УДК 331.108

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ: ДИАГНОСТИКА, РЕЗУЛЬТАТЫ И НЕРЕШЁННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Натальченко В.А.

студентка,

Донской Технический Государственный университет,

г. Ростов-на-Дону, Россия

Орехова Л.Л.

к.э.н., доцент,

Донской Технический Государственный университет,

г. Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация

Целью данного исследования является диагностика текущего состояния цифровой трансформации управления трудовыми ресурсами в розничной торговле, оценка достигнутых результатов и выявление нерешенных проблем. Методологическую основу составили анализ академических публикаций и кейс-стади российских и зарубежных розничных сетей, включая данные о внедрении цифровых HR-инструментов. В процессе работы установлено, что в ведущих розничных сетях доля сотрудников, переведенных на электронный кадровый документооборот, достигает 98%, а доля кандидатов на линейные позиции, отбираемых с помощью искусственного интеллекта (далее – ИИ), составляет 50%. Ключевой нерешенной проблемой остается разрыв между цифровизацией транзакционных функций и стратегической HR-аналитикой, что ограничивает переход HR от административной роли к стратегическому партнеру. Сделан вывод о необходимости контекстно-ориентированного подхода, учитывающего специфику форматов розничной торговли и цифровую грамотность линейного персонала.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление трудовыми ресурсами, розничная торговля, HR-аналитика, автоматизация найма, кадровый электронный документооборот, сопротивление изменениям.

DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGMENT IN RETAIL: DIAGNOSTICS, RESULT AND UNRESOLVED ISSUES

Natalchenko V.A.
Student,
Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia
Orekhova L.L.
PhD, Associate Professor,
Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia

Abstract.
The aim of this study is to diagnose the current state of digital transformation in human resource management in the retail sector, assess the results achieved, and identify unresolved issues. The methodological basis consists of an analysis of academic publications and case studies of Russian and foreign retail chains, including data on the implementation of digital HR tools. The study found that in leading retail chains, the share of employees switched to electronic personnel document management reaches 98%, and the share of candidates for line positions selected using artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) is 50%. The key unresolved issue remains the gap between the digitalization of transactional functions and strategic HR analytics, which limits HR's transition from an administrative role to a strategic partner. It has been concluded that a context-oriented approach is needed, taking into account the specifics of retail formats and the digital literacy of frontline staff.

Keywords: digital transformation, human resources management, retail trade, HR analytics, recruitment automation, electronic personnel document management, resistance to change.

Цифровая трансформация становится ключевым фактором конкурентоспособности розничных сетей, где управление трудовыми ресурсами традиционно отличается высокой трудоемкостью и текучестью кадров. Автоматизация кадрового администрирования, внедрение ИИ-рекрутинга и HR-аналитики уже дают измеримые эффекты, однако, их распространение остается неравномерным, а целостная картина результатов и сохраняющихся барьеров до сих пор не систематизирована. Целью настоящего исследования является диагностика текущего состояния цифровой трансформации управления трудовыми ресурсами в розничной торговле, оценка достигнутых результатов и выявление нерешенных проблем.

Объектом исследования выступают процессы управления персоналом в российских и зарубежных розничных сетях, предметом – практика внедрения цифровых HR-инструментов. Методологическую основу составили анализ академических публикаций и кейс-стади розничных сетей. Диагностика проводилась на основе шести кейсов – трех российских (Fix Price, X5 Group, Ашан) и трех международных (Kmart, Schnucks, Dollar Tree). Отбор кейсов осуществлялся по критериям масштаба внедрения, наличия публично доступных количественных результатов и разнообразия применяемых решений.

