

Костылев Виктор Владимирович
Московская международная академия

Инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли: кейс-стади Алтайского края

Аннотация. В статье анализируются инновационные стратегии управления персоналом (HR) в розничной торговле Алтайского края на фоне глобализации, цифровизации и региональных вызовов. Актуальность обусловлена ростом конкуренции, ускоренной пандемией COVID-19, и вкладом розницы в ВРП региона (15%). По данным Росстата, оборот розничной торговли по итогам 2024 года достиг 588 млрд. руб., с преобладанием крупных сетей (62,3%). Цель исследования – оценить влияние инноваций на эффективность HR. Задачи: обзор теории (концепции Беккера, мотивационные теории), методология кейс-стади, анализ практик и эффективность. Гипотеза: цифровые инструменты (ИИ, платформы вроде Workday) и гибкие модели (agile, ротация) повышают производительность и лояльность. Методология разработки стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли включает сбор данных (2020-2024 гг.), интервью и KPI. Кейсы: «Магнит» (ИИ-обучение, снижение текучести на 25%, рост продаж на 15%); «Мария-РА» (гибкое управление, рост удовлетворенности на 30%); «Ozon» (автоматизация, сокращение найма на 50%). Учитываются локальные факторы: миграция, сезонность, сельский уклон. Результаты подтверждают гипотезу: инновации адаптируют HR к региону, усиливая конкурентоспособность локальных сетей через партнерства с властями (ФЗ-381). Вызовы – цифровая грамотность. Рекомендации: внедрение ИИ, мониторинг KPI, интеграция с региональными программами. Статья подчеркивает баланс федерального и локального подходов для устойчивого развития розницы.

Ключевые слова: управление персоналом, розничная торговля, инновационные стратегии, цифровизация, человеческий капитал.

Kostylev Viktor Vladimirovich
Moscow International Academy

**Innovative HR management strategies in the retail industry:
a case study in Altai krai**

Annotation. This article analyzes innovative human resources (HR) management strategies in the Altai Krai retail sector amid globalization, digitalization, and regional challenges. This research is relevant given the growing competition accelerated by the COVID-19 pandemic and the retail sector's contribution to the region's gross regional product (GRP) (15%). According to Rosstat, retail turnover by the end of 2024 will reach 588 billion rubles, with large chains dominating (62.3%). The objective of the study is to assess the impact of innovation on HR effectiveness. Objectives: theoretical review (Becker's concepts, motivational theories), case study methodology, and practical analysis and effectiveness. Hypothesis: digital tools (AI, platforms like Workday) and flexible models (Agile, rotation) improve productivity and loyalty. The methodology for developing an HR strategy in the retail industry includes data collection (2020-2024), interviews, and KPIs. Cases: Magnit (AI training, 25% reduction in turnover, 15% sales increase); Maria-RA (flexible management, 30% increase in satisfaction); Ozon (automation, 50% reduction in hiring). Local factors are taken into account: migration, seasonality, and rural bias. The results confirm the hypothesis: innovations adapt HR to the region, strengthening the competitiveness of local chains through partnerships with authorities (Federal Law 381).

Challenges: digital literacy. Recommendations: AI implementation, KPI monitoring, integration with regional programs. The article emphasizes the balance between federal and local approaches for sustainable retail development.

Keywords: HR management, retail, innovation strategies, digitalization, human capital.

В условиях глобализации и цифровизации экономики отрасль розничной торговли сталкивается с необходимостью адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. Управление персоналом в сфере розничной торговли играет ключевую роль, поскольку человеческий капитал напрямую влияет на качество обслуживания клиентов, эффективность операций и конкурентоспособность предприятий. Традиционные подходы к управлению персоналом, основанные на рутинных процедурах найма, обучения и мотивации, уже не отвечают требованиям современного рынка. Инновационные стратегии, включающие цифровые технологии, гибкие модели организации труда и персонализированные подходы к развитию сотрудников, становятся неотъемлемой частью успешного функционирования розничных сетей.

Основы государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации, определяя принципы, формы и условия осуществления торговли, а также полномочия органов государственной власти закреплены в Федеральном законе от 28.12.2009 года № 381-ФЗ [1].

Особый интерес представляет изучение инновационных стратегий управления персоналом в региональном контексте, когда локальные факторы, такие как демография, экономика и инфраструктура, накладывают свой отпечаток на процессы управления. Алтайский край, будучи одним из крупнейших регионов Сибири с развитой сельскохозяйственной и промышленной базой, представляет собой уникальный кейс для анализа. В Алтайском крае розничная торговля развивается под влиянием миграционных потоков, сезонности и интеграции с туризмом, требуя специфических инновационных решений в управлении персоналом.

