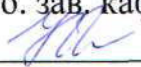


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

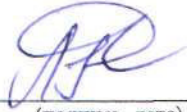
Факультет международных отношений  
Кафедра международного бизнеса и туризма  
Специальность 38.05.02 – Таможенное дело

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
И. о. зав. кафедрой  
 В.В. Ульянова  
« 18 » июня 2024 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Повышение эффективности использования кадрового потенциала таможенных органов

Исполнитель  
студент группы 937 ос2

  
\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

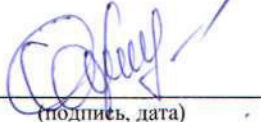
А.Я. Раджабова

Руководитель  
доцент, к.э.н.

  
\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н.Н. Левентов

Нормоконтроль

  
\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

О.В. Шпак

Рецензент

  
\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

В.З. Григорьева

Благовещенск 2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет международных отношений

Кафедра международного бизнеса и туризма

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой

 В.В. Ульянова

«17» января 2024 г.

**ЗАДАНИЕ**

К дипломной работе (проекту) студента Раджабовой Айтан Ялчын кызы

1. Тема дипломной работы (проекта): - Повышение эффективности использования кадрового потенциала таможенных органов  
(утверждено приказом от 17.01.2024 № 64-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 11.06.2024 г.

3. Исходные данные к дипломной работе (проекту): учебная и методическая литература, научные статьи, статистические сборники.

4. Содержание дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические аспекты кадрового потенциала таможенных органов, нормативно-правовое регулирование в сфере управления кадровым потенциалом, анализ кадрового потенциала таможенных органов РФ, проблемы обеспечения кадрового потенциала таможенной службы РФ

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 9 таблиц, 11 рисунков


6. Консультанты по дипломной работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания 17.01.2024

Руководитель дипломной работы (проекта): Левентов Николай Николаевич доцент, к.г.н.

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 17.01.2024

 (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 65 с., 9 таблиц, 11 рисунков, источников 29.

### КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, СТРАТЕГИЯ, КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ, КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Совершенствование кадрового потенциала таможенной службы РФ является актуальным вопросом, поскольку качество обслуживания, эффективность контрольных процессов и обеспечение безопасности и легальности торговых операций зависят от квалифицированного персонала.

Целью дипломной работы является оценка состояния и использования кадрового потенциала таможенными органами на современном этапе, выявление проблем формирования и использования кадрового потенциала таможенных органов, а предложений по развитию кадрового потенциала.

Для достижения указанной цели в дипломной работе требуется решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность кадрового потенциала таможенных органов;
- исследовать структуру кадрового состава таможенных органов;
- выявить проблемы формирования и использования кадрового потенциала;
- внести предложения по развитию кадрового потенциала

Объект исследования – кадровый потенциал таможенных органов.

Предмет исследования – состояние и проблемы использования кадрового потенциала таможенными органами

## СОДЕРЖАНИЕ

	5
Введение	
1 Теоретические аспекты кадрового потенциала таможенных органов	7
1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала таможенных органов	7
1.2 Нормативно- правовое регулирование в сфере управления кадровым потенциалом таможенных органов	12
1.3 Структура кадрового состава таможенных органов Российской Федерации	16
2 Оценка использования персонала таможенными органами РФ	23
2.1 Методические основы диагностики кадрового обеспечения таможенных органов	23
2.2 Концептуальные основы функционирования кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах РФ	31
2.3 Анализ кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации	37
3 Совершенствование кадрового потенциала таможенной службы РФ	43
3.1 Проблемы обеспечения кадрового потенциала таможенной службы РФ	43
3.2 Рекомендации по преодолению проблем и оптимизации кадрового потенциала	52
Заключение	59
Библиографический список	62

## ВВЕДЕНИЕ

Высокий уровень образования и профессиональной квалификации сотрудников таможни в сочетании с их ответственным отношением к работе являются ключевыми факторами эффективности таможенной службы.

Кадровый потенциал таможенных органов – это ключевой фактор их эффективности. Он определяется знаниями, навыками и опытом сотрудников, прошедших специальную подготовку и имеющих практический опыт работы в таможенной службе. Эффективность таможенных органов напрямую зависит от того, насколько квалифицировано и профессионально осуществляется выполнение таможенными служащими своих обязанностей с учетом поставленных перед ними целей и задач.

Развитие кадрового потенциала в таможенной системе представляет собой процесс перехода к более эффективному состоянию путем использования имеющихся и потенциальных ресурсов – государственных программ, финансовой поддержки, профессионального развития сотрудников таможенных органов, сотрудничества с органами местного самоуправления. Все эти меры направлены на повышение эффективности внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

Создание благоприятных политических, организационных, технических, информационных и социальных условий для работы в таможенных органах – ключевая задача по повышению эффективности кадрового потенциала. Такие условия помогут сотрудникам работать более оперативно, эффективно и успешно реализовывать свой потенциал.

Дипломная работа направлена на оценку текущего состояния кадрового потенциала таможенных органов и выявление проблем его формирования и использования, разработка практических рекомендаций по улучшению кадровой политики и развитию кадрового потенциала.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- понять смысл и определение кадрового потенциала таможенных органов;
- провести анализ структуры персонала таможенных органов;
- найти проблемы, которые связаны с формированием и использованием кадрового потенциала;
- узнать рекомендации по развитию кадрового потенциала.

В исследовании применялись традиционные методы научного познания: анализ и синтез информации, ее классификация и дедуктивный подход для получения обобщенных выводов.

Результаты исследования представляют практическую ценность для таможенных органов России, позволяя оптимизировать кадровую политику и повысить эффективность работы. Выводы работы способствуют разработке перспективных направлений будущих исследований в области управления таможенными органами, что позволит решить актуальные проблемы в этой сфере.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

## 1.1 Понятие и сущность кадрового потенциала таможенных органов

Переход от экстенсивного к интенсивному пути развития производства привел к тому, что «кадровый потенциал предприятия» стал одним из ключевых понятий. Теперь на первый план выходят не только количественные показатели трудовых ресурсов, но и качество человеческого капитала, его интеллектуальные способности, творческий потенциал и способность к инновациям.

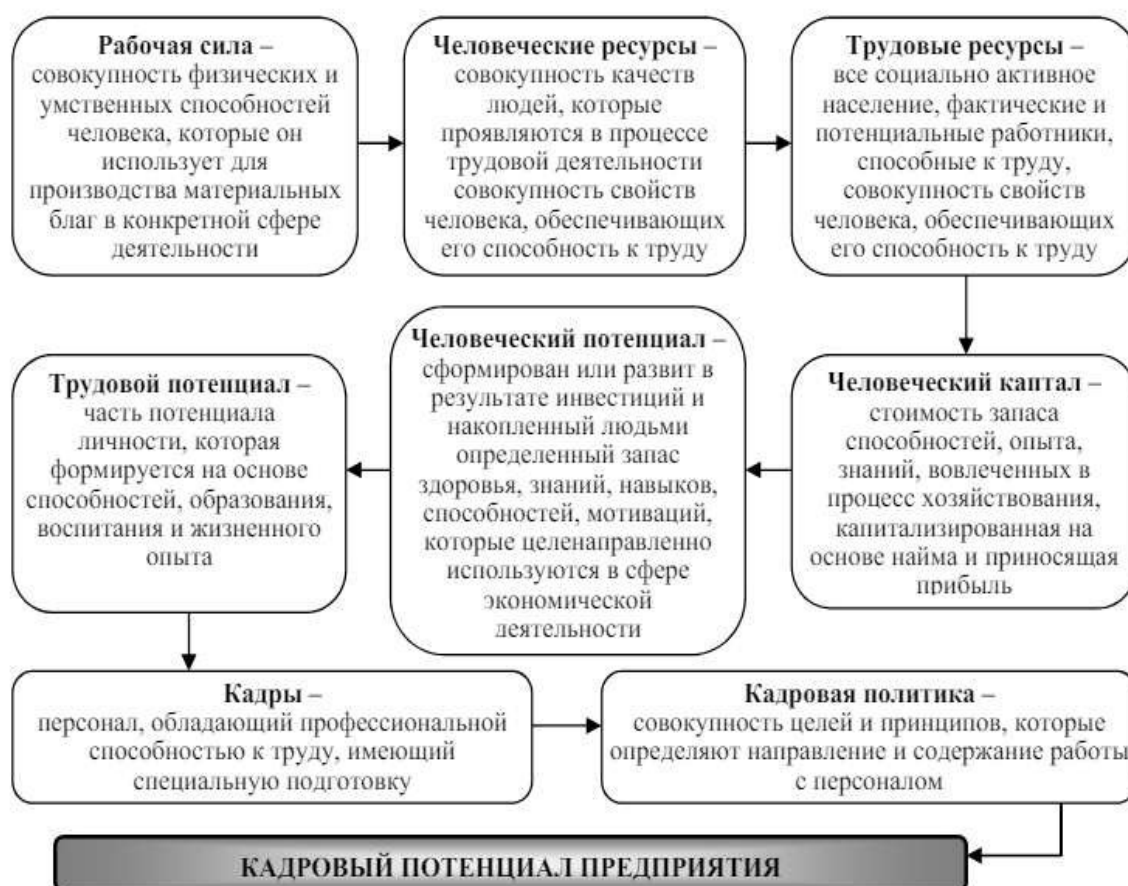


Рисунок 1 – Основные компоненты категории, которые связаны с формированием кадрового потенциала предприятия.