Экспериментальная часть. Российские кейсы. Начнем с компании Fix Price, которая запустила роботов-рекрутеров для массового подбора в декабре 2022 года, а уже в 2023 году роботы отбирали 23% от общего числа кандидатов на линейные позиции. В 2025 году эффективность выросла вдвое – робот направляет на собеседование 50% кандидатов. Решение разработано на платформе Vocamate AI совместно с компанией Prof IT. При этом, роботы не только общаются с кандидатами, но и автономно подбирают резюме, запускают

исходящие обзвоны, обрабатывают входящие запросы и вносят данные в системы. Время реакции бота на отклик составляет менее одной минуты, что позволяет мгновенно реагировать на заинтересованных кандидатов и запускать их в процесс найма [3]. Робот обрабатывает до 1000 резюме в день, а 62,5% коммуникаций проходят через чаты и мессенджеры, из которых 94% - положительные [1]. В 2024 году проект был признан лучшим в категории «Управление персоналом» в конкурсе «Проект года» Global CIO.

Торговая сеть «Пятёрочка» от X5 Group привлекла голосовых роботов для найма сотрудников в 2017 году, где робот Вера распознавал речь, искал резюме на рекрутинговых сайтах по заданным параметрам и дозванивался до кандидатов. В июле 2017 года технология была трансформирована, в частности, была изменена интонация голоса, добавлен мужской голос (робот Ермил), а алгоритм переключения на HR-специалиста стал автоматическим – после получения положительного ответа кандидат сразу соединялся с сотрудником по подбору персонала. Компания также запустила чат-бота в WhatsApp и Viber для круглосуточного ответа на вопросы кандидатов с функцией подбора вакансий рядом с домом с использованием геолокации [6]. За первые три месяца работы робот обзвонил 16,6 тыс. человек, из которых 2,8 тыс. взяли трубку, а около половины из них (1,3 тыс.) ответили положительно. С чат-ботом пообщались более 30 тыс. кандидатов, что позволило сэкономить до 200 человеко-часов в месяц, а также позволило сократить время найма сотрудника до 5,5 дня против 7-20 дней до внедрения.

Кейс «Ашан Ритейл Россия» представляет собой один из наиболее масштабных проектов цифровой трансформации HR-функции в российском ритейле. В отличие от точечных решений по автоматизации отдельных процессов, компания реализовала комплексный подход на электронный кадровый документооборот, охвативший практически весь штат – 23,5 тыс. человек или 98% сотрудников [2]. Следует отметить, что до начала цифровизации кадровый документооборот в «Ашане» оставался бумажным, то

есть приказы, заявления, трудовые договоры и листы согласования требовали физической пересылки между магазинами, логистическими центрами и офисами. Все это приводило к потере документов, срыву сроков подписания и высоким затратам на хранение и доставку корреспонденции. В 2024 году в рамках стратегического проекта по улучшению бренда работодателя и цифровизации «пути сотрудника» компания запустила программу повышения эффективности кадровых процессов [4].

Результаты внедрения. Проект охватил 25 тыс. пользователей – от линейных сотрудников до руководителей по всей стране. Ключевые достигнутые показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты цифровизации HR-процессов в «Ашан Ритейл Россия» [составлено автором на основе источников [2], [4]]

Показатель	**Значение**
Доля сотрудников, переведенных на ЭКДО	98% (23,5 тыс. человек)
Сокращение времени согласования документов	80%
Снижение затрат на бумагу	85%
Снижение затрат на доставку	70%
Снижение нагрузки на HR-службу	Более 40%
Скорость ознакомления с ЛНА	С нескольких недель до нескольких минут
Согласование отпусков	С 2-3 дней до 15 минут
Ежемесячный объем обрабатываемых документов	Более 35 тыс.
Экономия бумаги	Более 500 тыс. листов в год

Кейс «Ашан» демонстрирует, что цифровизация транзакционных HR-функций в ритейле способна давать измеримые эффекты даже при высокой доле распределенного линейного персонала. Однако, следует отметить, что он также иллюстрирует ключевое ограничение, а именно, достигнутые результаты сосредоточены преимущественно в области кадрового администрирования и документооборота, тогда как переход к стратегической HR-аналитике остается нерешенной задачей. Автоматизация «бумажной» рутины создает необходимую инфраструктурную основу, но и сама по себе не трансформирует роль HR в стратегического партнера бизнеса.

