



№5

MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR

ILMIY ELEKTRON JURNALI



**ISSN: 2181-3965
VOLUME 5
TOSHKENT 2026**

“MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR” ILMIY ELEKTRON JURNALI TAHRIRIYAT KENGASHI RAISI

To‘lqin Zakirovich Teshabayev – tahririyat kengashi raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI

Mehmonov Sultonali Umaraliyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘quv ishlari bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Karimova Komila Daniyarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Yoshlar masalalari va ma‘naviy-marifiy ishlar bo‘yicha birinchi prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Xudoyqulov Sadirdin Karimovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Hududiy ta‘lim masalalari va markazlar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sindarov Sherzod Egamberdiyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Infratuzilmalarni rivojlantirish va iqtisod ishlari bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Saparov Aktam Jo‘rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori

Islamkulov Alimnazar Xudjamuratovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Pardayev Abdunabi Xoliqovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Kuziyev Islomjon Ne‘matovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Baymurotov Tursunbay Maxkambayevich – iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Omonov Akrom Abdinazarovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Qongratbay Avezimbetovich – texnika fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vaziri

Jumayev Nodir Xosiyatovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi deputati

Haydarov Nizomiddin Hamroyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Raviprakash G. Dani – Xalqaro ta‘lim konsultanti, professor (AQSH)

Bagautdinova Nailya Gumerovna – Qozon federal universiteti Boshqaruv, iqtisodiyot va moliya instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Rossiya Federatsiyasi)

Sharifzoda Mu‘min Mashokir – Tojik davlat huquq, biznes va siyosat instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Tojikiston Respublikasi)

Maley Elena Borisovna – Polotsk davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (Belarus Respublikasi)

Asif Mahbub Karim – Malayziya Menejment va tadbirkorlik universiteti professori (Malayziya qirolligi)





Piter Xayk – Yevropa amaliy fanlar va menejment instituti ilmiy ishlar bo'yicha prorektori (Chexiya Respublikasi)

Yavuz Demirel – Kastamonu universiteti professori (Turkiya Respublikasi)

Jo'rayev Abdug'affor Safarovich – Termez agrotexnologiyalar va Innovatsion rivojlanish instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Ismanov Ibroxim Nabiyeovich – Farg'ona politexnika instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xayriddinov Azamat Botirovich – Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti prorektori iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Tashnazarov Samiddin Nizamovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nurmanov Ulug'bek Anorbayevich - Bank-moliya akademiyasi “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori

Yakubova Nargiz Tursunbayevna – iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Mamatov Baxadir Safaraliyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qiyosov Sherzod Uralovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Urazaliyev Kamoliddin Tajikulovich – iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Teshayev Zavqiddin Jabbor o'g'li – Qarshi davlat universiteti Turizm va marketing kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Hazratqulov Shahboz Boboqul o'g'li – Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasida dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

JURNAL TAHRIRIYATI

Saparov Aktam Jo'rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori, dotsent

Avlokulov Anvar Ziyadullayevich – ilmiy muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Aliqulov Mehmonali Salohiddin o'g'li – mas'ul muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Buxorova Moxira Samandarovna – muharrir

O'zbekiston Respublikasi OAK Rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 364-son qarori bilan “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari yuzasidan assosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.

“Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali
23.11.2022-yildan

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №R-566966 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №049864