Различные исследователи предлагают разные определения понятия «кадровый потенциал» (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Научные подходы к определению понятия «кадровый потенциал».

ФИО авторов	«Кадровый потенциал – это ...»
Дандыкина Е.М.	« это ключевой ресурс, представляющий собой совокупность знаний, навыков, опыта и компетенций сотрудников таможенной службы, необходимых для обеспечения эффективного функционирования таможенной системы»
Хунгуреева И.П.	« это важнейшая комплексная характеристика персонала, которая отражает максимальные способности и возможности сотрудников в достижении целей предприятия и выполнении поставленных задач.»
Кречетников К.Г.	«это совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, которые определяют его способность и границы участия в трудовой деятельности. Это также возможность достигать определённых результатов в заданных условиях и совершенствоваться в процессе работы.»
Балынская Н.Р,	«обобщающая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации»
Козловой Т.В.	«основная часть экономического потенциала, характеризующаяся количественным и качественным составом трудовых ресурсов предприятия, их соответствием уровню используемой техники и технологии, а также способностью к перспективному развитию в соответствии с целями предприятия»
Коноплева Г.И	«профессиональная сторона трудового потенциала. Он характеризует уровень специальных знаний, умений, навыков и компетенций работников, необходимых для эффективного выполнения их трудовой деятельности.»
Миллер М.А.	« величина возможного участия высококвалифицированного персонала в деятельности предприятия, способность работников к инновационной деятельности, их образовательный уровень, психофизиологические характеристики, которые необходимы для реализации стратегических целей организации»



Можно утверждать, что наличие такого разнообразного набора фундаментальных критериев служит свидетельством многогранности, глубокой значимости и, одновременно, запутанности человеческой деятельности на современном этапе.

Как упоминалось ранее, исследователи по-разному интерпретируют понятие «кадровый потенциал предприятия». Основные подходы к определению этого понятия представлены в таблице 1.

Улучшение работы государственного аппарата и развитие кадрового потенциала — одна из главных задач в реформировании государственной службы в России. Результативность социально-экономической политики во многом определяется качеством кадрового состава государственных органов.

Современное государство постоянно эволюционирует, проходя через многочисленные реформы. Перестройка структур, создание новых органов, перераспределение полномочий – все это направлено на поиск оптимальной модели государственного аппарата, способного эффективно решать современные задачи.

Современные реформы государственного аппарата направлены на решение двух важных задач:

- 1) сокращение финансовых расходов на содержание государственных органов за счет реструктуризации подразделений, делегирования полномочий и внедрения новых методов управления.

- 2) повышение эффективности работы государственных служащих путем изменения их отношения к профессиональным обязанностям и задачам, что необходимо для укрепления доверия между властью и гражданами и построения эффективного диалога.

Современные подходы к управлению государственной службой представляют собой синтез рыночных и демократических принципов, что позволяет оценить и использовать ресурсы и потенциал госслужбы в более полной мере.

Кадровый потенциал таможенных органов - это ключевой фактор успеха, который определяется способностью сотрудников эффективно решать поставленные задачи в динамично меняющейся среде.

Для успешной реализации «Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года», направленной на цифровизацию и создание «интеллектуальной» таможни, необходимо совершенствовать кадровый потенциал. Это требует развития профессиональных и общекультурных навыков сотрудников, а также введения всестороннего контроля за эффективностью кадровой политики. Ключевым фактором успеха является формирование фундаментально квалифицированной, гибкой и стрессоустойчивой команды в таможенном учреждении.

Основной целью стратегии является улучшение управления человеческими ресурсами и формирование качественного кадрового потенциала в таможенных органах. При переходе к "интеллектуальной таможне" важным направлением становится развитие социального управления персоналом, включая планирование кадрового состава, обучение сотрудников и повышение их профессиональных и культурных навыков. Акцент делается на создании условий для превращения трудовых ресурсов в интеллектуальный капитал органов обеспечения таможенной безопасности через совершенствование образовательных программ для персонала и студентов, специализирующихся на таможенных вопросах.

Качество предоставления государственных услуг в сфере таможенного дела неразрывно связано с кадровым потенциалом таможенных органов. Высококвалифицированные сотрудники являются гарантом эффективного и рационального использования всех ресурсов таможенной службы.

Чтобы повысить эффективность и качество работы таможенных органов, необходимо сосредоточиться на развитии компетенций и квалификации персонала. Приоритетом является создание условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника. Для этого необходимо

применять инновационные методы управления кадровым потенциалом, что позволит достичь лучших результатов в работе таможенных органов.

Успешная реализация «Стратегии развития таможенной службы РФ до 2030 года» и обеспечение высокого уровня таможенных услуг невозможно без высококвалифицированного персонала. Поэтому повышение профессионального уровня сотрудников таможенных органов является ключевым стратегическим направлением деятельности таможенной службы, имеющим значительное влияние на все ее сферы.

Кадровые ресурсы определяются такими аспектами, как количество сотрудников, эффективность их работы, профессионализм, мотивация к достижению результатов. Кадровый потенциал таможенных органов зависит не только от профессиональных качеств сотрудников (средний возраст, опыт работы, уровень образования), но и от условий их работы (управление персоналом, уровень заработной платы, удовлетворенность работой, социальная поддержка и престиж профессии).

Для обеспечения эффективной работы таможенной системы, как и других отраслей, необходимо обеспечить соответствие между кадровыми ресурсами и требованиями рабочих мест. Это означает, что количество сотрудников и их профессиональный уровень должны соответствовать задачам, стоящим перед таможенной службой. Рост доли специалистов с высшим образованием, полученным в специализированных учебных заведениях системы ФТС РФ, свидетельствует об улучшении качества кадрового состава таможенной сферы.

Человеческий потенциал – это совокупность способностей, знаний, навыков, талантов и возможностей, которыми обладает человек. Понятие «человеческий потенциал» охватывает все врожденные качества, присущие индивиду, включая присущие ему способности, уровень образования, прошлый опыт и т.д. Этот потенциал впоследствии культивируется с помощью различных процессов, результатом которых является развитие «человеческого капитала».

Человеческий капитал включает в себя широкий спектр характеристик, которые существенно влияют на производительность труда и способность приносить доход, таких как физическое здоровье, специальные навыки, предпринимательский дух. В своей профессиональной деятельности сотрудник таможенных органов использует как свой человеческий потенциал, так и трудоспособность, что в конечном итоге способствует росту их личного капитала.

В таможенных органах взаимодействие между кадровыми ресурсами и потенциалом работников организуется через разные уровни сотрудников. Каждый новый член команды занимает свое место в организационной структуре и становится важным компонентом сложной сети производственных и социальных связей. Ключом к успеху этой системы является уровень образования, опыт, стаж работы и другие специальные навыки, которыми обладает каждый член команды.

Развитие кадрового потенциала – ключевое направление развития таможенной службы. Высококвалифицированные сотрудники гарантируют высокое качество и результативность работы таможни. Научная и образовательная деятельность таможенных высших учебных заведений играет важную роль в подготовке специалистов высокого уровня, способных решать сложные задачи и служить развитию кадрового потенциала в таможенных органах.

## **1.2 Нормативно-правовое регулирование в сфере управления кадровым потенциалом таможенных органов**

Нормативные и методические документы в системе управления персоналом регулируют правовые и организационные аспекты работы с сотрудниками, а также устанавливают стандарты и правила организации труда и развития кадрового потенциала.

В обеспечение входят:

1) совокупность законодательных актов и документов различного характера.

## 2) нормативно-справочные материалы.

Эти материалы часто представлены в виде инструкций, положений, методических рекомендаций и других документов, определяющих порядок действий и процедуры в сфере управления персоналом.

В отсутствии правовых норм управление превратилось бы в хаос. Эти правила служат кодексом поведения, очерчивающим границы допустимого поведения и обеспечивающим структуру, в рамках которой все участники могут действовать, тем самым способствуя порядку и стабильности.