Международные кейсы. Kmart (Австралия и Новая Зеландия) – крупнейшая розничная группа с 55 тыс. сотрудников и 450 магазинами, нанимающими около 12 тыс. человек в год, внедрила чат-интервью на базе ИИ в качестве первого этапа отбора для всех линейных позиций [10]. Решение было развернуто в июле 2023 года и охватило все магазины за шесть недель. Кандидаты должны были ответить на пять вопросов о том, как они работают, сотрудничают и учатся, при этом резюме не запрашивается, а демографические данные недоступны – оценка является «слепой» и производится исключительно по содержанию ответов [13]. Достигнутыми результатами стало сокращение времени найма на 73% - с 44 дней в 2023 году до 11,8 дней, кроме того, экономия составила около 6 млн австралийских долларов за три года, удержание сотрудников, отобранных ИИ, в 2,5 раза выше среднего, представленность коренных народов выросла до 8,25% против рыночного бенчмарка в 3%, а около 3,5 нанятых указали на наличие инвалидности [11]. Ежегодно платформа обрабатывает около 600 тыс. заявок, при этом около 85% рекомендаций инструмента приводят к найму. Главный директор по персоналу Kmart Group Тристрам Грей подтверждает использование «слепого инструмента» и отсутствие резюме на первом этапе, отмечая рост представленности коренных народов как один из ключевых результатов [12]. Журналисты австралийского издания The Age самостоятельно прошли через это ИИ-интервью, при подаче заявки на сезонную позицию в Kmart, подтвердив детали процесса, включая пять вопросов и формирование «personality insights». В отдельном интервью Sapia.ai директор по персоналу Kmart Group уточнил, что чат-интервью применяется как первый этап для всех ролей.

Сеть продуктовых магазинов Schnucks (США) внедрила Workday Paradox Candidate Experience Agent – это ИИ-агент Анна, который преобразует стандартный процесс подачи заявки в текстовую беседу на смартфоне кандидата, а также автоматизированы 100% скрининга и планирования собеседований. Еженедельно платформа вовлекает более 500 соискателей [8]. До внедрения

текучесть кадров выросла примерно на 20%, а ручная административная нагрузка на менеджеров магазинов создавала узкое место, задерживавшее собеседования. После внедрения компания отмечает ускорение процесса найма и улучшение качества нанимаемых кандидатов, а менеджеры получили возможность больше времени проводить в торговом зале.

Сеть дискаунтеров Dollar Tree (США и Канада) развернула платформу управления трудовыми ресурсами Legion в 9 тыс. магазинах и 18 распределительных центрах, охватив 150 тыс. сотрудников [9]. Это первое унифицированное решение для вовлеченности почасового персонала в компании, то есть, через мобильное приложение сотрудники могут запрашивать изменение графика, обмениваться сменами, общаться с менеджерами и получать обратную связь и вознаграждения. Платформа автоматизирует тысячи повторяющихся задач, повышает соответствие требованиям через инструменты автоматизации и видимости в разных юрисдикциях, а также обеспечивает прогнозирование спроса для оптимизации использования рабочей силы и обеспечения адекватного уровня укомплектования [7]. Внедрение было направлено на улучшение эффективности труда, укрепление соответствия нормативным требованиям и повышение вовлеченности сотрудников при сохранении контроля над затратами на персонал.

