

УДК 332.1

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**А.О. Безматерных, А.А. Потапова**

Иркутский государственный университет путей сообщения, Иркутск, email: alina_bezmaterny@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена своевременной диагностике сопротивлений персонала изменениям и нововведениям в условиях постоянной модернизации торговых предприятий. Рассматриваются причины возникновения подобных эмоциональных реакций и социально-психологических установок торгового персонала, возможные последствия для предприятий. Новизна заключается в адаптации поведенческих аспектов к специфическому контексту торгового предприятия, где в процесс принятия управленческого решения интегрировано управление сопротивлениями персонала изменениям или нововведениям. Разработанная практическая модель позволяет идентифицировать и нивелировать искажения на различных этапах процесса принятия управленческого решения. Доказано, что учет поведенческих аспектов является стратегическим элементом для предприятий торговли.

Ключевые слова: поведение, поведенческие аспекты, управленческие решения, сопротивление, изменения, нововведения, модель, торговое предприятие.

BEHAVIORAL ASPECTS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE TRADE SECTOR**A.O. Bezmaternykh, A.A. Potapova**

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, email: alina_bezmaterny@mail.ru

Abstract. This article focuses on the timely diagnosis of employee resistance to change and innovation in the context of continuous modernization at retailers. The causes of such emotional reactions and the socio-psychological attitudes of sales personnel, as well as the potential implications for businesses examined. The novelty lies in adapting behavioral aspects to the specific context of a retail enterprise, where the management of employee resistance to change or innovation integrated into the decision-making process. The developed practical model allows for the identification and mitigation of distortions at various stages of the management decision-making process. It has proven that considering behavioral aspects is a strategic element for retail enterprises.

Keywords: behavior, behavioral aspects, management decisions, resistance, change, innovation, model, trading enterprise.

Дата поступления статьи в редакцию: 31.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.11.2025

Введение

Современные условия развития торгового предприятия требуют постоянного совершенствования процесса принятия управленческих решений. Одной из ключевых проблем становится реакция сотрудников на изменения и нововведения согласно решениям. И часто руководители сталкиваются именно с сопротивлением, что негативно складывается на общей производительности бизнеса. Современная сфера торговли является весьма динамичной, характеризуется высоким уровнем конкуренции и зависимостью от потребительских предпочтений. При таких условиях классический процесс принятия управленческих решений становится несостоятельным [4]. Поведенческие аспекты при условиях неопределенности, дефицита временного ресурса и информационной загруженности, детерминируют управленческие решения. Исследование эмоциональных реакций и социально-психологических установок торгового персонала является критически необходимым для повышения деятельности торгового предприятия.

Цель исследования

Цель исследования заключается в оценке поведения персонала торгового предприятия при принятии управленческого решения, а также в разработке модели взаимосвязи процесса принятия управленческих решений и управления сопротивлениями персонала.

Материал и методы исследования

Проведено исследование на основе опросов сотрудников торговой сферы.

Результаты исследования

Одной из ключевых отраслей экономики является торговля. Она также обеспечивает занятость и удовлетворение потребностей населения. От профессионализма сотрудников, которые непосредственно работают с клиентами, зависит эффективность торговых предприятий. Именно это подчеркивает актуальность всестороннего изучения поведенческого аспекта торгового персонала при принятии управленческих решений.

Каждый сотрудник индивидуален и обладает индивидуальными психологическими особенностями (темперамент, характер, уровень самооценки, эмоциональная устойчивость). Перечисленные особенности активно проявляются во взаимодействии с клиентами и коллегами.

На поведение сотрудников торгового предприятия оказывает влияние и корпоративная культура. Именно она раскрывает и прививает сотрудникам ценность, нормы и правила поведения на предприятии. Через корпоративную культуру руководители:

1. Влияют на выбор модели поведения.
2. Оказывают влияние на мотивацию сотрудников.
3. Повышают вовлеченность персонала и его ответственность.

Также, стоит уделить внимание условиям труда. Работоспособность и удовлетворенность работой имеют положительную динамику при создании комфортных условий труда. Благоприятная рабочая среда повышает количественный показатель — производительность труда [2].

Современная торговля характеризуется применением различных технологий и инструментов. Для того, чтобы сотрудники демонстрировали стабильное и уверенное поведение, необходимо развивать соответствующие компетенции. Недостаток необходимых знаний и навыков приводит к снижению эффективности и неудовлетворенности потребителей.

Разнообразие методов исследования позволяют торговым предприятиям изучить поведение своих сотрудников. В интеграции с цифровыми технологиями торговые предприятия достаточно детализировано выполнить эту задачу. Благодаря цифровизации представляется возможность собрать и проанализировать большие объемы данных, выявить закономерности и тенденции, оптимизировать процессы управления персоналом.

