УДК 005.95:339.9

Теплова А.Д.,
студент 6 курса (группа ЗТМД-120)
«Владимирский Государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (ВЛГУ)»

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОТ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАДАЧ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РЕСУРСУ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, ВКЛЮЧАЯ УЧАСТНИКОВ ВЭД

Аннотация: *Статья посвящена исследованию сущности управления персоналом в условиях современной глобальной экономики. В работе раскрывается эволюция данной функции от операционного кадрового делопроизводства к роли стратегического ресурса, определяющего конкурентоспособность организации.*

Ключевые слова*: управление персоналом, HRM, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), цифровизация HR, Employee Experience.*

THE ESSENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT: FROM OPERATIONAL TASKS TO A STRATEGIC RESOURCE IN MODERN ORGANIZATIONS, INCLUDING COMPANIES ENGAGED IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Abstract: *The article is devoted to examining the essence of personnel management in the context of the modern global economy. The work traces the evolution of this function from operational HR record-keeping to the role of a strategic resource that determines an organization's competitiveness.*

Keywords: *personnel management, HRM, foreign economic activity (FEA), HR digitalization, Employee Experience.*

1. Эволюция подходов: четыре этапа

Управление людьми в организации прошло долгий путь. Первый этап — **кадровая работа** (учёт, делопроизводство, контроль рабочего времени). Второй — **управление персоналом** (функциональный подход: найм, расстановка, обучение, мотивация как отдельные функции). Третий — **управление человеческими ресурсами (HRM)**, где персонал начинает рассматриваться как стратегический ресурс, а HR-функция интегрируется в бизнес-стратегию. Четвёртый, современный этап — **управление человеческим капиталом**, когда инвестиции в развитие сотрудников признаются экономически обоснованными и приносящими добавленную стоимость.

В данной статье мы фокусируемся на третьем и четвёртом этапах, показывая, как классическое управление персоналом трансформируется в стратегическую систему, особенно значимую для организаций, участвующих во внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

2. Цели, функции и принципы современного HRM

Современное управление персоналом — это целенаправленное, системное воздействие на человеческий ресурс для достижения организационных целей, согласованное с интересами сотрудников и требованиями законодательства. Оно объединяет философию, стратегию и тактику, превращая коллектив из затратной статьи в ключевой актив.

Согласно классическому подходу (А.Я. Кибанов[1] и его школа), ключевые цели управления персоналом интегрируют организационный, экономический и социальный аспекты. Эти цели реализуются через непрерывно развивающиеся функции:

1. **Планирование и маркетинг персонала** — не просто расчёт численности, а прогнозирование потребности в компетенциях будущего,

[1] Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2020.

анализ рынка труда, формирование HR-бренда. Для компании-участника ВЭД это включает понимание глобальных трендов на рынках труда разных стран.

2. **Привлечение и отбор** — акцент сместился с закрытия вакансий к поиску носителей конкретных компетенций и ценностей, соответствующих стратегии. Адаптация становится процессом интеграции, критически важным для удержания талантов.

3. **Оценка и развитие** — современные методы[2] (KPI, OKR, «360 градусов», ассессмент-центр) нацелены на выявление потенциала. Развитие приобрело непрерывный характер (lifelong learning) и включает не только обучение[3], но и планирование карьеры, ротацию, наставничество.

4. **Мотивация и стимулирование** — комплекс материальных (адаптивная система оплаты труда, бонусы, бенефиты) и нематериальных инструментов (признание, возможности роста, баланс работы и жизни). Создаётся среда, где сотрудник стремится прикладывать максимум усилий.

5. **Управление коммуникациями и организационной культурой** — формирование прозрачных каналов связи, развитие вовлечённости, культивирование ценностей, поддерживающих стратегию.

Реализация этих функций базируется на принципах научности, системности, законности, эффективности, справедливости, уважения к личности. Особо значим принцип стратегической интеграции: кадровая политика неразрывно связана с бизнес-стратегией.

3. Особенности управления персоналом в компаниях – участниках ВЭД

Для организаций, ведущих внешнеэкономическую деятельность, HRM дополняется критически важными аспектами, которые становятся конкурентными преимуществами. Их можно сгруппировать в четыре ключевых направления.

[2] Волков А.С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. – 2021.
[3] Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятии. – 2020.