Результаты. Проведенный анализ шести кейсов позволяет нам систематизировать достигнутые розничными сетями результаты и выявить общие тенденции цифровой трансформации управления трудовыми ресурсами. Сводные данные по всем компаниям представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика кейсов цифровой трансформации HR в розничной торговле [составлено автором]

Компания	Страна	Цифровой инструмент	Ключевой эффект
Fix Price	Россия	Vocamate AI (робот-рекрутер)	50% кандидатов на линейные позиции отбираются роботом; обработка до 1000 резюме в день

X5 Group («Пятёрочка»)	Россия	Робот Вера, чат-боты в WhatsApp и Viber	Сокращение времени найма с 7-20 до 5,5 дней; экономия до 200 человеко-часов в месяц
Ашан Ритейл Россия	Россия	Directum HR Pro	98% сотрудников на ЭКДО; сокращение времени согласования документов на 80%
Kmart	Австралия, Новая Зеландия	Sapia.ai (чат-интервью)	Сокращение времени найма на 73% (с 44 до 11,8 дней); экономия около 6 млн австралийских долларов за три года
Schnucks	США	Workday Paradox	100% автоматизация скрининга; более 500 кандидатов в неделю
Dollar Tree	США, Канада	Legion	150 тыс. сотрудников охвачены единой платформой; автоматизация тысяч повторяющихся задач

Анализ таблицы 2 позволяет нам выделить три общие тенденции. Первая тенденция – приоритетная цифровизация массового найма и кадрового администрирования. Все шесть компаний начинали цифровую трансформацию именно с этих двух направлений, это объясняется спецификой розничной торговли, а именно, высокой текучестью линейного персонала, большим объемом однотипных операций и необходимостью обрабатывать тысячи заявок ежемесячно. Автоматизация именно этих участков дает наиболее быстрый и измеримый эффект – сокращение времени найма, снижение нагрузки на HR-службу, экономию на бумаге и доставке. Вторая тенденция – переход от точечных решений к платформенным, то есть, если ранние проекты (робот Вера в X5 Group, 2017 г.) представляли собой автоматизацию одной функции – обзвона кандидатов, то более поздние кейсы (Dollar Tree, Ашан, Schnucks) демонстрируют уже стремление к созданию единой цифровой среды. Dollar Tree охватила одной платформой 150 тыс. сотрудников в 9 тыс. магазинах, Ашан перевел на единую систему 98% штата, Schnucks автоматизировала 100% скрининга, все это свидетельствует о переходе от «лоскутной» цифровизации к комплексной. Третья тенденция – измеримость эффектов, поскольку все рассмотренные кейсы имеют публично подтвержденные количественные результаты, это и сокращение времени найма на 73% (Kmart), и экономия 6 млн

австралийских долларов за три года (Kmart), и снижение затрат на бумагу на 85% (Ашан), и обработка 1000 резюме в день (Fix Price). Все это позволяет нам говорить о том, что цифровая трансформация HR в ритейле перешла из экспериментальной в фазу доказанной эффективности.

Вместе с тем, сравнение российской и зарубежной практики позволяет нам выявить различия, так, российские кейсы (Fix Price, X5 Group, Ашан) сконцентрированы преимущественно на автоматизации найма и документооборота. Зарубежные кейсы (Kmart, Schnucks, Dollar Tree) демонстрируют более широкий охват, поскольку помимо найма, они включают управление вовлеченностью, планирование рабочей силы, прогнозирование спроса и обеспечение инклюзивности. Например, Kmart, как мы уже упоминали ранее, целенаправленно использует «слепой» ИИ-отбор для повышения представленности коренных народов и людей с инвалидностью, а Dollar Tree внедрила прогнозирование спроса для оптимизации графиков. Как мы видим в сравнении с зарубежными компаниями, российские кейсы таких задач пока не ставят.

Нерешённые проблемы. Проведённый нами анализ позволяет выделить четыре группы проблем, которые остаются нерешенными даже в компаниях, достигших измеримых результатов в цифровизации HR. Первая проблема – разрыв между цифровизацией транзакционных функций и стратегической HR-аналитикой. Все рассмотренные кейсы демонстрируют успехи именно в автоматизации рутинных операций: найма, документооборота, планирования смен, однако, переход к стратегической аналитике, а именно прогнозирование текучести, моделирование потребностей в персонале, оценка влияния HR-решений на бизнес-показатели остается нерешенной задачей. Ашан, переведя 98% сотрудников на ЭКДО, пока не перешел к аналитике на основе накопленных данных, Fix Price автоматизировал отбор, но не перешел к прогнозированию качества найма, Dollar Tree внедрила прогнозирование спроса для оптимизации графиков, однако это остается управлением рабочей силой, а не стратегической