Система управления кадровым составом таможенных органов, основанная на рациональном планировании подготовки и подбора кадров, соблюдении принципов противодействия коррупции, использования современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, является важнейшим условием развития таможенной службы РФ.

Несмотря на то, что многие критерии, влияющие на эффективность кадрового потенциала таможенных органов, закреплены в нормативных актах, анализ действующего законодательства выявляет ряд недостатков и проблемных аспектов, требующих решения.

Нормативные документы, регулирующие управление кадровым потенциалом в таможенных органах

Существует ряд документов, которые определяют правовые и организационные основы работы с кадрами в системе таможенных органов:

– Приказ от 25 ноября 2024 г. № 329 устанавливает порядок организации профессиональной учёбы сотрудников таможенных органов.

– Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2021 г. № 68 регулирует порядок профессионального развития государственных гражданских служащих.

– Приказ ФТС России от 7 апреля 2017 г. № 548 утверждает действия по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах.

– Федеральный закон от 21 июля 1991 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» определяет основы правового положения сотрудников и порядок прохождения службы. Несмотря на то что закон был принят в 1997 году, его положения регулярно пересматриваются, чтобы привести их в соответствие с современными реалиями.

Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" устанавливает нормативные основы государственной гражданской службы, включая процедуру приема на службу, ее осуществление, правовое положение государственного служащего, вопросы материального обеспечения и другие важные аспекты данной деятельности.

На первом рисунке перечислены основные нормативно-правовые, которые определяют основы практики управления персоналом в таможенных органах.

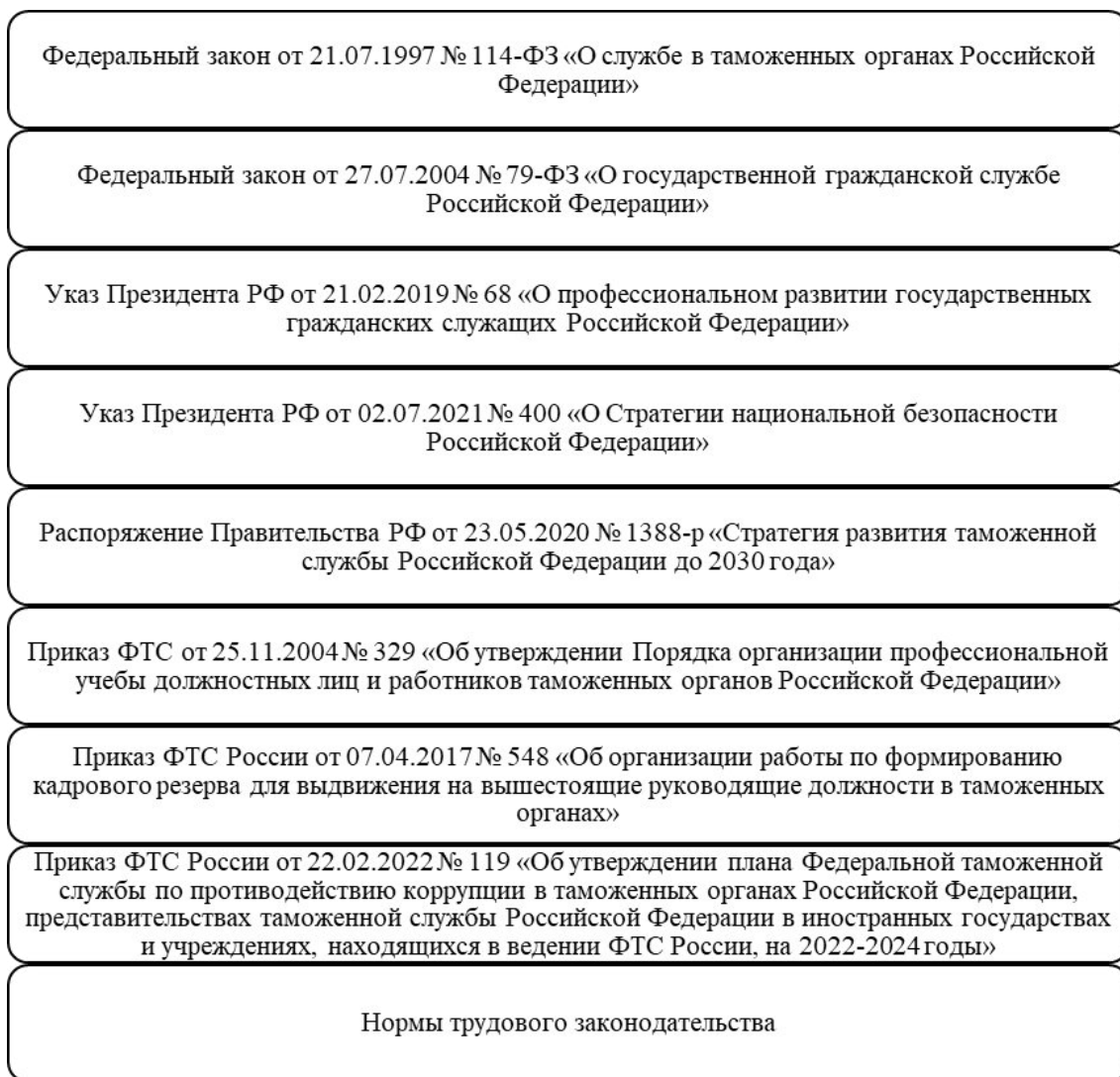


Рисунок 2 – Нормативное правовое регулирование в сфере управления кадровым потенциалом таможенных органов

Количество сотрудников таможенных органов определяется объёмом предоставляемых услуги, производительности труда и норм обслуживания. Общая численность работников ФТС России (за исключением вспомогательного персонала) определяется Правительством РФ, которое также устанавливает количество должностных лиц со специальными званиями и заместителей руководителя ФТС.

Анализ правовой базы, регулирующей управление кадровым потенциалом в таможенных органах, показывает, что кадровый потенциал — это совокупность высококвалифицированных сотрудников с соответствующим образованием и опытом, которые могут эффективно и

своевременно выполнять работу по таможенно-тарифному регулированию, таможенному оформлению и контролю товаров и транспортных средств.

### 1.3 Структура кадрового состава таможенных органов Российской Федерации

Особенность таможенной службы, объединяющей особенности государственной гражданской и правоохранительной служб, привела к необходимости введения в таможенных органах России классификации персонала на государственных гражданских служащих и сотрудников бюджетной сферы.



Рисунок 3 – Сотрудники таможенных органов

Организация таможенной службы включает в себя группы сотрудников, объединенных на основе определенных критериев. Эти группы могут быть организованы как статистическая или аналитическая структура.

Статистическая структура персонала таможенной службы предполагает деление сотрудников на определенные группы или категории в соответствии с их должностными обязанностями, уровнем квалификации или другими параметрами. Каждая группа имеет определенные функции и



обязанности, что позволяет эффективно распределить рабочие задачи и обеспечить оптимальную организацию труда.

Аналитическая структура персонала таможенной службы, в свою очередь, может включать в себя группировку сотрудников по направлениям работы, специализациям, областям компетенции и т.д. Это позволяет более глубоко анализировать деятельность и результаты работы персонала, а также управлять ресурсами с учетом специфики каждой группы.

В таможенных органах РФ принято разделять персонал на три основные категории: служащие, сотрудники и работники бюджетной сферы. К служащим обычно относят инспекторов, чья основная обязанность заключается в непосредственном выполнении таможенных процедур и контроле за перемещением товаров через границу. А сотрудники таможенных органов, в свою очередь, включают в себя членов руководящего аппарата и сотрудников правоохранительного блока, ответственных за организацию и координацию деятельности ведомства. Сотрудники государственной службы выполняют вспомогательные функции в рамках таможенного администрирования и работают в разных подразделениях, чтобы обеспечить бесперебойную работу организации. Их задачи и обязанности напрямую не связаны с выполнением таможенных процедур. Следовательно, наше основное внимание уделяется регулированию поведения этих специалистов и должностных лиц таможенных органов. Данная классификация служит стратегическим инструментом для оптимизации эффективности работы таможенных органов.

Должности гражданской службы подразделяются на категории и группы, что определяется характером трудовых функций, выполняемых государственными служащими. Категория “руководители” включает в себя должности руководителей и заместителей руководителей государственных и территориальных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных

подразделений. Должности этой категории замещаются на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий и подразделяются на высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы. Список “помощники (советники)” включает в себя должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов различных уровней в реализации их полномочий.

Категория “специалисты” имеет должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций. Должности этой категории замещаются без ограничения срока полномочий и подразделяются на высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей гражданской службы.

Категория “обеспечивающие специалисты” включает в себя должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов. Должности этой категории замещаются без ограничения срока полномочий и подразделяются на главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы.