MUNDARIJA			
1.	Meyliyev Obid Raxmatullaevich	Soliqlarning budget daromadlaridagi ahamiyatini oshirish	7
2.	Мирзаева Матлуба Ғайбулла қизи	Тижорат банкларининг капитал базасини мустаҳкамлашнинг методологик ва амалий асосларини такомиллаштириш	14
3.	Жабборов Насриддин Мирзаодилович, Юнусова Шохсанам Муротовна, Бебутова Зулайхо Хамидовна, Сафарова Севара Қахрамон қизи	Тошкент вилояти туристик ҳудудлари имижи модели учун барқарорлик таҳлили	19
4.	Мухамедова Севара Абдуллаевна	Тижорат банкларида кичик бизнес лойиҳаларини кредитлашда банк таваккалчиликларини баҳолаш ва бошқариш тизими	27
5.	Abduqayumov Elyorbek Ulug'bek o'g'li, Yo'ldosheva Oygul Zokir qizi	Janubiy Koreya kinoindustriyasining iqtisodiy rivojlanishdagi o'rni va ta'siri	33
6.	Umarova Shahnoza	Moliyaviy faoliyat bo'yicha baholangan majburiyatlar hisobini takomillashtirish	40
7.	Muydinov Xusniddin Nuriddin o'g'li	Avtomobilsozlik korxonalarining xarajat samaradorligini ekonometrik modellash	46
8.	Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	O'zbekistonda auditorlik faoliyatini tashkil etishning zaruriyati va uning ahamiyati	57
9.	Kurbanbayev Jurabek Eruvbayevich, Akromov Shohrux Shuhrat o'g'li	Auditorlik tekshiruvlarida tashqi tasdiqlardan foydalanish va ichki nazorat tizimining samaradorligini oshirish	66
10.	Абдурахманов Ўрол Наврўз ўғли	Акциядорлик жамиятлари аудитида таҳлилий амалларни қўллашни такомиллаштириш	71
11.	Sayfiddinov Sarvarbek Anvarbek o'g'li	Yoshlar biznes-loyihalarini moliyalashtirishda kredit va investitsiya resurslarining o'rni	80
12.	Shodiyev Yashnarbek Baxriddin o'g'li	Davlat moliyaviy nazoratini modellar va metodologik yondashuvlarini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish	92
13.	Muydinov Baxodirjon Numanovich	Korxonalarda ichki auditni tashkil etish va takomillashtirish	101
14.	Mirzanov Zakir Maratovich	Paxta yetishtirish va qayta ishlash klasterlarida resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va iqtisodiy yo'qotishlarni kamaytirish	111
15.	Тожибоева Дилором	XXI ахборотлар асри – қарор қабул қилиш жараёнининг мураккаблашуви асри	116
16.	Нурхонов Комилжон Товкараевич	Яшил иқтисодиётга ўтиш йўллари ва устуворликлари	124
17.	Saydullayev Nodirbek Narzullayevich	Inflyatsion targetirlash sharoitida markaziy bank valyuta intervensiyalari strategiyasini takomillashtirish mexanizmlari	132
18.	Хусаинов Равшан Рахимович	Сравнительный анализ налоговых систем зарубежных стран и трансформация их для Узбекистана	143
19.	Maxkamova Nazokat Umarali qizi	O'zbekiston iqtisodiyotida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning o'rni	150
20.	Abduraxmanova Muqaddas Toxtasinovna	Temir yo'l transporti korxonalarining ekologik-iqtisodiy samaradorligini oshirishning innovatsion mexanizmlari	156
21.	Kuliboyev Azamat	Davlat tibbiyot tashkilotlarida buxgalteriya hisobi:	165