Использование специальных приложений позволяет отслеживать дисциплину в отношении опозданий или ранних уход с рабочего места, длительность перерывов, продолжительность выполнения функциональных задач. Кроме вышеперечисленного, приложения помогают отследить загруженность персонала, как оптимизировать рабочий процесс на одном из этапов принятия управленческих решений.

Использование систем мониторинга рабочего времени повышает производительность на 15% и сокращает потери рабочего времени на 8%.

CRM-системы накапливают данные о взаимодействии торгового персонала с потребителями. Данные системы предусматривают индивидуальный подход к каждому сотруднику. Улучшение качества обслуживания потребителей увеличивает показатель прибыли на 25%-95%, а цифровые инструменты для оценки обслуживания потребителей повышает данный показатель еще на 10%-15%.

Для измерения продуктивности торгового персонала также используют специальные программы. Данные программы позволяют собрать информацию:

1. О количестве выполненных операций.
2. О средней скорости обработанных заказов.
3. Об уровне ошибок.
4. Об отклонении от стандартов.

Вышеизложенное способствует принятию обоснованных управленческих решений относительно мотивации и развития персонала. Внедрение автоматизированных систем оценки производительности снижает частоту ошибок торгового персонала на 12-18%, улучшает показатели выработки на 15-20%.

В обучении персонала также широко применяются цифровые инструменты. Это позволяет:

1. Быстро адаптироваться молодым специалистам.
2. Обновлять знания действующих сотрудников.
3. Поддерживать высокий уровень командной работы.

Опросы доказывают, что обучение с применением цифровых инструментов повышает профессиональные компетенции сотрудников на 30-40%, а также помогает стабилизировать штат, снижая показатель текучести кадров на 15-20%.

Для более эффективного использования цифровизации в вопросах изучения и управления поведением сотрудников торговых предприятий рекомендуется:

1. Соблюдать регулярность мониторинга.
2. Организовать условия для систематического роста в профессиональной сфере через совершенствование навыков путем дистанционных образовательных ресурсов.
3. Разработать мотивационный механизм, в основе которого объективные показатели производительности и качества обслуживания.
4. Использовать полученную информацию для принятия решения в отношении управления поведением сотрудников, которое повлечет повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Главная проблема на сегодняшний день, с которой сталкиваются торговые предприятия — это реакция сотрудников на нововведения и изменения организационных процедур. Препятствием для внедрения новых подходов и технологий является поведение сотрудников.

На рисунке 1, согласно опросам, представлены основные причины сопротивления торгового персонала.

Верно подобранный диагностический инструментарий позволит руководителю своевременно выявить признаки сопротивления, а именно:

1. Наблюдение.
2. Анализ соответствующих показателей (например, показатели продуктивности, удовлетворенности работой и т.д.).
3. Социологические исследования.

Преодолеть сопротивление персонала позволит комплексный подход. Предложенный подход проиллюстрирован на рисунке 2. Комплексный подход позволит выделить основополагающие пути с акцентом на специфику торгового предприятия, а также более детально диагностировать, усилить эффекты, предотвратить «эффект домино», оптимизировать ресурсы [5]. Тем самым обеспечивается долгосрочность и устойчивость результата.



Рис. 1. Причины сопротивления изменениям торгового персонала

Управление сопротивлениями изменениям персонала при разработке и реализации управленческого решения имеет актуальность. Ведь требуется учет особенностей модели поведения и, как следствие, разработки комплексных мер по минимизации отрицательного восприятия.

