдельных организациях отрасли сетевого ритейла социальные и медицинские гарантии не распространяют свое действие на линейный персонал, детерминируя тем самым повышенные риски профессионального выгорания и роста заболеваемости. Такой подход к адаптации сотрудников в отрасли сетевого ритейла несет в своей основе будущие риски операционных потерь.

Практический опыт адаптации персонала в анализируемых организации показывает, что в каждой из них нарушено равновесие между инвестициями в человеческий капитал. Основной акцент делается на вложениях в интеллектуальный капитал сотрудников высокой квалификации. На исполнительский персонал инвестиции распространяются недостаточно: их размер минимален. Следствием стандартизации кадровых процессов в отношении линейного персонала является недостаточный уровень сформированности адаптивных компетенций, востребованных в отрасли. Такой подход к адаптации снижает и одновременно формирует барьеры для цифровой трансформации отрасли сетевого ритейла и для успешной трудовой социализации исполнительского линейного персонала.

В отрасли сетевого ритейла организационный капитал не способствует развитию человеческих ресурсов в группах сотрудников, на деятельность которых распространяет свое действие «силосный эффект». Одни группы персонала в полной мере используют организационные блага, а для других он полностью ограничен. Различия в подходах к трудовой адаптации коллективов структурных подразделений формируют отчуждение и принципиально отличающиеся корпоративные культуры, в рамках которых, с одной стороны, ценится комфорт рабочей среды взамен, и с другой стороны, минимизация усилий в течение отработанного рабочего времени. Линейный исполнительский персонал не пользуется набором широких привилегий, которые применяются в отношении специалистов высокой квалификации. Такая дискриминация порождает управленческие коллизии, так как линейный персонал имеет критически важное значение для повышения операционной эффективности. Замена комфортной рабочей среды возможностями цифровых платформ, где будут отображены инструкции и команды для линейного персонала, как представляется, не будет способствовать улучшению адаптации и социализации на рабочем месте. Такой подход к управлению нематериальными активами не способствует повышению лояльности, снижению текучести кадров и не позволяет удержать их.

Таким образом, диагностика подтвердила, что управление человеческим капиталом в сфере сетевого ритейла не ориентировано на стратегическую перспективу в отношении разрозненных профессиональных групп. Повысить качество адаптационных мероприятий для всех профессиональных групп в отрасли розничной торговли видится возможным посредством выравнивания нарушенных диспропорций за счет реализации профилактических корпоративных программ укрепления здоровья сотрудников всех групп. Важно формировать организационный капитал, представленный комфортной для работы средой, ограниченный доступ к которой не должен быть привилегированным только для сотрудников с высокой квалификацией. Такой подход к

адаптации и введения в должность сотрудников позволит рассматривать линейный исполнительский персонал как ресурс для достижения стратегических преимуществ в операционной эффективности и во всей цепочке создания стоимости, эффект от которых будет измеримым.

Литература

1. Верна В.В., Хойна М.Н. Современные подходы к адаптации персонала организаций: опыт российских компаний // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2023. № 2. С. 170-178. DOI: 10.26296/2619-0605.2023.2.2.016 EDN: KXNSCG.
2. Виноградова М.Б. Анализ мировой и российской практики адаптации персонала // Мировая наука. 2023. № 5(74). С. 96-100. – EDN QQXKAM.
3. Каштанова Е.В. Современные методы адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 5. С. 34-40. DOI: 10.12737/article_5dcbc5f666d183.95173064 EDN: JIUTIS.
4. Молодкова Э.Б., Попазова О.А. Корпоративный портал как тренд в адаптации персонала // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2023. № 13. С. 75-83. NVYORA. EDN: ANWKVX.
5. Морозова Т.В., Богданчикова Т.В. Факторы, влияющие на процесс трудовой адаптации и производительность труда работников // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 23-24 мая 2019 года. Омск: Омский государственный технический университет, 2019. С. 80-89. EDN: YDRQCY.
6. Bevc C.A., Retrum J.H., Varda D.M. New Perspectives on the "Silo Effect": Initial Comparisons of Network Structures Across Public Health Collaboratives // American Journal of Public Health. 2015. Vol. 105. Suppl. 2. P. S230-S235. DOI: 10.2105/AJPH.2014.302256.