В таможенной службе существует иерархическая система званий, которая присваивается сотрудникам в соответствии с их должностью.



Рисунок 4 – Группы должностей служащих таможенных органов

Гражданским служащим, занимающим должности высшей группы должностей, – классный чин действительного государственного советника Российской Федерации 1,2 или 3-го класса; главной группы должностей – государственного советника Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса; ведущей группы должностей – советника государственной гражданской службы Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса; старшей группы должностей – референта государственной гражданской службы Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса; младшей группы должностей – секретаря государственной гражданской службы Российской Федерации 1, 2 или 3-го класса<sup>1</sup>

Должностным лицам таможенных органов, то им в соответствии с законом присваиваются специальные звания сотрудников таможенных органов:

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 26 февраля 2024 г. ) "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

- младшего состава таможенной службы: прапорщик и старший прапорщик таможенной службы;
- среднего начальствующего состава таможенной службы: младший лейтенант, старший лейтенант и капитан таможенной службы;
- старшего начальствующего состава таможенной службы: майор, подполковник, полковник таможенной службы;
- высшего начальствующего состава: генерал-майор, генерал-лейтенант, генерал полковник и действительный государственный советник таможенной службы РФ.

Анализ кадрового состава таможенных органов включает в себя изучение сотрудников по различным параметрам: профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы и другие значимые характеристики.

Состав специалистов с различными профессиями и специальностями, обладающих необходимыми знаниями и навыками, формирует профессиональную структуру персонала. Такая структура обеспечивает эффективное функционирование организации в целом.<sup>2</sup>

Квалификационная структура персонала является ключевым аспектом организации трудового коллектива. Это показатель, который отражает долю персонала с различной степенью подготовки, необходимой для выполнения конкретных оперативных задач в рамках деятельности организации.

Система квалификационных званий в таможенной службе играет важную роль в определении уровня профессиональной квалификации сотрудников и обеспечении эффективности их работы. Присвоение званий специалиста 1-3 классов и высшего звания мастера является инструментом, позволяющим систематизировать и структурировать рабочий кадровый состав в соответствии с их профессиональными достижениями и опытом.

Половозрастная структура персонала является важным аспектом в анализе кадрового состава и позволяет оценить соотношение различных

---

<sup>2</sup> Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник/ под ред. М.В. Полевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022

возрастных и половых групп сотрудников в организации. Деление персонала на возрастные группы, как вы указали, позволяет более детально изучить возрастную динамику внутри организации и выявить особенности, связанные с возрастом сотрудников. Разделение возрастной группы 50-59 лет на две подгруппы (50-54 и 55-59 лет) в контексте женского персонала отражает более точно возрастные особенности и динамику женских кадров в данной организации. Это позволяет проводить более детальный анализ изменений и трендов в возрастных группах женского персонала и принимать соответствующие управленческие решения, направленные на поддержание и развитие женского кадрового потенциала.

Стаж работы является важным показателем опыта и компетенции сотрудников таможенных органов. На основе всестороннего анализа структуры персонала по стажу можно выделить четыре типа опыта: общий опыт, опыт работы в государственных органах, опыт работы в таможенных органах таможенный и опыт, полученный в конкретных ведомствах.

Оценка стабильности трудового коллектива таможенного органа по стажу работы в конкретном органе является ключевым параметром для понимания долгосрочных тенденций и кадровой динамики в организации. Разделение периодов трудового стажа в таком детальном подходе позволяет выделить основные группы сотрудников и оценить их уровень опыта и квалификации в контексте работы именно в данном таможенном органе.

Категоризация стажа работы на подгруппы отражает особенности развития кадрового потенциала и позволяет оценить баланс между опытными сотрудниками и новичками, выделить группы с разными потребностями в обучении или развитии профессиональных навыков. Такой подробный анализ полезен для выявления не только степени стабильности коллектива, но и для понимания потребностей в кадровом планировании и развитии персонала в таможенном органе.

Таким образом, анализ структуры персонала таможенных органов по уровню образования является важным инструментом для понимания

образовательного состава коллектива, его профессиональной компетенции и потенциала. Выделение различных уровней образования позволяет выявить разнообразие квалификаций сотрудников, их академических достижений и подготовки.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. От 4 августа 2023 г ) "Об образовании в Российской Федерации"

## 2 ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ

### 2.1 Методические основы диагностики кадрового обеспечения таможенных органов

Диагностика кадрового обеспечения является важным инструментом для выявления сильных и слабых сторон в работе с персоналом таможенных органов. Путем проведения анализа текущего кадрового состава можно выявить потенциальные проблемы, связанные с квалификацией, мотивацией, эффективностью и другими аспектами работы сотрудников.

Междисциплинарный подход к изучению проблем кадрового обеспечения является важным и позволяет рассматривать эту проблематику с различных точек зрения специалистов различных областей знания. Социологический, экономический, управленческий, психологический и другие подходы дают комплексное представление о сложных взаимосвязях между персоналом, организацией и внешней средой.

Понимание и анализ кадровой ситуации, включая соответствие между потребностью в кадровом потенциале и его наличием, играют важную роль в эффективной кадровой политике. Недостаток кадров или неквалифицированный персонал могут стать серьезными препятствиями для успешного функционирования и развития организации. Поэтому планирование кадровых ресурсов, разработка механизмов подбора, адаптации, обучения и развития персонала должны учитывать реальные потребности организации.

Кадровая ситуация действительно сложна и многофакторна из-за взаимосвязи различных аспектов, влияющих на кадровый потенциал организации. Социально-экономические условия, социально-психологические аспекты, правовые нормы, культурные особенности и другие факторы могут оказывать существенное влияние на кадровое обеспечение.

Компоненты диагностики кадровой ситуации могут включать в себя следующие группы показателей (таблица 1).

Анализ и расчет показателей для каждой команды позволит лучше понять ситуацию с персоналом в организации. Проанализировав численность и качество своей команды, можно определить сильные и слабые стороны кадрового потенциала и соответствующим образом скорректировать свою кадровую стратегию.

Таблица 2 – Классификация показателей кадрового обеспечения таможенных органов РФ

Группы	Содержание показателей
Экономическая – организационно-экономические показатели – показатели мобильности	– среднесписочная численность; – соответствие количественных и качественных показателей; – структура по приему и высвобождению работников; – численность принятых и уволенных сотрудников; – коэффициент необходимого оборота; – уровень мобильности работников;
Социально-экономическая	– уровень конкурентоспособности работников; – коэффициент трудовой дисциплины;
Демографическая	– структура работников по полу; – структура работников по возрасту.

Для оценки экономического аспекта управления персоналом используются две группы показателей:

1) первая группа показателей оценивает численность рабочей силы в организации, уровень укомплектованности персоналом, его состав, а также тенденции и спрос на трудовые ресурсы.

2) вторая группа включает показатели, связанные с текучестью кадров, которые облегчают выявление тенденций в динамике численности персонала и оценку стабильности.



Для более полного анализа показателей движения рекомендуется классифицировать их в зависимости от уровня сотрудников. Показатели, связанные с социальным аспектом кадровой ситуации, позволяют получить представление о качестве человеческих ресурсов путем оценки их социальных аспектов.

Гендерная и возрастная разбивка кадровой структуры отражает демографический профиль рабочей силы, давая представление о гендерном разнообразии и представлениях о поколениях в команде.

Расчет предложенных показателей позволяет нам углубиться в анализ кадровой ситуации в таможенной службе, тщательно изучая как количественные, так и качественные аспекты. Такой подход позволяет выявить закономерности эволюции и определить наиболее эффективные стратегии успешного управления персоналом.

Социально-экономическая составляющая кадровой ситуации включает в себя ряд факторов, которые оказывают влияние на управление персоналом и трудовые отношения в организации. Данная составляющая существенно влияет на количество и квалификацию сотрудников. Их умение выполнять должностные требования и способность к профессиональному росту. Этот анализ охватывает не только демографические состав уволенных сотрудников, но и оценку мобильности сотрудников как внутри организации, так и на рынке труда в целом.

Социальная составляющая рабочей силы компании играет большую роль в определении того, насколько хорошо сотрудники могут справляться с экономическими изменениями и сложными условиями на рынке труда. Это включает в себя такие вещи, как структура работы, потребности каждого сотрудника, их удовлетворенность работой и то, насколько хорошо люди ладят на рабочем месте.

Демографическая составляющая кадровой ситуации включает в себя анализ возрастной структуры, полового и этнического состава персонала, а также другие демографические характеристики сотрудников. Этот аспект

позволяет провести детальную оценку состава команды и его соответствия потребностям организации.