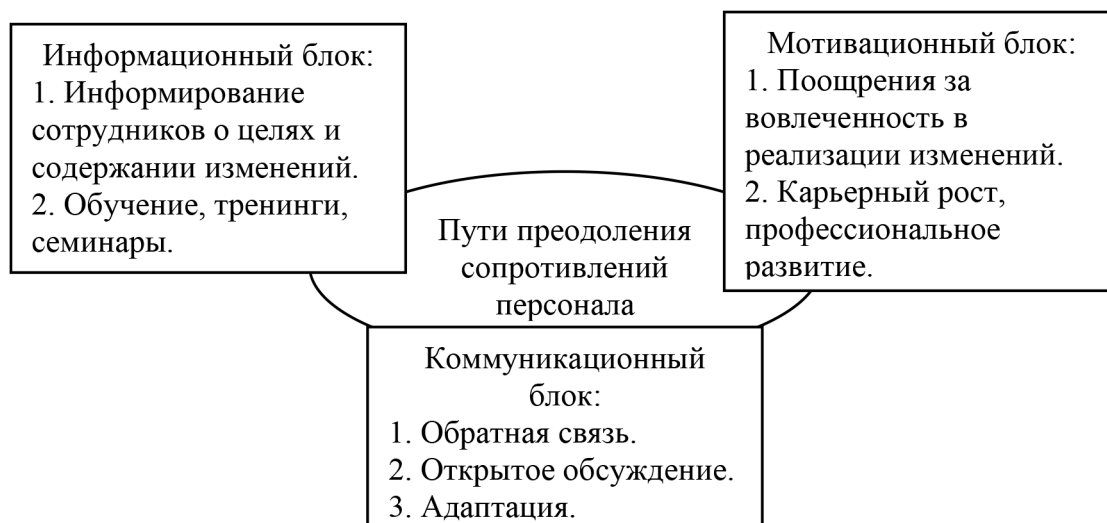


Рис. 2. Пути преодоления сопротивлений персонала торгового предприятия изменениям

Повышение производительности труда, укрепление конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития торгового предприятия возможно достичь через формирование позитивного отношения сотрудников к нововведениям или изменениям. С точки зрения взаимосвязи процесса принятия управленческих решений и управления сопротивлениями персонала предлагается использовать разработанную модель. Модель будет представлять собой циклический итерационный процесс, в котором процессы управления сопротивлениям персонала будут интегрированы на каждом этапе принятия управленческих решений (рис. 3).

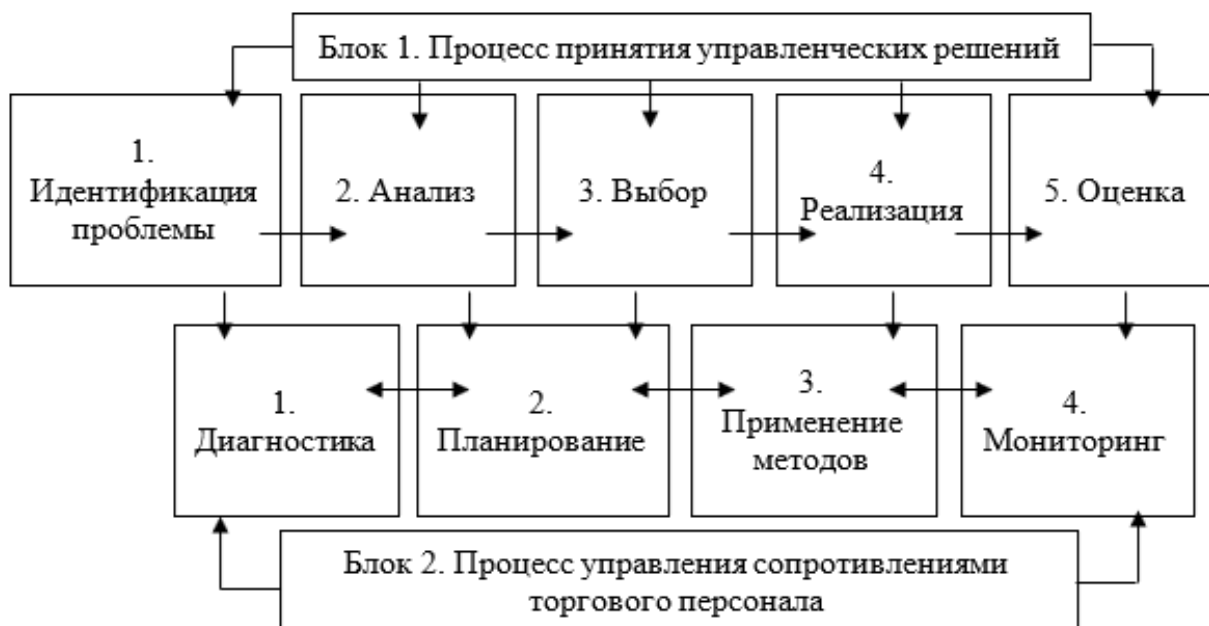


Рис. 3. Модель взаимосвязи процесса принятия управленческих решений и процесса управления сопротивлениями изменениям персонала

Блок 2 оказывает влияние на Блок 1, и наоборот: каждое решение является толчком для появления серии сопротивлений, которые требуют управления. В таблице 1 представлен содержательный аспект разработанной модели.