Цель настоящего исследования – проанализировать инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли на примере Алтайского края. Основные задачи включают: обзор теоретических основ инновационных подходов, описание методологии кейс-стади, анализ практических примеров и оценку эффективности внедрения стратегий. Гипотеза исследования заключается в том, что интеграция цифровых инструментов и гибких моделей управления повышает производительность труда и удовлетворенность сотрудников в региональном розничном секторе.

Актуальность темы инновационных стратегий управления персоналом в отрасли розничной торговли обусловлена ростом конкуренции, вызванным развитием механизма продажи и покупки товаров и услуг через интернет и пандемией COVID-19, которая ускорила цифровизацию. В Алтайском крае доля розничной торговли в ВРП составляет около 15%, поэтому инновации в управлении персоналом могут способствовать устойчивому развитию региона.

По данным Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай оборот розничной торговли Алтайского края в 2024 году года составил 588 млрд. рублей, увеличившись за последние 5 лет в 1,7 раз. Крупные и средние предприятия обеспечили более половины (62,3%) оборота розничной торговли в регионе, субъекты малого предпринимательства – 36,4% [2].

Таблица 1
Оборот и товарные запасы розничной торговли в Алтайском крае, 2020-2024 гг. [2].

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Оборот розничной торговли - всего, млн рублей, в том числе:	354328,4	397846,0	469245,2	505893,1	588491,1

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
оборот торговых организаций и индивидуальных предпринимателей вне рынка	349381,3	391907,6	462547,2	498622,2	580574,8
продажа товаров на розничных рынках	4947,1	5938,4	6698,0	7270,9	7916,3
Из общего объема оборота розничной торговли, млн рублей:					
пищевые продукты, включая напитки, и табачные изделия	172312,6	191212,6	233897,8	248956,1	283821,9
непродовольственные товары	182015,8	206633,4	235347,4	256937,0	304669,2
Товарные запасы в организациях розничной торговли (на конец года):					
всего, млн рублей	21759,9	25516,9	28027,3	32848,4	39286,1

Структура занятости населения Алтайского края по секторам экономики представлена на рис. 1:

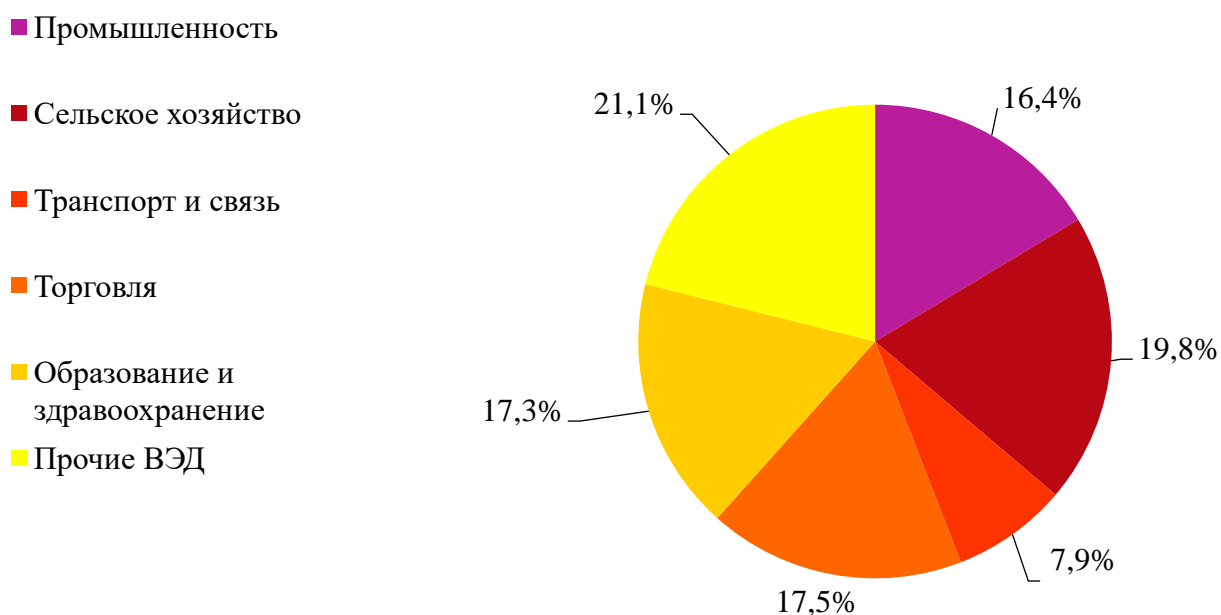


Рисунок 1. Структура занятости населения Алтайского края, % [3].