Все аспекты кадровой политики взаимосвязаны, однако социально-экономические и социальные аспекты оказывают наиболее глубокое влияние на общее состояние дел. Первая влияет на демографическую структуру работников (уровень занятости и безработицы в регионе), а вторая — на мотивацию сотрудников и их способность адаптироваться к меняющимся условиям работы.

Результативность работы таможенной службы при выполнении поставленных задач во многом определяется профессионализмом сотрудников таможенных органов и качеством управления их деятельностью. В связи с этим рациональное использование кадрового потенциала является ключевым аспектом развития таможенной службы.

Стратегия управления персоналом в таможенной службе, включая систему вознаграждений и программу развития кадрового потенциала, играет ключевую роль в управлении кадровым развитием. Однако результативность этой системы ограничена влиянием различных факторов.

Руководство таможенной службы отвечает за управление развитием кадрового потенциала и должно обеспечить взаимодействие факторов, которые влияют на его динамику (см. рисунок 5).

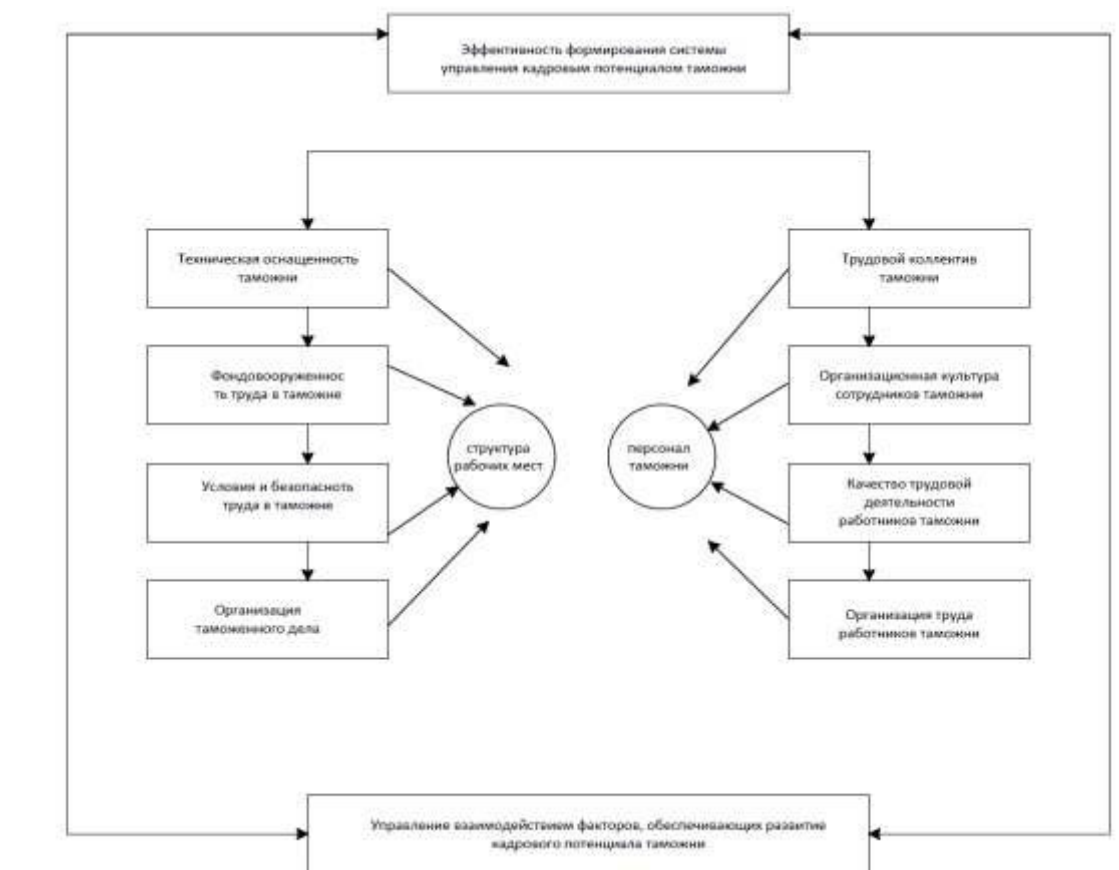


Рисунок 5 – Взаимодействие факторов, обеспечивающих эффективность системы управления

Таможенные органы работают в сложной среде, поэтому им необходимо постоянно модернизироваться, обновляя свои операционные модели и методы работы. Ключевую роль в этом процессе играет человеческий капитал таможен, хотя стратегии, системы, процессы и инструменты важны.

Адаптивная рабочая сила — главный актив таможенных органов. Сотрудники, выполняющие оперативные и вспомогательные функции, обеспечивают непрерывность бизнеса и устойчивость организации.

Специалисты по управлению персоналом в таможенных органах имеют важную роль в повышении адаптивности рабочей силы. Они должны предлагать инновационные решения для решения проблем в области торговли, безопасности и здравоохранения, убедившись, что их рекомендации соответствуют корпоративным стратегическим приоритетам.

Всемирная таможенная организация (ВТО) рассматривает таможню как

специализированное учреждение со сложной оперативной структурой. Ключевым элементом этой организации являются её сотрудники, которые обладают глубокими знаниями, навыками и подходами, преданы своему делу и способны реагировать на современные вызовы. В 2016 году ВТО одобрила компетентностный подход к управлению персоналом в качестве передовой практики, подчеркнув важность развития компетенций сотрудников для достижения целей таможенной службы.

Всемирная таможенная организация (ВТО) разработала инструмент диагностики развития персонала (PDDT), чтобы помочь таможенным органам оценить уровень развития в этой области. PDDT соответствует стандартам и методическим указаниям принципов и практики таможенного профессионализма и профессиональным стандартам. Это обеспечивает высокое качество работы и соответствие международным нормам.

Инструмент PDDT состоит из трех частей:

- форма для ввода справочных документов по стратегии управления персоналом помогает определить основные компоненты стратегии и возможные проблемы с их реализацией;
- диагностический опросник оценивает доступность и эффективность ключевых политик и процедур управления кадровыми ресурсами, а также правовую и этическую основу стратегии;
- матрица создания ценности помогает персоналу кадровой службы выявить недостатки во внедрении оптимальных методов управления кадровыми ресурсами в своей организации.

Инструмент PDDT может использоваться самостоятельно в его упрощенной форме командами, занимающимися модернизацией управления персоналом. ВТАМО предлагает дополнительные меры поддержки кадровых возможностей, включая миссии экспертов по кадрам из Секретариата ВТАМО или из таможенной администрации.

С 2014 года Секретариат ВТАМО провел более 90 миссий по диагностике развития персонала в таможенных органах по всему миру. Эти

миссии помогли выделить общие проблемы, с которыми сталкиваются таможенные органы в разных странах, идентифицировать ключевые факторы, способствующие успешному развитию кадрового потенциала.

Существуют явный недостаток в позиционировании подразделений по управлению персоналом в таможенных органах.

Миссии ВТАМО показали, что специалисты по управлению персоналом в таможенных органах часто выполняют только административные функции и не могут полностью реализовать свой потенциал в управлении персоналом. Им необходимо изменить свой подход и выйти за рамки традиционной роли, чтобы они могли влиять на стратегические решения своих администраций.

Несмотря на то, что существуют инструменты и руководства по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом в таможенной сфере, его практическое применение остаётся слабым. Оценка Секретариата ВТАМО выявила недостаток компетенций у команд, занимающихся управлением персоналом, что приводит к снижению производительности и не позволяет таможенным администрациям в полной мере использовать преимущества компетентностного подхода. Чтобы применять комплексный подход к кадровым вопросам, многие таможенные администрации выбирают «быстрые» решения, обращаясь к международным консалтинговым фирмам, которые не имеют специального опыта в таможенной сфере.

Эти решения часто направлены на решение одной конкретной проблемы (например, управление эффективностью, реструктуризация или обучение) и используют общие подходы, не адаптированные к специфике таможенной деятельности.

Интервью с сотрудниками отдела управления персоналом таможни показали, что их роль часто воспринимается негативно как не создающая ценности для организации и не способствующая карьерному росту. Чтобы изменить это восприятие, отдел кадров должен стать стратегическим

партнером и агентом перемен.

Опыт ВТАМО показывает, что таможенные органы, которые уделяют приоритетное внимание развитию своих сотрудников и инвестируют в них средства, добиваются превосходных результатов. Следовательно, Департамент по управлению человеческими ресурсами должен внедрять подход, ориентированный на результативность, для выявления и максимального использования профессиональных навыков сотрудников таможенных органов. Такой подход позволил бы повысить эффективность работы таможенной службы.