	Shonazarovich	nazariya, amaliyot va uslubiyot	
22.	Jaxbarov Jamshidbek Tilavoldi o'g'li	Raqamli texnologiyalar asosida budjet tashkilotlarida davlat moliyaviy nazoratini takomillashtirish: Farg'ona viloyati misolida	179
23.	Xasanova Shaxzoda Sarvarq qizi	Avtomatlashtirish davrida ayollarning mehnat bozoridagi transformatsiyasi: global tendensiyalar va O'zbekistonning 2030-yilgacha imkoniyatlari	188
24.	Abdullaeva Nilufar Javdat qizi	Бюджет ташкилотларида узок муддатли активлар билан боғлиқ молиялаштириш манбалари	194
25.	Худойкулова Дилора Дилмуродовна	Обеспечение надежности аудиторских доказательств при аудите долгосрочных активов	200
26.	To'xtayev Umidjon Shuhrat o'g'li	Xususiy tibbiy xizmatlar raqobatbardoshligini oshirish yo'llari	209
27.	Djumaniyazov Shavkat Raximovich	Yangi O'zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish istiqbollari	216
28.	Siroj Zarina Rustambekovna	O'zbekistonda demografik jarayonlarni statistik prognozlash va monitoring tizimini takomillashtirish	223
29.	To'laev Safarmurod Boymuhammad o'g'li	Korporativ mijozlarga innovatsion bank xizmatlarini rivojlantirishning xorijiy tajribasi	229
30.	Эрдонаев Аликул Халимович	Банк технологиялари ва масофавий банк хизматларининг турларидан фойдаланиш амалиёти	236
31.	Муродов Бобиржон Ҳаётжон ўғли	Иқтисодиётда яширин меҳнат ресурслари айланмаси: иш берувчиларни масъулияти ва норасмий бандликни бартараф этишнинг тизимли ечимлари	247
32.	Abdullayeva Shaxnoza Erkinovna	Aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini moliyalashtirish samaradorligini baholash metodologiyasini takomillashtirish	253
33.	Саттаров Тулкин Абдихалилович	Қишлоқ хўжалиги корхоналарини молиявий барқарорлигини баҳолаш моделлари	261
34.	Sanayev Javohir Shavkat o'g'li	Tijorat banklarida mijozning tranzaksion faolligiga asoslangan adaptiv tariflash mexanizmini takomillashtirish	271
35.	Хасанов Сабирджан Садикович, Раимова Мадинабону Сабирджан кизи	Оценка экономической необходимости строительства ветроэнергетических установок в Узбекистане	278
36.	Karimov Shohruh Ahmadullo o'g'li	O'zbekistonda buxgalteriya xizmatlari bozorining institutsional tuzilmasi: auditorlik va soliq maslahatchilari tashkilotlari reestrlari tahlili	286
37.	Karimqulov Jasur Imomboyevich, Hojanov Baxadir Omirbayevich	Bank infratuzilmasi transformatsiyasi samaradorligini integral baholash metodikasini takomillashtirish	292
38.	Kasimova Zilolaxon Botir qizi	O'zbekiston bank tizimining miqdoriy kengayishi va moliyaviy barqarorlik normativlariga rioya etish darajasi: 2017–2025 yillar tahlili	301
39.	Олимова Қизлархон Тўра кизи	Тижорат банкларида муаммоли кредитларни эрта аниқлаш ва мониторинг тизимида мавжуд муаммоларнинг тизимли ечими	308





40.	Xolmurotov Fozil Saribayevich	Hududiy eksportning qo'shilgan qiymati va diversifikatsiya darajasini o'lchash: Xorazm viloyatida export quality index tahlili	314
41.	Jumaniyazov Iskandar Baxodirovich	To'qimachilik sanoati korxonalarida xarajatlar hisobini tashkil etish, tannarxni kalkulyatsiya qilish va tahlil etish bo'yicha xorijiy tajriba	327
42.	Vaisov Dilshod Ibodullayevich	Kichik biznes subyektlari moliyaviy raqobatbardoshligini prognozlashning ekonometrik asoslari	333
43.	Kabilova Zebo Babakulovna	Mintaqa iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda mehnat resurslaridan foydalanishning ilmiy-nazariy asoslari	341
44.	O'lmasxo'jayev Zoirxo'ja Abbos o'g'li	Ta'lim muassasalarida sun'iy intellekt asosidagi adaptiv modellarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini baholash	353
45.	Jomolov Muzaffar Mirzoxitovich	Hududlarda investitsiyalar samaradorligini qisqa panel ma'lumotlari asosida o'rta muddatga prognozlash: Toshkent viloyati misolida	358
46.	Akhmedova Shokhistakhon	Ways to improve sustainable financing mechanisms in Uzbekistan: capital needs, pilot instruments and scenario-based projections to 2030	368
47.	Xushvaqov Islombek Muxammadi o'g'li	Moliya bozorida qarz instrumentlari orqali savdolarni moliyalashtirish	381
48.	Qudratova Shaxnoza Shuxrat qizi	Yashash va umumiy ovqatlanish xizmatlari samaradorligini statistik baholash usullari va mezonlari	388
49.	Ziyodullayev Dilshod Sherzodovich, Sharapova Mashxura Azadovna	O'zbekistonda monetar va fiskal siyosatning inflyatsiya va iqtisodiy o'sishga ta'siri	399
50.	Гозиев Рзоиддин Чулпон угли, Ким Дмитрий Игнатьевич	Перестройка кадровой стратегии ритейла в эпоху цифровых технологий	406
51.	Qodirov Humoyun Tolibjon o'g'li	To'qimachilik korxonalarining eksport salohiyatini boshqarishda eksportni diversifikatsiya qilish strategiyasi	413
52.	Abdujaborova Mahmura Toshmuxamadovna	Korxona moliyaviy holatining tizimli tahlili	419





ПЕРЕСТРОЙКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Гозиев Рзоиддин Чулпон угли

*независимый соискатель
кафедры эконометрика
Ташкентский государственный
экономический университет
старший преподаватель
кафедры анализ данных и цифровые технологии
Ташкентский филиал РЭУ им Г. В Плеханова
E-mail: rzoiddin@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3299-7605*

Ким Дмитрий Игнатьевич

*PhD, старший преподаватель
кафедры анализ данных и цифровые технологии
Ташкентский филиал РЭУ им Г. В Плеханова
E-mail: dmitriy.kim.1995.04.23@gmail.com
ORCID: 0009-0009-4516-9145*

Аннотация. В статье рассматриваются изменения требований к кадровому потенциалу торговых предприятий в условиях цифровой трансформации. Анализируется влияние автоматизации, искусственного интеллекта, маркетинговых и цифровых платформ на содержание трудовых функций и компетенции работников. Особое внимание уделяется формированию нового профиля цифровых компетенций, развитию механизмов up-skilling и re-skilling, а также внедрению современных форм цифрового обучения персонала. Обосновывается необходимость перехода от преимущественно внешнего найма к системному развитию кадров внутри организации. Предложен комплексный подход к управлению развитием персонала, включающий аудит цифровых компетенций, формирование матрицы навыков, непрерывное обучение и оценку его влияния на операционные показатели торгового предприятия.

Ключевые слова: цифровая трансформация, торговые предприятия, кадровый потенциал, цифровые компетенции, искусственный интеллект, up-skilling, re-skilling, цифровое обучение, развитие персонала, автоматизация.

RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR DAVRIDA CHAKANA SAVDO SOHASI HR STRATEGIYASINI QAYTA QURISH

G'oziyev Rzoiddin Cho'lpon o'g'li

*ma'lumotlarni tahlil qilish va raqamli
texnologiyalar kafedrasi katta o'qituvchisi
Plexanov nomidagi Rossiya
iqtisodiyot universitetining Toshkent filiali
ekonometrika kafedrasi mustaqil izlanuvchisi (PhD)
Тошкент давлат иқтисодиёт университети
E-mail: rzoiddin@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3299-7605*

Dmitriy Ignatyevich Kim

*PhD, ma'lumotlarni tahlil qilish va
raqamli texnologiyalar kafedrasi katta o'qituvchisi*





*Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot
universitetining Toshkent filiali*

E-mail: dmitriy.kim.1995.04.23@gmail.com

ORCID: 0009-0009-4516-9145

Annotatsiya. Ushbu maqolada raqamli transformatsiya sharoitida chakana savdo sotuvchilarning inson resurslariga bo'lgan o'zgaruvchan talablar ko'rib chiqiladi. Avtomatlashtirish, sun'iy intellekt, bozorlar va raqamli platformalarning ish funktsiyalari mazmuni va xodimlarning kompetensiyalariga ta'siri tahlil qilinadi. Raqamli kompetensiyalarning yangi profilini shakllantirishga, malaka oshirish va qayta malaka oshirish mexanizmlarini ishlab chiqishga va raqamli kadrlarni o'qitishning zamonaviy shakllarini joriy etishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Asosan tashqi yollangan va tashkilot ichida kadrlarni tizimli rivojlantirishga o'tish zarurati asoslantirilgan. Raqamli kompetensiya auditori, ko'nikmalar matritsasini yaratish, uzluksiz o'qitish va uning chakana savdo korxonasining operatsion faoliyatiga ta'sirini baholashni o'z ichiga olgan kadrlarni rivojlantirishni boshqarishga kompleks yondashuv taklif qilinmoqda.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, chakana savdo korxonalari, inson resurslari, raqamli kompetensiyalar, sun'iy intellekt, malaka oshirish, qayta malaka oshirish, raqamli o'qitish, xodimlarni rivojlantirish, avtomatlashtirish.