Ключевые особенности Алтайского края – сильное влияние сельского хозяйства (19,8%), обрабатывающей промышленности (16,4%) и торговли (17,5%).

Инновационные стратегии управления персоналом (HR) в розничной торговле опираются на концепции человеческого капитала, предложенные Гэри Беккером, и теории мотивации, развитые Дэвидом Макклелландом и Фредериком Герцбергом. В контексте розницы ключевыми становятся гибкие модели, такие как agile-методологии, адаптированные для HR, и цифровые платформы для автоматизации процессов.

Одна из центральных инноваций – использование искусственного интеллекта (ИИ) для подбора и обучения персонала. Системы на базе ИИ анализируют большие данные о кандидатах, предсказывая их эффективность и соответствие корпоративной культуре. Например, инструменты типа Workday или SAP SuccessFactors позволяют

персонализировать программы обучения, снижая время адаптации новых сотрудников на 30-40%.

Другая стратегия – внедрение гибких графиков работы и моделей удаленного управления, представляющих актуальность для розничных предприятий с сезонным спросом. Теория «гибкого капитализма» Ричарда Сеннетта подчеркивает, что такие подходы повышают лояльность персонала и снижают текучесть кадров [4]. В розничной торговле этот подход проявляется в ротационных системах, когда сотрудники могут переходить между магазинами или функциями, развивая навыки мультизадачности.

Региональный аспект добавляет и ряд сложностей, обусловленных тем, что в Алтайском крае с его сельским населением и миграцией молодёжи в города, стратегии должны учитывать демографические факторы. Исследования показывают, что в регионах с низкой плотностью населения инновации в HR часто включают мобильные приложения для обучения и виртуальные команды: «для компаний сферы розничной торговли становится понятной необходимость изменения принципов работы с массового подбора, характеризующегося приоритетом количественных показателей, на индивидуальный подход» [5].

Для достижения цели исследования использован метод кейс-стади, позволяющий глубоко проанализировать инновационные стратегии в реальном контексте. Выбор Алтайского края обусловлен его представительностью: регион имеет развитую сеть розничных предприятий, включая федеральные цепочки (Магнит, X5 Retail Group) и локальные сети.

Методология разработки стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли включает следующие этапы:

1. Сбор данных: анализ отчетов предприятий, интервью с HR-менеджерами и сотрудниками, а также статистических данных и региональных источников. Период исследования – 2020-2024 годы.

2. Анализ кейсов: исследованы данные предприятий: федеральная сеть «Магнит» (филиал в Барнауле) [6], локальная сеть «Мария-РА» [7] и онлайн-платформа «Ozon» с логистическими центрами в регионе [8]. Критерии оценки: эффективность стратегий (продажи на сотрудника, уровень текучести, удовлетворенность персонала).

Оценка инноваций: использованы количественные метрики (KPI) и качественные интервью для измерения влияния стратегий на бизнес-показатели.

Ограничения метода: субъективность интервью и зависимость от доступных данных. Тем не менее, кейс-стади обеспечивает практическую ценность для репликации стратегий.

Результаты кейс-стади: инновационные стратегии в Алтайском крае.

Кейс 1: федеральная сеть «Магнит». В филиале «Магнит» в Барнауле внедрена цифровая платформа для управления персоналом на базе ИИ. Система анализирует данные о продажах и поведении сотрудников, предлагая персонализированные планы обучения. Например, кассиры получают рекомендации по улучшению навыков обслуживания на основе отзывов клиентов.

Результаты: текучесть кадров снизилась на 25% за два года, а продажи на сотрудника выросли на 15%. Гибкий график, включая возможность частичной занятости для студентов, привлек молодых специалистов из сельских районов Алтайского края. Инновация: интеграция с мобильным приложением для отслеживания рабочего времени, что повысило прозрачность и мотивацию.

Кейс 2: локальная сеть «Мария-РА». Это предприятие, специализирующееся на розничной торговле продуктами, внедрило стратегию «гибкого управления» с акцентом на развитие лидерства среди сотрудников. Программа включает ротацию менеджеров между магазинами и онлайн-обучение через платформу Coursera, адаптированную к региональным условиям (учет алтайского менталитета и сезонности).