Чтобы позволить информационным технологиям (ИТ) играть эту стратегическую роль и активно содействовать реализации приоритетов и достижению целей, Всемирная таможенная организация (ВТАМО) рекомендует таможенным администрациям полностью учитывать соображения, связанные с человеческими ресурсами, при планировании стратегии в масштабах всей организации. Такой подход способствует улучшению функциональных связей между целями организации и всеми процессами управления человеческими ресурсами, описанными выше.

Всемирная таможенная организация (ВТАМО) придерживается стратегии наращивания потенциала, которая основана на приоритете человеческого фактора. Это означает, что содействие росту и развитию персонала, а также инвестиции в профессиональную компетентность сотрудников таможенных органов являются важными компонентами успешного проведения реформ и модернизации таможенных органов. Это включает в себя реализацию мер, изложенных в контексте Соглашения ВТО об упрощении процедур торговли. Отсутствие инвестиций в персонал и возможностей профессионального роста сотрудников таможенных органов может помешать успеху инициатив по реформированию и модернизации.

ВТАМО продвигает комплексный подход к организационному развитию и управлению персоналом, который охватывает как горизонтальные интересы (добросовестность, управление эффективностью,

обучение на протяжении всей жизни) и технические задачи (планирование преемственности, делегирование полномочий, расширение прав и возможностей сотрудников, системы вознаграждения, политика найма, выявление талантов и политика ротации).

Вот уже несколько лет ВТАМО помогает отделам управления персоналом различных организаций, определяя области, в которых сотрудники могут повысить свою квалификацию, как индивидуально, так и в команде.

В январе 2021 года ВТАМО организовала конференцию, направленную на повышение осведомленности специалистов по персоналу о современных инструментах и методах HRMD. Конференция стала площадкой для обмена передовым опытом и подчеркивания стратегической важности HRMD-подразделений.

Секретариат ВТАМО утверждает, что четкое разграничение ролей и обязанностей должностных лиц таможенных органов позволяет им тщательно отбирать и подготавливать сотрудников, что позволит удовлетворить стратегические потребности организации и гарантировать организационную производительность.

## **2.2 Концептуальные основы функционирования кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах в РФ**

Начало развития управленческой деятельности в государственных органах особое внимание уделяется формированию кадрового резерва. Степень развития кадрового резерва определяет, насколько эффективна деятельность государственной сферы.

В таможенных органах существует система работы с кадровым резервом, которая основана на плановом подходе, ответственности руководителей, объективной оценке кандидатов и приоритете резервистов при назначении на руководящие должности. Эта система обеспечивает непрерывное повышение квалификации сотрудников через дополнительное

профессиональное образование, включая профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Такой подход позволяет сотрудникам соответствовать динамично изменяющимся условиям работы и развиваться профессионально.

Приказом ФТС России Министерства финансов Российской Федерации от 07.04.2017 № 548 «Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации» определены основы работы с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности (далее – кадровый резерв) в таможенных органах.

Для обеспечения эффективного управления в таможенных органах важно быть готовым к быстрому заполнению руководящих должностей. С этой целью формируется кадровый резерв – стратегический запас квалифицированных сотрудников, которые могут быть использованы для замещения ключевых должностей или для выполнения стратегически важных задач в организации.

Работа с резервом включает в себя отбор кандидатов, оценку их профессиональных и личностных качеств, обучение и подготовку к выполнению руководящих функций. При этом важны плановость, ответственность руководителей за отбор и подготовку, объективность оценки и приоритет кандидатов из резерва.

Существуют руководящие принципы работы с кадровым резервом:

- 1) идентификация потенциала (руководители должны активно идентифицировать сотрудников с потенциалом для развития и роста внутри организации)
- 2) разработка планов развития (каждый сотрудник в кадровом резерве должен иметь индивидуальный план развития, который определяет их текущие навыки)



3) обучение и развитие (организации должны инвестировать в обучение и развитие сотрудников кадрового резерва, предоставляя доступ к программам обучения)

4) постоянная оценка и обратная связь (руководители должны регулярно оценивать членов кадрового резерва и предоставлять конструктивную обратную связь по их профессиональному развитию)

5) гибкость и адаптация (кадровый резерв должен быть гибким, чтобы соответствовать изменяющимся потребностям организации)

6) прозрачность и честность (важно, чтобы процессы работы с кадровым резервом были прозрачными и основанными на честности, чтобы сотрудники понимали свои возможности и ожидания)

Система дополнительного профессионального образования в таможенных органах предназначена для обеспечения непрерывного развития сотрудников. Она помогает им удовлетворить свои профессиональные и образовательные потребности, адаптироваться к изменяющимся требованиям профессии и развиваться профессионально. Система включает в себя три основных направления: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации.

Работа с кадровым резервом - это комплексный подход, включающий в себя не только профессиональное обучение, но и формирование внутренней мотивации и четких целей у потенциальных руководителей. Важно обеспечить их профессиональное развитие с помощью системы прогнозирования и планирования.

Кадровый состав является ключевым фактором успеха любой организации, в том числе таможенной службы. Применение современных инструментов и технологий кадрового прогнозирования позволяет избежать метода “проб и ошибок” при назначении на руководящие должности. Это способствует формированию качественного и рационально используемого кадрового состава, что является основой для укрепления таможенной службы и эффективного выполнения ее задач.

Переход от электронной таможни к таможне интеллектуальной, который изложен в «Стратегии-2030», требует наличия опытных и компетентных сотрудников таможни, которые могут соблюдать строгие стандарты. В связи с этим роль кадрового резерва в обеспечении эффективного использования кадрового потенциала таможенной службы России значительно возрастает.

Современная ситуация в таможенных органах требует от должностных лиц непрерывного профессионального развития. Реформирование и модернизация таможенных органов изменили стереотипы о строении служебной карьеры, делая необходимым постоянное обновление знаний, умений и навыков.

Ростовский филиал РТА проводит научное исследование, направленное на прогнозирование развития кадрового потенциала в таможенных органах России. В рамках исследования было проведено анкетирование должностных лиц Южного таможенного управления и Ростовской таможни (79 руководителей и 373 инспекторов).

Среди руководителей таможенных органов, принявших участие в опросе, преобладают возрастные категории от 40 до 55 лет. Наиболее численными являются группы от 40 до 45 лет (20,25%), от 45 до 50 лет (21,25%) и от 50 до 55 лет (22,70%).

Таблица – 3 Категория возраста

Количество, Удельный вес	20- 25 лет	25- 30 лет	30- 35 лет	35- 40 лет	40- 45 лет	45- 50 лет	50- 55 лет	55- 60 лет	60- 65 лет	Более 65 лет
человек	–	2	9	12	16	17	18	5	–	–
%	–	2,53	11,39	15,19	20,25	21,52	22,79	6,33	–	–

Результаты опроса руководителей таможенных органов показывают, что в большинстве случаев руководящие должности занимают опытные должностные лица со стажем службы от 10 до 25 лет и более. Это свидетельствует о том, что в таможенных органах отдаются предпочтение

кандидатам с определенным уровнем профессионального опыта и компетенции.

Таблица 4 – Период нахождения в статусе должностного лица таможенных органов

Количество, удельный вес	Менее 1 года	1–5 лет	5–10 лет	10–15 лет	15–20 лет	20–25 лет	25–30 лет	Более 30 лет
человек	–	2	6	17	20	20	13	1
%	–	2,53	7,59	21,52	25,32	25,32	16,46	1,26

Из принявших участие в опросе на руководящей должности от 1 года до 5 лет – 35 чел. (44,30%); от 5 до 10 лет – 20 чел. (25,32%) (табл. 5).

Таблица 5 – Срок пребывания в должности руководителя структурного подразделения

Количество, удельный вес	Менее 1 года	1–5 лет	5–10 лет	10–15 лет	15–20 лет	20–25 лет	25–30 лет	Более 30 лет
человек	7	35	20	8	4	3	2	–
%	8,86	44,30	25,32	10,13	5,06	3,80	2,53	–

Опрос руководителей таможенных органов выявил тревожную тенденцию: система кадрового резерва работает неэффективно. Из 79 опрошенных руководителей, только 35% прошли этап подготовки в кадровом резерве перед назначением на должность. Это говорит о том, что многие руководители не получают должной подготовки и не проходят систематический отбор. Такая ситуация может привести к тому, что руководители не всегда соответствуют требованиям своих должностей, что негативно скажется на эффективности работы таможенных органов.

Таблица 6 – Пребывание в резерве для выдвижения на должность руководителя структурного подразделения.

Да	Нет
28(35,44%)	51(64,56%)

Вывод о том, что более 64% руководителей не смогли успешно пройти этап «кадровый резерв» до назначения на текущую должность, указывает на необходимость пересмотра процесса создания кадрового резерва и системы прогнозирования.