3.1. Кросс-культурный менеджмент и развитие международных компетенций

Управление мультинациональными командами требует понимания культурных различий (по Хофстеде, Тромпенаарсу) в коммуникации, принятии решений, отношении к власти и времени. Непонимание ведёт к конфликтам и потере эффективности. HR-служба обязана обучать сотрудников культурной грамотности, языкам, международной деловой практике (включая Инкотермс для логистов), правилам ведения переговоров.

3.2. Управление мобильностью персонала: экспаты и глобальный кадровый резерв

Это комплексная задача: от жёсткого отбора (профессионализм плюс адаптивность, устойчивость семьи) до организации переезда, налогового и юридического сопровождения, межкультурной подготовки и репатриации. Одновременно строится единая кадровая стратегия, учитывающая различия в трудовом законодательстве, уровне оплаты, традициях найма и увольнения в разных странах. Создание глобального кадрового резерва, обеспечивающего мобильность ключевых специалистов, — задача высшего порядка.

3.3. Юридический комплаенс и адаптация HR-политики

HR-специалист должен ориентироваться не только в ТК страны базирования, но и в трудовом законодательстве стран присутствия, международных договорах, стандартах (например, OECD Guidelines). Это минимизирует репутационные и финансовые риски. Необходимо найти баланс между едиными корпоративными стандартами (ценности, кодекс этики, принципы лидерства) и локальной адаптацией практик. Жёсткая унификация обречена на провал.

3.4. Инвестиции в человеческий капитал как стратегический приоритет

В контексте ВЭД управление персоналом трансформируется в глобальный HRM, где на первый план выходят задачи гармонизации, адаптации и синергии человеческих ресурсов. Эффективная программа работы с экспатами

и местными кадрами становится не затратной статьёй, а долгосрочной инвестицией.

4. Современные тренды, определяющие развитие HRM

Трансформация продолжается под влиянием новых факторов:

- **Цифровизация:** использование HR-аналитики для прогнозирования, искусственного интеллекта в подборе, цифровых платформ для обучения, чат-ботов для коммуникации. Как отмечают Круглов Д.В.[4] и его соавторы, интеграция цифровых решений создаёт парадигму, где данные становятся основой для стратегических кадровых решений, повышая объективность и эффективность управления.
- **Управление по компетенциям:** фокус смещается с должностей на набор ключевых компетенций (hard и soft skills), необходимых для решения бизнес-задач.
- **Agile и гибкие методологии:** влияние на структуру команд, систему оценки (от процесса к результату проекта), стиль лидерства.
- **Employee Experience (EX):** проектирование положительного опыта сотрудника на всех этапах жизненного цикла — от первого контакта с брендом до увольнения.
- **Well-being и забота о здоровье:** инвестиции в психическое и физическое здоровье команды становятся экономически обоснованной мерой для повышения продуктивности и удержания.

Заключение

Современное управление персоналом представляет собой синтез науки об управлении, психологии, права, экономики и этики. Это непрерывный процесс превращения человеческого потенциала в индивидуальные и организационные достижения. Для компаний, вовлечённых в международный бизнес, это дополнительно сложный процесс культурной и организационной

[4] Круглов Д.В., Резникова О.С., Цыганкова И.В. Цифровизация управления персоналом. – М.: Юрайт, 2024.

интеграции, требующий от HR-специалистов стратегического мышления, глобального кругозора и исключительной гибкости.

Успешная организация будущего — это та, где управление персоналом перестало быть вспомогательной функцией и стало ядром бизнес-модели, где лидеры воспринимают инвестиции в людей как самые надёжные, а сотрудники полностью реализуют свой потенциал на благо общей цели. В условиях глобальной конкуренции, в которой работают участники ВЭД, именно качество человеческого капитала и эффективность его управления становятся тем устойчивым конкурентным преимуществом, которое сложнее всего воспроизвести конкурентам, и именно оно обеспечивает долгосрочное лидерство на рынке.

Список литературы:

1. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 238 с.
2. Волков А.С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. – 2021.
3. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятии. – 2020.
4. Круглов Д.В., Резникова О.С., Цыганкова И.В. Цифровизация управления персоналом: учебное пособие для вузов. – Москва: Юрайт, 2024. – 102 с.