Инновационный элемент: использование чат-ботов для обратной связи от персонала, что позволяет быстро реагировать на жалобы и предложения. В результате, уровень

удовлетворенности сотрудников вырос на 30%, а эффективность операций – на 20%. В Алтайском крае это особенно важно из-за высокой миграции, где стратегия помогает удерживать квалифицированных кадров.

Кейс 3: онлайн-платформа «Ozon». В логистическом центре «Ozon» в Бийске (Алтайский край) акцент сделан на автоматизацию HR-процессов с помощью роботов для подбора кандидатов. Система оценивает резюме и проводит виртуальные интервью, интегрируя данные о региональных рынках труда.

Результаты: сокращение времени найма на 50%, повышение качества персонала (рост производительности на 18%). Инновация: программа менторства с использованием VR-технологий для симуляции рабочих ситуаций, что актуально для обучения логистике в условиях удаленности от центральных офисов.

Общие тенденции в Алтайском крае: все кейсы демонстрируют, что инновации в HR способствуют адаптации к региональным вызовам, среди которых: нехватка квалифицированных кадров и сезонные колебания спроса. Эффективность стратегий измеряется через снижение затрат на обучение и повышение лояльности.

Анализ кейсов подтверждает гипотезу: инновационные стратегии, особенно цифровые платформы и гибкие модели, значительно улучшают показатели управления персоналом в розничной торговле Алтайского края. Сравнение с традиционными подходами показывает, что инновации снижают текучесть и повышают эффективность, но требуют инвестиций в технологии и обучение менеджеров.

Региональные особенности усиливают эффект: в Алтайском крае, с его аграрным уклоном, стратегии фокусируются на привлечении молодежи и интеграции с местными сообществами. Однако вызовы включают низкую цифровую грамотность в сельских районах, требуя дополнительных мер по обучению.

Сравнение с другими регионами (например, с Москвой) показывает, что в Алтайском крае инновации более ориентированы на устойчивость, чем на масштабирование. Потенциал для дальнейшего развития: интеграция с региональными программами поддержки бизнеса, такими как субсидии на HR-инновации.

Федеральные торговые сети в России активно стремятся к расширению своего географического охвата, фокусируясь на проникновении в как можно большее количество регионов: «торговые сети регионов часто сталкиваются с трудностями в конкуренции с федеральными игроками, поскольку их коммерческие предложения менее привлекательны, отсутствуют регулярные промоакции, наблюдается нехватка оборотных средств, а также недостаток инструментов для торговой аналитики и слабый менеджмент» [9].

Несмотря на агрессивную экспансию федеральных сетей, местные ритейлеры часто получают значительные выгоды от тесного сотрудничества с региональными органами власти. Взаимодействие открывает двери к привилегиям, которые усиливают их конкурентоспособность на локальном рынке.

Таким образом, инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли, проиллюстрированные кейс-стади Алтайского края, демонстрируют высокий потенциал для повышения конкурентоспособности предприятий. Цифровые инструменты и гибкие модели снижают текучесть кадров и повышают производительность, адаптируясь к региональным условиям [10].

В качестве рекомендаций можно предложить: внедрять ИИ для персонализации обучения и мониторить KPI для оценки эффективности.

Список источников

1. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/. (дата обращения: 17.12.2025 г.).

2. Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/230462>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
3. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 года. URL: https://invest.alregn.ru/upload/strategy_2025.pdf. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
4. Бауман З. Индивидуализированное общество. – М.: Логос, 2005. – 390 с.
5. Петров С.К., Макекадырова А.С. Современные аспекты управления персоналом розничной торговли в условиях пандемии // Лидерство и менеджмент, 2022. – Т. 9, № 1. – С. 245-258.
6. Сайт сети «Магнит». URL: <https://www.magnit.com/ru/>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
7. Сайт «Мария-РА». URL: <https://www.maria-ra.ru/>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
8. Сайт онлайн-платформы «Ozon». URL: <https://www.ozon.ru/>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
9. Сурай Н.М., Бабарыкин В.П., Баранова В.А. Современное состояние и потенциал развития регионального ретейла (на примере Алтайского края) // Экономика, профессия, бизнес. – 2025. – № 1. – С. 105-113.
10. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ потребности малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 4. С. 78-91.

Сведения об авторах

Костылев Виктор Владимирович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Российская Федерация

Information about the author

Kostylev Viktor Vladimirovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russian Federation