HR-аналитикой, именно этот разрыв ограничивает переход HR от административной роли к стратегическому партнеру. По данным исследования А.С. Малыхиной, посвященного российским компаниям в целом, лишь 5% организаций применяют ИИ в подборе и адаптации персонала, а 49% вовсе не имеют планов по его внедрению [5]. Хотя выборка не ограничена розничной торговлей, выявленная тенденция носит универсальный характер и проявляется в ритейле с учетом его отраслевой специфики.

Вторая проблема – сопротивление изменениям со стороны персонала, поскольку внедрение цифровых инструментов затрагивает не только HR-службу, но и линейных руководителей, и самих сотрудников. По данным А.С. Малыхиной, сопротивление сотрудников отмечают 42% HR-руководителей, работники опасаются потерять рабочие места или не понимают необходимости изменений. В кейсе Ашана для исключения потери данных и безопасного обучения пользователей система в течение двух месяцев работала параллельно с бумажным документооборотом, что свидетельствует нам о том, что технологическая готовность решения сама по себе не гарантирует его принятия персоналом. Линейные сотрудники розничных сетей часто имеют невысокий уровень цифровой грамотности, что требует дополнительных усилий по обучению и адаптации.

Третья проблема – фрагментация данных и отсутствие единой интеграционной шины, так, в кейсе Ашана единая интеграционная шина отсутствовала, что потребовало настройки генерации текстов кадровых приказов на основе метаданных из SAP HR и разработки собственного механизма электронного архива. Это иллюстрирует более широкую проблему – HR-инструменты часто внедряются как отдельные решения, не связанные друг с другом. Робот-рекрутер Fix Price, система документооборота Ашана, платформа управления сменами Dollar Tree – каждое из этих решений эффективно само по себе, но их интеграция в единую аналитическую среду остается нерешенной задачей. По данным А.С. Малыхиной, фрагментация IT-инфраструктуры широко

распространена в российских компаниях и снижает эффективность внедрения цифровых решений.

Четвертая проблема – нехватка цифровых компетенций HR-специалистов. По данным А.С. Малыхиной 42% российских компаний не автоматизировали HR-процессы, что обусловлено в том числе ограниченным доступом к квалифицированным кадрам и отсутствием стратегий развития. Рассмотренные кейсы демонстрируют нам, что успешные проекты адаптированы под специфику конкретной компании, так, Ашан доработал 32 бизнес-процесса под свою организационную структуру, Kmart использовал «слепой» отбор для достижения целей инклюзивности, Dollar Tree внедрила прогнозирование спроса для оптимизации графиков. Однако, следует отметить, что универсальных решений, учитывающих различия между форматами розничной торговли, цифровую грамотность линейного персонала и организационную культуру, пока не существует.

Заключение. В заключение следует сказать, что цифровая трансформация управления трудовыми ресурсами в розничной торговле перешла от экспериментальной фазы в фазу доказанной эффективности. Анализ шести кейсов российских и зарубежных розничных сетей показал, что автоматизация массового найма и кадрового администрирования дает измеримые результаты, в частности, сокращение времени найма, перевод сотрудников на ЭКДО, отбор кандидатов с помощью ИИ, охват сотрудников единой платформой. Кроме того, выявлены три общие тенденции – приоритетная цифровизация массового найма и кадрового администрирования, переход от точечных решений к платформенным и измеримость эффектов. вместе с тем сравнительный анализ показал, что российские компании концентрируются преимущественно на автоматизации найма и документооборота, тогда как зарубежные демонстрируют более широкий охват, включая управление вовлеченностью, планирование рабочей силы и обеспечение инклюзивности.