RESTRUCTURING RETAIL HR STRATEGY IN THE DIGITAL AGE

G'oziyev Rzoiddin Cholpon ogli

Senior Lecturer

Department of Data

Analysis and Digital Technologies

Tashkent Branch of Plekhanov

Russian University of Economics

Independent Researcher(PhD)

Department of Econometrics

Tashkent State University of Economics

E-mail: rzoiddin@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3299-7605

Kim Dmitriy Ignatevich

PhD, Senior Lecturer

Department of Data Analysis

and Digital Technologies

Tashkent Branch of Plekhanov

Russian University of Economics

E-mail: dmitriy.kim.1995.04.23@gmail.com

ORCID: 0009-0009-4516-9145

Abstract. This article examines changing requirements for the workforce of retail enterprises amidst digital transformation. It analyzes the impact of automation, artificial intelligence, marketplaces, and digital platforms on job functions and employee competencies. Particular attention is paid to defining a new digital competency profile, developing upskilling and reskilling mechanisms, and implementing modern forms of digital staff training. The article substantiates the need to shift from a reliance on external hiring to the systematic development of personnel within the organization. A comprehensive approach to managing staff development is proposed, encompassing a digital competency audit, the creation of a skills matrix, continuous learning, and an assessment of its impact on the retail enterprise's operational performance.

Keywords: digital transformation, retail enterprises, workforce potential, digital





competencies, artificial intelligence, upskilling, reskilling, digital training, staff development, automation.

Введение

Современная торговля стремительно трансформируется под влиянием технологий, меняя привычные форматы работы и подходы к обслуживанию клиентов. Автоматизация складских запасов, внедрение искусственного интеллекта и развитие маркетплейсов делают торговый бизнес высокотехнологичной отраслью. Однако любые цифровые платформы и сложные алгоритмы остаются лишь инструментами, эффективность которых полностью зависит от квалификации персонала. Без подготовленных специалистов инвестиции в дорогостоящее программное обеспечение не приносят ожидаемой отдачи. В этих условиях ключевым фактором выживания и роста компании становится умение быстро адаптировать коллектив к новым реалиям. Развитие кадрового потенциала превращается из стандартной функции HR-отдела в стратегическую задачу всего руководства. Именно поэтому ритейлу необходима новая модель работы с персоналом, сочетающая понятные технологические стандарты и непрерывное развитие навыков.

Обзор литературы

Проблема адаптации кадров к цифровой трансформации торговли лежит на стыке теории человеческого капитала, исследований технологических изменений, управления персоналом и корпоративного обучения. Концепция человеческого капитала в русскоязычную науку пришла через переводные работы Г. Беккера, рассматривавшего знания и навыки как объект инвестиций с будущей отдачей [1]. Различие между общим и специфическим капиталом объясняет, почему компании выгодно обучать собственных сотрудников: знание внутренних стандартов, ассортимента и корпоративной культуры нельзя купить на рынке в готовом виде. В отечественной литературе формирование, оценка и эффективность использования человеческого капитала подробно рассмотрены А. И. Добрыниным, С. А. Дятловым и Е. Д. Цыреновой [2]. Особенности российского рынка труда, включая адаптацию предприятий без глубокой реструктуризации кадров, проанализированы Р. И. Капелюшниковым [3]. Э. Бриньолфсон и Э. Макафи рассматривают цифровые технологии как усилитель человеческих способностей, чья отдача зависит от квалификации пользователя [4]. П. Вайл и С. Ворнер показывают, что цифровая трансформация бизнес-модели невозможна без изменений в компетенциях и организации труда персонала [5]. Эти работы подтверждают, что рост требований к цифровой грамотности, работе с данными и клиентскому сервису носит структурный характер. Базовые подходы к подбору, оценке, адаптации и развитию персонала изложены в учебниках Э.Ю. Люшиной [6]. Эти источники описывают развитие сотрудников как элемент кадровой стратегии, но цифровые навыки линейного персонала торговли в них рассматриваются фрагментарно. Идея непрерывного обучения как основы устойчивости компании обоснована в концепции обучающейся организации П. Сенге [7].

Методология исследования

В рассмотренной литературе остаются недостаточно изученными: профиль компетенций линейного персонала розничной торговли в условиях внедрения ИИ; сравнительная экономика переподготовки и найма на уровне торговых предприятий; связь образовательных инициатив с операционными показателями ритейла (скорость обслуживания, средний чек, количество ошибок учёта). Настоящая статья направлена на восполнение этих пробелов.