Занять руководящую должность – это не только обладать управленческими навыками, но и проявлять зрелость. Руководитель должен понимать свою ответственность не только за работу подразделения, но и за благополучие каждого подчиненного. Постоянное профессиональное развитие является ключевым фактором успеха.

Управленческая компетентность основывается на способности постановки целей и устойчивой мотивации, обладании безупречными организаторскими способностями, сохранении уверенности в себе, умении проявлять эмоциональный контроль. Это ключевые компоненты успешной профессиональной деятельности. Профессиональное развитие – это не только обязанность, но и личная инициатива. Каждый сотрудник таможенных органов должен самостоятельно определять направления и способы своего профессионального развития, чтобы достичь высоких результатов в своей карьере.

Успешное продвижение по службе в таможенных органах требует четкого планирования и формирования целостного образа профессионального поведения. Важно определить вектор развития: горизонтальный (приобретение новых навыков) или вертикальный (занятие более высоких должностей). Раннее формирование видения “себя в системе таможенных органов” позволит эффективнее реализовать свои цели. В целях улучшения качества кадрового резерва предлагается ввести требование представления “Мотивационного письма” и/или “Личного плана” от кандидатов. Эти документы позволят провести более глубокий анализ управленческого опыта, мотивации и стремления к профессиональному развитию. В качестве примера можно ознакомиться с веб-сайтом Всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России». Стоит отметить,

что эффективное управление включает в себя не только знания и навыки, но и способность четко формулировать цели и разрабатывать стратегии для их достижения.

“Интеллектуальная таможня” требует не только технологических инноваций, но и развития интеллектуального потенциала должностных лиц. Для этого необходимо создать атмосферу, поощряющую профессиональное развитие, стимулировать энтузиазм и творческий подход к решению задач. Важно развивать способность должностных лиц генерировать новые идеи, направленные на повышение эффективности деятельности таможенных органов.

Современный мир требует нового подхода к эффективности должностных лиц таможенных органов. Больше недостаточно просто иметь большой стаж службы. Чтобы успешно справляться со сложностями «интеллектуальной таможни» должностные лица должны быть готовы и способны к постоянной адаптации. Это требует приверженности делу содействия профессиональному росту своих сотрудников, предоставления им возможности самостоятельно обучаться и осваивать инновационные технологии.

Таким образом, кадровый резерв квалифицированных специалистов является ценным активом для организации, поскольку позволяет им сократить расходы, связанные с наймом и закреплением новых сотрудников. Кроме того, это создает систему инвестиций в профессиональное развитие сотрудников, что, в свою очередь, повышает их внутреннюю мотивацию и эффективность работы.

### **2.3 Анализ кадрового потенциала таможенных органов РФ**

Управление персоналом в ФТС России представляет собой целенаправленное воздействие на сотрудников для достижения необходимых качественных и количественных параметров. Этот процесс является непрерывным. Анализ отчетов ФТС России показывает, что

укомплектованность штата составляет около 90%, при этом ежегодная нехватка персонала составляет около 8%.

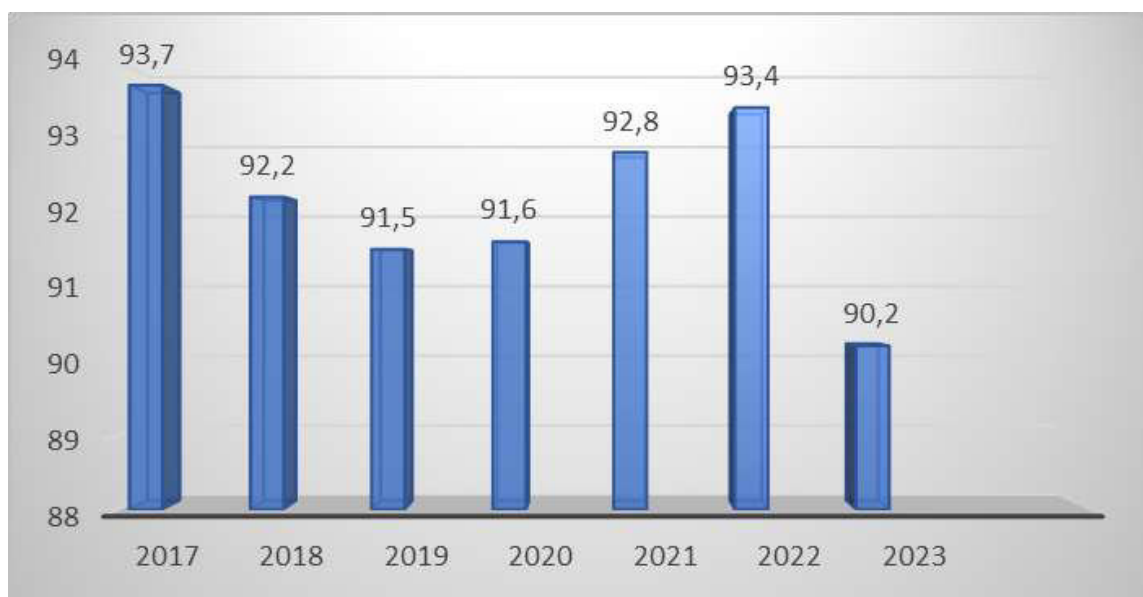


Рисунок 6 – Укомплектованность таможенных органов персоналом в 2017-2023 гг., %

В 2023 году ключевой задачей кадровых подразделений таможенных органов было сохранение кадрового потенциала, обеспечение укомплектованности штата и оперативное замещение вакансий, чтобы обеспечить эффективное функционирование таможенных органов.

По результатам проведенной работы укомплектованность таможенных органов должностными лицами в конце 2023 года составила 90,2 % (в 2022 году – 93,4.%).

Должностные лица таможенных органов регулярно проходят курсы повышения квалификации. Выбор курсов осуществляется внутренними приказами каждого таможенного органа. Сотрудники заблаговременно получают перечень тем курсов, что позволяет им сделать обдуманный выбор в соответствии с направленностью и спецификой своей работы.

Ежегодный доклад о работе с кадрами Центральной акцизной таможни содержит важную статистику о профессиональном развитии сотрудников (таблица 7). Эти данные позволяют оценить эффективность системы

повышения квалификации и представляют практический интерес для анализа и улучшения процесса обучения.

Таблица 7 – Дополнительное профессиональное образование должностных лиц

Год	ИДОПи ПК РТА	ФПК РТА	ИПД РТА	За счет бюджетных обязательств, выделенных ФТС России			Всего
				в рамках государственного заказа	профессиональная переподготовка	другие организации	
2022	159	228	5	1	2	56	451
2021	149	170	9	6	2	31	367

В 2021 году дополнительное профессиональное образование получили 367 сотрудников Центральной акцизной таможни, что составило 49,66% от общего числа. План по профессиональному развитию был превышен на 15,96% (целевой индикатор составлял 33,7%).

В 2021 году в Российской таможенной академии прошли обучение 328 должностных лиц. Из них 149 обучались в институте дистанционного обучения, 170 – на факультетах повышения квалификации, и 9 – в институте правоохранительной деятельности.

В 2022 году количество сотрудников Центральной акцизной таможни, получивших дополнительное профессиональное образование, увеличилось на 22,89% по сравнению с 2021 годом. В общей сложности дополнительное образование получили 451 человек (60,13% от общего числа), что превышает плановый показатель на 26,33% (целевой индикатор составлял 33,8%).

Федеральная таможенная служба РФ ежегодно реализует комплексные программы повышения квалификации, рассчитанные на более чем 19 500 сотрудников. Данная инициатива направлена на повышение квалификации сотрудников ФТС РФ, что в конечном итоге способствует повышению общего качества персонала таможенной службы (рисунок 7)

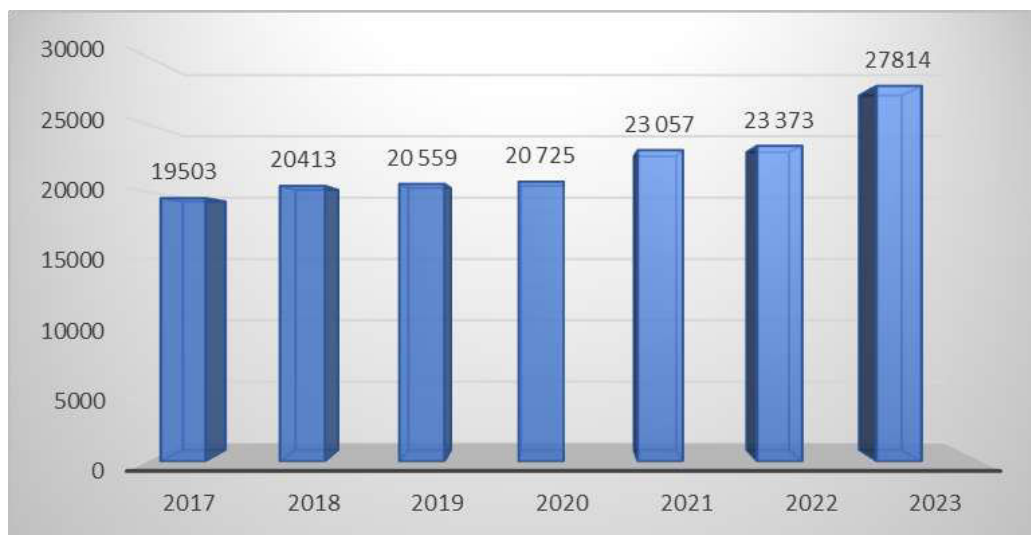


Рисунок 7 – Количество должностных лиц таможенных органов, прошедших профессиональное обучение в 2017-2023 гг., чел.

