

Теплова А.Д.,

студент 6 курса (группа ЗТМД-120)

*«Владимирский Государственный университет имени Александра
Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (ВЛГУ)»*

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ УЧАСТНИКА ВЭД: КАК ПРЕВРАТИТЬ КАДРЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ

***Аннотация:** Статья посвящена анализу системы управления персоналом (СУП) в компаниях – участниках внешнеэкономической деятельности (ВЭД) как критически важного стратегического актива в условиях повышенных рисков, санкционного давления и изменчивого законодательства.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), система управления персоналом (СУП), кадровый менеджмент, стратегический HR.*

ANALYSIS OF THE HR MANAGEMENT SYSTEM OF A FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY (FEA) COMPANY: HOW TO TURN PERSONNEL INTO A STRATEGIC ADVANTAGE

***Abstract:** The article is devoted to the analysis of the HR management system (HRMS) in companies engaged in foreign economic activity (FEA) as a critically important strategic asset in the context of increased risks, sanctions pressure, and changing legislation.*

***Keywords:** personnel management, foreign economic activity (FEA), HR management system (HRMS), personnel management, strategic HR.*

В условиях санкционного давления, волатильности валютных рынков и ужесточения таможенного регулирования участники внешнеэкономической деятельности (ВЭД) столкнулись с беспрецедентными вызовами¹. Классический подход к управлению персоналом как к вспомогательной функции окончательно устарел. Эффективная система управления персоналом (СУП) в компании-участнике ВЭД превращается из затратного центра в ключевой стратегический актив, напрямую влияющий на финансовую устойчивость, операционную эффективность и минимизацию рисков. Неквалифицированные действия одного сотрудника на стыке таможенного оформления или валютного контроля могут привести к миллионным штрафам, задержкам грузов и репутационным потерям. Поэтому анализ и оптимизация СУП — это не вопрос кадрового делопроизводства, а императив выживания и роста.

Методологическая основа анализа: с чего начать? Анализ СУП в компании-участнике ВЭД требует системного подхода, учитывающего отраслевую специфику². Рекомендуется трёхэтапная модель:

1. **Подготовительный этап:** сбор и анализ внутренней документации (организационная структура, должностные инструкции по критичным позициям — декларант, специалист по валютному контролю, менеджер ВЭД, положение об оплате труда, данные о текучести, затратах на обучение, результаты аттестаций).

2. **Аналитический этап:** комбинация количественных и качественных методов. Помимо анализа KPI, эффективно применять SWOT-анализ самой СУП. Например, сильной стороной может быть команда опытных декларантов со стажем более 10 лет, а слабой — отсутствие системы наставничества (риск потери уникального опыта при уходе ветеранов). Возможностью выступают государственные программы субсидирования

¹ Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 463 с. [1, с. 45]

² Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 463 с. [с. 78]

обучения в сфере ВЭД, а угрозой — активное переманивание ключевых специалистов конкурентами.

3. Этап выводов и рекомендаций: на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз формулируются приоритетные направления изменений, которые затем детализируются в дорожной карте, привязанной к бизнес-целям компании (снижение логистических издержек, выход на новые рынки, оптимизация таможенных платежей)³.

Специфика кадрового портрета и структуры в ВЭД. Ключевые роли в отделе ВЭД требуют уникального набора hard и soft skills. Помимо обязательного знания Инкотермс 2020, таможенного законодательства ЕАЭС и основ валютного регулирования, критическую важность приобретают:

- **Технические навыки:** уверенная работа в системах электронного декларирования (например, АИС «Национальный декларант»), в программах валютного контроля, умение строить аналитические отчёты в Excel или BI-системах.
- **Личностные качества:** высочайшая внимательность к деталям, стрессоустойчивость, аналитический склад ума (особенно для классификации товаров по ТН ВЭД), развитые коммуникативные навыки для работы с таможенными органами, зарубежными поставщиками и логистическими провайдерами.

Типовая организационная структура эволюционирует по мере роста компании: от одного специалиста-универсала в небольшой фирме до выделенного отдела ВЭД с группами по документационному обеспечению, таможенному оформлению и аналитике. При анализе СУП важно учитывать этап развития: для малой компании приоритет — подбор универсала, для крупной — разделение функций и специфические KPI.

Глубинный анализ подсистем управления персоналом. Подбор и адаптация. Источники поиска должны быть узконаправленными: отраслевые

³ Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 463 с. [с. 145]

сообщества (профессиональные площадки), специализированные хедхантинговые агентства, партнёрские программы с вузами, готовящими специалистов по таможенному делу. На собеседовании обязательно решение практических кейсов (например, расчёт таможенной стоимости или заполнение декларации на товары). Адаптация должна включать не только общий курс по компании, но и погружение в специфические регламенты, внутренние инструкции по работе с контрактами, знакомство с корпоративным юристом по ВЭД.