Конкретизируем Блок 2. Этот блок функционирует параллельно и внедрен в блок 1. При диагностике сопротивлений используются анкетирование, интервью, анализ системы коммуникаций в коллективе, наблюдение. Цель диагностики: выявление источников, причин сопротивлений и определить

их форму. При планировании ставится цель минимизировать или устранить сопротивление с помощью разработки ключевых сообщений, выбора каналов коммуникации, определение этапов информирования. Применение методов помогает разъяснить причины и целесообразность изменений. Внутренней позиции личности руководителя является важным условием успешного управления. Постоянная работа над самосовершенствованием, повышение уровня осознанности и укрепление личностных качеств формируют основу для принятия результативных и устойчивых управленческих решений в условиях современного динамичного мира [1]. На данной этапе предпринимаются попытки вовлечения сотрудников к коррекционным мероприятиям принятого решения, проводятся различные тренинги, обучающие семинары, консультации. В кризисных ситуациях прибегают к манипуляциям. На завершающем этапе проводят мониторинг, т.е. регулярный замер уровня сопротивления.

Таблица 1

Содержательный блок модели циклического итерационного процесса

Наименование этапа принятия управленческого решения	Действие	Связь с сопротивлением
Идентификация проблемы	Осознанность внедрения изменений, диагностика ситуации	Первичная диагностика сопротивления Кого затронут изменения? Кто наиболее уязвим
Анализ ситуации и разработка альтернатив	Сбор, переработка и систематизация информации Генерация идей	Целевой анализ причин сопротивления для каждой альтернативы
Выбор оптимального решения	Оценка альтернатив выбор окончательного варианта	Разработка мероприятий по управлению сопротивлениями Корректировка решения в соответствии с прогнозом сопротивлений, а также ресурсами на его преодоления
Реализация решения	Внедрение решения	Реализация тактик по управлению сопротивлениями Мониторинг сопротивлений на конкретный момент времени
Оценка результатов и обратная связь	Контроль	Расчет эффективности мероприятий по управлению сопротивлениями

Именно для предприятий рассматриваемой сферы очень важна сплоченность и вовлеченность всех структурных элементов. Ведь благодаря этому принятое управленческое решение будет оценено всесторонне, различными специалистами, что приведет к снижению вероятности принятия неверного управленческого решения [3].

Выводы

Главной целью внедрения представленной модели будет являться ускорение скорости реакции на сопротивление торгового персонала. В данной модели сопротивление рассматривается как источник обратной связи и, как следствие, будет выступать ресурсом для повышения эффективности решения.

Резюмируя, можно заключить, что:

1. Управлять сопротивлением необходимо уже на этапе зарождения идеи изменений или нововведений.
2. Решение может быть вовремя скорректировано на основе симптомов о сопротивлении.
3. «Слепые зоны» управленческого решения выявляются с помощью информации, которая содержится в сопротивлении.
4. Эффективная система коммуникаций выступает центральным элементом, который связывает два процесса на всех этапах.
5. Выбор методов управления сопротивлениями зависит от его типа, корпоративной культуры и срочности изменений или нововведений.

Использование полученных результатов повысит качество принимаемых управленческих решений, а в дальнейшем и эффективность работы торговых предприятий.

Литература

1. Александрова Е.В., Безматерных А.О. Внутренняя позиция личности руководителя при принятии управленческих решений // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 27 декабря 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 24-29. EDN HWPRBZ.

2. Безматерных А.О., Файзрахманова Е.В. Воздействие личности руководителя на процесс разработки и принятия управленческих решений // Финансовая экономика. 2019. № 3. С. 697-700. EDN: JZSVGK.
3. Файзрахманова Е.В., Безматерных А.О. Исследование моделей теории принятия управленческих решений и определение их сущности в деятельности торговой организации // Экономика и предпринимательство. 2020. № 3(116). С. 868-871. DOI: 10.34925/EIP.2020.116.3.181 EDN: XZBCAB.
4. Безматерных А.О., Файзрахманова Е.В. Содержательный анализ этапов принятия управленческих решений в концепциях различных школ управления и их отражение в специфике деятельности торговых предприятий // Modern Science. 2020. № 12-4. С. 34-38. EDN: UUMBPP.
5. Безматерных А.О. Оценка подходов и принципов при принятии эффективного управленческого решения // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 19 апреля 2018 года / Редколлегия: Б.К. Мейманов [и др.]. Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2018. С. 108-110. EDN UPVOLW.
6. Самойлова А. С. Поведенческие аспекты в принятии управленческих решений // Экономика и управление: теория и практика. 2020. № 7. С. 142-149.
7. Крюкова О.В. Поведенческие модели менеджеров в процессе принятия решений в коммерческих организациях // Вестник торгово-экономического университета. 2020. № 4. С. 102-109.
8. Рамазанов И.А. Концепция поведенческого мерчендайзинга предприятия розничной торговли: дис. ... докт. экон. наук. Москва, 2007. 309 с.