Анализ и результаты

Цифровая трансформация торговли изменяет не только технологии и бизнес-процессы, но и саму структуру требований к человеческому капиталу. Автоматизация





кассовых операций, внедрение систем управления запасами, развитие электронной коммерции, использование аналитических платформ и инструментов искусственного интеллекта постепенно сокращают долю рутинных операций и одновременно повышают требования к цифровым, аналитическим и коммуникативным компетенциям работников. В этих условиях эффективность предприятия все в большей степени определяется не количеством внедренных технологий, а способностью персонала эффективно использовать их в повседневной деятельности. Особенно важным становится переход от традиционной модели управления кадрами, ориентированной преимущественно на поиск специалистов с уже сформированным набором навыков, к модели постоянного развития и адаптации собственного персонала. Для торговых предприятий это позволяет одновременно снижать кадровые риски, сокращать издержки на найм и адаптацию и формировать более устойчивую организационную среду. При этом цифровое обучение должно быть связано не только с освоением конкретного программного обеспечения, но и с формированием универсальных компетенций, позволяющих сотрудникам адаптироваться к последующим технологическим изменениям. В связи с этим трансформация кадрового потенциала торгового предприятия может рассматриваться как последовательная система из четырех взаимосвязанных элементов: определение нового профиля компетенций, развитие существующего персонала посредством up-skilling и re-skilling, внедрение современных форм цифрового обучения и формирование стратегической системы управления развитием кадров. Рассмотрение этих направлений позволяет перейти от фрагментарного внедрения образовательных инициатив к целостной модели подготовки персонала, способной обеспечить долгосрочную эффективность и устойчивость торгового бизнеса.

1. Портрет «нового» работника торговли: профиль компетенций

Цифровая трансформация торговой сферы кардинально меняет требования к знаниям и ежедневным обязанностям сотрудников любого уровня. Раньше от работника магазина требовались преимущественно исполнительность, знание базовых правил торговли и аккуратность при выкладке товара. Сегодня базовый набор навыков расширился, так как линейный персонал постоянно взаимодействует с цифровыми терминалами, базами данных и автоматизированными системами учета. Специалисту необходимо уметь быстро ориентироваться в массивах информации, интерпретировать подсказки алгоритмов и принимать правильные решения прямо на рабочем месте. Изменились и ожидания самих покупателей, которые приходят в физический магазин за экспертным мнением, а не просто за покупкой. В результате на первый план выходит умение совмещать техническую грамотность с развитыми навыками коммуникации и решения нестандартных задач. Внимательный анализ современных вакансий показывает, что успешный работник ритейла должен обладать целым комплексом взаимодополняющих качеств:

- **Data-грамотность (Data Literacy).** Умение работать с данными требуется не только аналитикам, но и категориям линейного менеджмента. Понимание дашбордов в BI-системах, работа с CRM и интерпретация отчетов по товарным остаткам позволяют линейным сотрудникам принимать обоснованные решения на месте;

- **Взаимодействие с ИИ и no-code инструментами.** Быстрорастущий тренд – использование ИИ-помощников для обработки обратной связи, составления карточек товаров, анализа клиентского поведения и автоматизации базовых сценариев коммуникации;

- **Гибридный клиентский сервис.** Линейный персонал офлайн-точек трансформируется в консультантов-экспертов, способных работать с кассами самообслуживания (SCO), мобильными терминалами сбора данных (ТСД) и приложениями клиентской лояльности;

- **Кибергигиена и защита данных.** Понимание принципов информационной безопасности и правил обращения с персональными данными клиентов становится базовой





обязанностью каждого сотрудника ритейла.