Обучение и развитие (L&D). Обучение в ВЭД — это не преференция, а необходимость, продиктованная частыми изменениями в законодательстве (например, поправки в 173-ФЗ⁴ о валютном контроле). Анализ должен оценить, как программа обучения реагирует на нововведения. Эффективные форматы:

- внутреннее наставничество для передачи уникального опыта;
- внешние тренинги от аккредитованных учебных центров при таможене или ТПП;
- перекрёстное обучение между финансистами и специалистами ВЭД для понимания смежных процессов;
- создание и поддержка внутренней базы знаний по нестандартным таможенным кейсам (это также снижает ключевые риски).

Оценка ROI от обучения должна быть привязана к бизнес-показателям: снижение количества отказов таможен, увеличение скорости оформления, уменьшение затрат на услуги брокеров.

Мотивация, оплата труда и оценка. Заработная плата специалистов ВЭД, как правило, выше среднерыночных значений по аналогичным офисным функциям (логистика, закупки). При этом она должна иметь чёткую переменную часть, привязанную не к абстрактным показателям, а к конкретным бизнес-результатам: экономия на таможенных платежах за счёт

⁴ Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ (ред. от 24.07.2023) "О валютном регулировании и валютном контроле"

грамотной классификации, отсутствие штрафов со стороны банковского контроля, оптимизация логистических затрат. Нематериальная мотивация — признание статуса эксперта, возможность участия в отраслевых конференциях — не менее важна для удержания профессионалов. Система оценки должна выявлять не только результаты, но и потенциал, для чего эффективно применение комплексных методик⁵.

Кадровое делопроизводство и автоматизация. Актуальность должностных инструкций — базовый элемент минимизации рисков, что закреплено в Трудовом кодексе РФ⁶. Желательно, чтобы HR-процессы (отпуска, больничные) и данные о сотрудниках были интегрированы в специализированное программное обеспечение для ВЭД — это исключает дублирование данных и снижает административную нагрузку.

«Мягкий» контур: культура, управление и вовлечённость. Стил управления в отделе ВЭД должен балансировать между жёсткой административной составляющей (соблюдение регламентов) и предоставлением автономии экспертам. Важно оценить качество делегирования и уровень доверия.

Вовлечённость сотрудников ВЭД — индикатор устойчивости. Высокое эмоциональное выгорание из-за постоянного давления и ответственности — отраслевая проблема. Измерять вовлечённость можно через анонимные опросы с фокусом на баланс нагрузки, ясность целей и качество коммуникации с руководством. Критически важна эффективность межфункционального взаимодействия: насколько гладко отдел ВЭД работает с финансами, логистикой и юристами.

Дорожная карта развития: от анализа к действию. Разработка дорожной карты с привязанными к бизнес-целям инициативами является практической реализацией стратегического подхода. Пример дорожной карты на год:

⁵ Иванова С. В. Оценка персонала: современные методы и технологии. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 280 с.

⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.07.2023).

- **1-й квартал:** ревизия всех должностных инструкций и КРІ отдела ВЭД; внедрение ежеквартальных сессий обратной связи (1-to-1).
- **2–3-й кварталы:** запуск программы внутреннего наставничества; выбор и пилотное внедрение цифрового инструмента для управления знаниями и документами отдела ВЭД.
- **4-й квартал:** пересмотр системы переменной части оплаты труда на основе новых КРІ; проведение периодического опроса вовлечённости и формирование плана корректирующих действий.

Заключение. В современной реальности, где риски участника ВЭД многократно возросли, инвестиции в построение современной, гибкой и стратегически выверенной системы управления персоналом дают конкретную финансовую отдачу. Это прямой путь к созданию команды высококвалифицированных экспертов, которые не просто выполняют операционные задачи, а становятся партнёрами по бизнесу, способными на опережение выявлять возможности и минимизировать угрозы на глобальном рынке. Управление персоналом в ВЭД — это управление самой ценной валютой компании: её компетенциями, репутацией и устойчивостью.

Список литературы:

1. Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 463 с. [1, с. 45]
2. Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для вузов. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 463 с. [с. 78, 145]
3. Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ (ред. от 24.07.2023) "О валютном регулировании и валютном контроле"
4. Иванова С. В. Оценка персонала: современные методы и технологии. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 280 с.

5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ
(ред. от 24.07.2023).