Ключевой нерешенной проблемой остается разрыв между цифровизацией транзакционных функций и стратегической HR-аналитикой. Автоматизация рутинных операций создает необходимую инфраструктурную основу, но сама по себе не трансформирует роль HR в стратегического партнера бизнеса. Дополнительными барьерами выступают сопротивление изменениям со стороны персонала, фрагментация данных и отсутствие единой интеграционной шины, а также нехватка цифровых компетенций HR-специалистов. Кроме того, также сделан вывод о необходимости контекстно-ориентированного подхода, учитывающего специфику розничной торговли, цифровую грамотность линейного персонала и организационную культуру. Универсальных решений, применимых к гипермаркетам, дискаунтерам а магазинам у дома одновременно, не существует.

Библиографический список

1. Анна Ефимова HR в стиле будущего: 4 решения, которые изменят работу отдела персонала // Журнал Хантфлоу. – 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://huntflow.media/tsifrovizatsiya-hr-protsessov/ (Дата обращения: 26.09.2026).
2. Ашан перевел 98% сотрудников на электронный кадровый документооборот // Tadviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа– URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Ашан_Россия_(AUCHAN)_(Directum_HR_Pro) (Дата обращения: 26.09.2026).
3. В Fix Price 50% кандидатов на линейные позиции отбирает робот-рекрутер Vocamate AI // Fix Price [Электронный ресурс].– Режим доступа – URL: https://media.fix-price.com/news/v-fix-price-50-kandidatov-na-lineynye-pozitsii-otbiraet-robot-rekruter-vocamate-ai-/?back=8887 (Дата обращения: 26.09.2026).
4. К2Тех автоматизировал HR-процессы для 25 000 сотрудников «Ашан» на базе Directum RX // Tadviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа–

URL:https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Ашан_Россия_%28AUCHAN%29_%28Directum_RX%29_К2Тех#1 (Дата обращения: 26.09.2026).

5. Малыхина, А. С. Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении персоналом на примере российских компаний / А. С. Малыхина // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 213-220.

6. Пятерочка автоматом // RETAILER [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://retailer.ru/pjaterochka-avtomatom/#1 (Дата обращения: 26.09.2026).

7. Dollar Tree Deploys Workforce Management Solution Chainwide // Retail Touch Points [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL:https://www.retailtouchpoints.com/news/dollar-tree-deploys-workforce-management-solution-chainwide/154879/ (Дата обращения: 26.09.2026).

8. Engaging over 500 applicants a week with Workday Paradox // workday [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://www.workday.com/en-us/customer-stories/q-z/schnucks-engaged-over-500-applicants-conversational-ai.html (дата обращения: 26.09.2026).

9. George Bramerton Dollar Tree automates workforce management to boost efficiency and engagement // Retail Gazette. 2025. 15th October. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL:https://retailgazette.com/blog/2025/10/dollar-tree-automates-workforce-management-to-boost-efficiency-and-engagement/ (дата обращения: 26.09.2026).

10. How Kmart Group used AI Interviews to fix high-volume hiring // Sapia.AI [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://sapia.ai/resources/blog/how-kmart-group-used-ai-interviews-to-fix-high-volume-hiring/ (Дата обращения: 26.09.2026).

11. Kmart cuts hiring time by 73% with AI recruitment tool // PeopleMatters [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL:

https://anz.peoplemattersglobal.com/news/ai-and-emerging-tech/kmart-cuts-hiring-time-by-73percent-with-ai-recruitment-tool-50985 (Дата обращения: 26.09.2026).

12. Kmart's 'blind' AI tool cuts hiring time and costs // HRD [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://www.hcamag.com/au/specialisation/hr-technology/kmarts-blind-ai-tool-cuts-hiring-time-and-costs/583194 (дата обращения: 26.09.2026).

13. Muroi M. We applied to be a Kmart holiday casual. An AI bot did the interview // The Age. 09.08.2026. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://www.theage.com.au/business/workplace/we-applied-to-a-job-at-kmart-an-ai-bot-did-the-interview-20260805-p60lof.html (Дата обращения: 26.09.2026).