Формирование такого профиля компетенций требует от компании пересмотра традиционных подходов к подбору и оценке сотрудников. Попытка найти на открытом рынке труда готовых специалистов, полностью соответствующих всем перечисленным критериям, часто сталкивается с высокой конкуренцией и раздутыми зарплатными ожиданиями. К тому же специфика каждого конкретного торгового предприятия требует времени на адаптацию даже самого опытного кандидата. Гораздо более рациональным шагом становится планомерная оценка уже имеющегося штата и выявление слабых мест в его подготовке. Оценив базовый уровень сотрудников, руководству проще понять, какие именно навыки необходимо развивать в первую очередь. Это позволяет строить более точные программы обучения и не тратить ресурсы на освоение ненужного функционала. В конечном счете выигрывают те организации, которые создают внутри себя условия для постоянного профессионального роста линейного и управленческого состава.

2. От найма к рескиллингу: почему переподготовка выгоднее поиска

В условиях дефицита квалифицированных кадров постоянный поиск новых работников превращается в серьезную финансовую и организационную проблему. Затраты на привлечение, тестирование и адаптацию внешних кандидатов растут с каждым годом, а гарантий их долговременной работы в компании никто не дает. В то же время увольнение действующих сотрудников из-за нехватки у них цифровых навыков создает дополнительную напряженность в коллективе и снижает общий уровень лояльности. Гораздо более выгодным решением оказывается переквалификация собственных кадров, которые уже знакомы с внутренними стандартами, ассортиментом и корпоративной культурой. Опыт крупных торговых сетей подтверждает, что развитые программы внутреннего обучения существенно снижают текучесть кадров. На практике процесс обновления кадрового состава обычно строится вокруг двух основных направлений:

1. **Up-skilling (повышение квалификации).** Доразивание текущих навыков сотрудника под новые технологии. Например, обучение продавца-консультанта работе с алгоритмами персонализированных рекомендаций или мобильным эквайрингом;

2. **Re-skilling (переподготовка).** Полное переобучение кадров, чьи функции автоматизируются. Работники традиционных кассовых зон или учетчики склада переквалифицируются в операторов маркетплейсов, специалистов по обработке онлайн-заказов или менеджеров клиентского сервиса.

Системная работа по этим направлениям позволяет компании гибко реагировать на любые изменения рынка и смену технологического стека. Когда торговая сеть внедряет новую систему автоматизации или выходит на новые маркетплейсы, ей не нужно полностью менять команду. Достаточно заранее сформировать учебные модули и дать людям время на освоение обновленных регламентов. Это создаёт в коллективе ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне, что прямо влияет на качество обслуживания покупателей. Довольный и уверенный в своих силах сотрудник работает значительно продуктивнее и совершает меньше ошибок в рутинных операциях. Таким образом, инвестиции в переподготовку напрямую защищают бизнес от операционных сбоев и финансовых потерь.

3. Инструменты и форматы цифрового обучения

Традиционные формы обучения с оторванными от практики многочасовыми лекциями и длинными инструкциями окончательно доказали свою неэффективность в условиях высокой интенсивности ритейла. У сотрудников торгового зала просто нет времени на долгое изучение теории, а прочитанный материал быстро забывается без моментального применения на практике. Внедрение интерактивных платформ и мобильных решений позволяет подавать информацию небольшими порциями именно тогда, когда у сотрудника возникает в этом реальная необходимость. Такой подход не нарушает рабочий ритм магазина и обеспечивает высокую степень усвоения новых знаний. Использование современных цифровых технологий превращает рутинное освоение инструкций в





понятный и наглядный процесс. На сегодняшний день в торговых организациях наиболее активно используются следующие обучающие инструменты:

Таблица 1.

Формат инструментов ритейла в фирмах*

Формат /Инструмент	Как это работает в ритейле	Какую задачу решает
Микрообучение (Microlearning)	Короткие модули по 3-5 минут в мобильном приложении (видео, карточки, тесты)	Быстрое усвоение информации без отрыва от торгового зала
LMS-платформы и Геймификация	Корпоративные системы с рейтингами, трекерами прогресса и бейджами	Повышение вовлеченности персонала и автоматический контроль знаний
VR/AR-симуляторы	Отработка сложных сценариев (инвентаризация, прием поставок, конфликтные клиенты) в виртуальной среде	Безопасная тренировка навыков без риска финансовых и репутационных потерь
ИИ-тренажеры	Диалоговые симуляторы на базе нейросетей для отработки скриптов продаж	Персонализированный тренинг коммуникативных навыков в удобное время

**Составлено автором.*

Выбор конкретных инструментов зависит от масштаба бизнеса, имеющегося бюджета и специфики решаемых задач. Небольшим локальным сетям часто достаточно внедрить удобную систему микрообучения в смартфоне и базовую платформу проверки знаний. Крупные федеральные компании или дистрибьюторы могут позволить себе полноценные виртуальные симуляторы для подготовки операторов складов или специалистов по логистике. Важно не просто закупить современный софт, а интегрировать его в ежедневную работу каждого подразделения. Обучение должно восприниматься работниками не как формальная повинность, а как удобный и полезный помощник в решении их повседневных задач. В результате в компании формируется здоровая образовательная среда, ориентированная на реальные показатели бизнеса.

4.Стратегический чек-лист для HR и руководства торгового предприятия

Построение эффективной системы развития персонала требует от руководства компании последовательных и продуманных шагов. Нельзя запускать образовательные программы хаотично, без четкого понимания конечных целей и критериев успеха. Каждая обучающая инициатива должна быть тесно связана с финансовыми и операционными показателями торговой сети. Руководству важно с самого начала определить, как именно повышение квалификации сотрудников повлияет на скорость обслуживания, средний чек или количество ошибок при учете. Для этого необходимо сформировать понятную дорожную карту, которая поможет контролировать изменения на каждом этапе трансформации. Системный подход предотвращает бессмысленную трату бюджетов и обеспечивает слаженную работу всех отделов. Пошаговый план внедрения изменений включает в себя несколько обязательных этапов:

- 1. Провести аудит цифровой зрелости кадров.** Оценить текущий уровень цифровых навыков сотрудников на всех уровнях – от логистов до директоров магазинов;
- 2. Сформировать матрицу компетенций.** Четко определить, какие навыки





понадобятся подразделениям через 1-3 года с учетом планов по автоматизации.

3. Внедрить непрерывное обучение (Lifelong Learning). Сделать образование регулярным процессом, а не разовым мероприятием при внедрении софта;

4. Развивать культуру экспериментов. Поощрять инициативу сотрудников по оптимизации рутинных процессов с помощью цифровых инструментов.

Заключение

Завершая построение этой системы, важно регулярно анализировать полученные результаты и вносить корректировки в учебные программы. Рынок и технологии меняются настолько быстро, что созданные сегодня стандарты могут потерять актуальность уже через год. Руководству следует постоянно собирать обратную связь от линейного персонала и руководителей подразделений, чтобы вовремя замечать возникающие сложности. Прозрачная система оценки помогает видеть реальный прогресс сотрудников и своевременно поощрять тех, кто показывает высокие результаты. Когда обучение становится неотъемлемой частью рабочей культуры, организация приобретает высокую гибкость и устойчивость к внешним кризисам. В конечном итоге именно развитый кадровый потенциал позволяет торговым предприятиям сохранять лидерство и уверенно развиваться в условиях цифровой экономики.

Литературы

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории [Текст]: пер. с англ. / Г.С. Беккер; под ред. Р.И. Капелюшников. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с

2. Добрынин А.Н., Дятлов С.А., Цыренова Д.Е. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования) // СПб.: «Наука». - 1999. – с. 309.

3. Капелюшников Р. Проблема безработицы в российской экономике. М., Центр политических технологий, 1994.

4. Бриньолфсон, Э. Вторая эра машин : работа, прогресс и процветание в эпоху новейших технологий / Э. Бриньолфсон, Э. Макафи; перевод с английского П. В. Миронов. — Москва : АСТ, 2017. — 384 с.:

5. Вайл, П. Цифровая трансформация бизнеса : изменение бизнес-модели для организации нового поколения : перевод с английского / П. Вайл, С. Ворнер. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 218 с

6. Люшина, Э. Ю. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 235 с. — ISBN 978-5-4487-0158-0.

7. Питер Сенге Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации /; [Пер. с англ. Б.С. Пинскер]. - Москва : Олимп-Бизнес, 2003 (Новости). - 406 с. : ил.; 24 см.; ISBN 5-901028-62-7.

8. Шваб, К. Четвертая промышленная революция = The fourth industrial revolution [Текст] = The fourth industrial revolution : [перевод с английского : 12+] / Клаус Шваб. — Москва : Эксмо, 2018. — 285 с.