В 2023 году число должностных лиц ФТС России, прошедших дополнительное профессиональное обучение, увеличилось до 27 814 человек (65,7% от общей численности), что на 4441 человека больше, чем в 2022 году (23 373 человека, 54,8% от общей численности).

ФТС России придает большое значение, профессиональному развитию своих сотрудников, понимая, что только высококвалифицированные специалисты могут обеспечить эффективную и оперативную работу таможенных органов. Система профессионального развития позволяет постоянно совершенствовать кадровый потенциал и поддерживать высокий уровень квалификации сотрудников.

ФТС Российской Федерации придерживается строгих стандартов, касающихся служебного поведения и соблюдения антикоррупционных норм. Для соблюдения этих норм на таможне проводятся периодические проверки. Случаи выявления каких-либо нарушений принимаются соответствующие меры для привлечения виновных к ответственности.



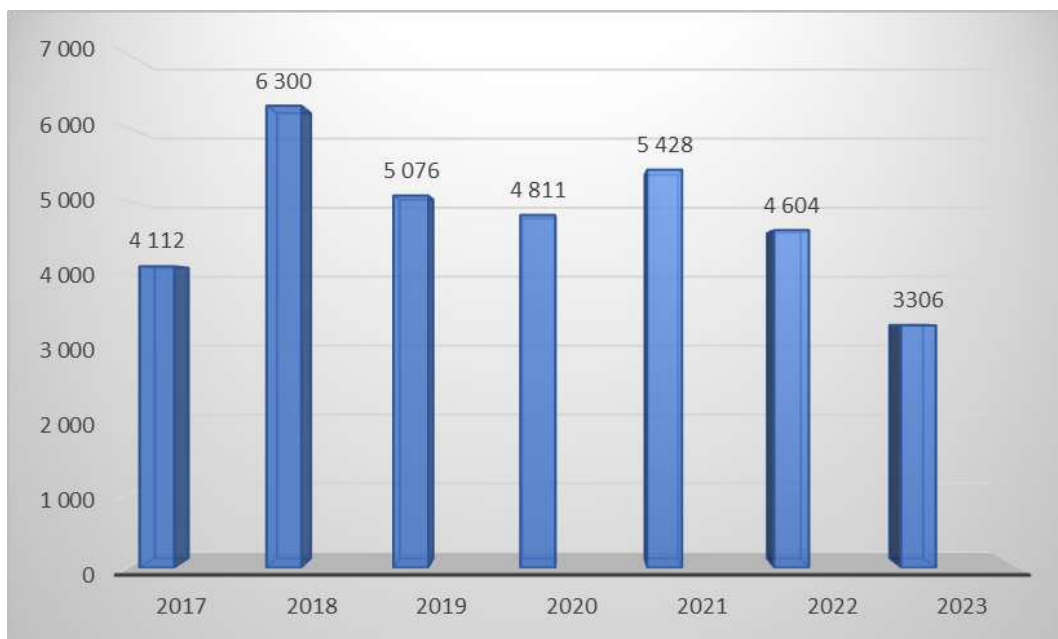


Рисунок 8 – Количество рассмотренных аттестационными комиссиями таможенных органов материалов за 2017-2023 гг., ед.

В рамках работы по профилактике и предупреждению совершения должностными лицами таможенных органов правонарушений в таможенных органах в 2022 году проведено 3 016 служебных проверок. Эти проверки направлены на выявление и предупреждение возможных нарушений служебной дисциплины, антикоррупционного законодательства и других нормативных актов. Результаты проверок позволяют оценить эффективность проводимых мероприятий по профилактике правонарушений и внести необходимые коррективы в работу таможенных органов.

В 2022 году в таможенных органах были реализованы мероприятия, предусмотренные Планом ФТС России по противодействию коррупции на 2022-2024 годы.

В 2022 году комиссии по соблюдению требований к служебному поведению рассмотрели материалы в отношении 4604 должностных лиц и бывших государственных служащих.

Анализ управления кадровыми ресурсами в ФТС РФ выявил критическую проблему с кадрами. Несмотря на дополнительные инициативы по повышению квалификации и сертификации, количество случаев неправомерного поведения не снижается. Это говорит о необходимости

пересмотра подхода к работе с сотрудниками таможни, чтобы способствовать более добросовестному отношению и предотвращению нарушений.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ РФ

#### 3.1 Проблемы обеспечения кадрового потенциала таможенной службы РФ

Несмотря на то, что концепция кадровой политики таможенных органов России направлена на развитие активности персонала и побуждение к ответственному выполнению обязанностей, возникает проблема качества кадров. Необходимо повышать их профессиональную пригодность и способствовать личностному совершенствованию.

Проблемы кадровой политики таможенной службы РФ:

1) недостаток высококвалифицированных специалистов. Нередко наблюдаются случаи, когда таможенная служба не имеет достаточного числа сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, что может негативно сказываться на эффективности ее работы.

2) коррупционные проявления. В некоторых случаях сотрудники таможенной службы РФ сталкиваются с проблемой коррупции, что создает теневой рынок таможенного контроля и делает его менее прозрачным.

3) недостаток мотивации. Часто сотрудники таможенной службы сталкиваются с недостаточной мотивацией и стимулированием своей деятельности. Это может привести к неудовлетворительной работе и негативному отношению к выполнению своих обязанностей.

4) отсутствие чётких перспектив карьерного роста является одной из проблем кадрового потенциала таможенной службы. Это может привести к уходу высококвалифицированных специалистов и негативно сказаться на качестве работы службы.

5) недостаточное использование современных технологий и информационных систем также является проблемой. Отсутствие должного уровня автоматизации процессов и применения передовых информационных

технологий в работе таможенной службы может затруднять её деятельность и вызывать проблемы с обеспечением безопасности таможенных процедур.

б) необходимость обновления профессиональных компетенций сотрудников. Развитие международных отношений и постоянное изменение законодательства требуют от сотрудников таможенной службы постоянного обновления знаний и навыков. Возможность обучения и повышения квалификации являются важным аспектом развития кадрового потенциала таможенной службы.

Формирование концепции мотивации и планирования карьеры персонала является ключом к повышению эффективности труда в таможенных органах. Это позволит создать условия для профессионального роста и повысить заинтересованность сотрудников в своей работе.

Эффективная мотивация труда должна учитывать, как индивидуальные особенности сотрудников (их стиль жизни, цели и ценности), так и внешние факторы, такие как общественные нормы, культурные ценности и систему управления. Чтобы повысить мотивацию труда в таможенных органах, необходимо создать систему стимулирования, которая будет учитывать, как интересы сотрудников, так и цели организации.

Мотивация персонала имеет первостепенное значение как для повышения его личной заинтересованности в результатах своей работы, так и для повышения эффективности работы таможенного органа. Мотивированные сотрудники более эффективно выполняют свои обязанности, проявляют инициативу и креативность, что приводит к повышению качества работы и улучшению результатов деятельности органа в целом.

Таможенная служба – это сочетание правовых и организационных институтов и специально подготовленных сотрудников. Эффективность таможенной службы зависит от профессионализма сотрудников, их нравственных качеств и уровня культуры. Важно не только обеспечить сотрудникам необходимые знания и навыки, но и создать условия для их

применения в практической деятельности. Это можно сделать через разработку программ менторства, предоставление возможностей для профессионального роста и создание мотивационной среды.

Мотивация труда - это сложное и многогранное явление, которое включает в себя не только факторы, влияющие на выбор профессии (зарплата, престиж, условия труда, возможности для профессионального развития), но и мотивацию к усердной работе на конкретном рабочем месте. Эта мотивация обусловлена такими факторами, как условия работы, отношения в коллективе, уровень автономности, признание заслуг и возможности для профессионального роста в рамках конкретной должности.

Исследование позволило выявить интересную структуру мотивов выбора работы сотрудниками таможенных органов. Результаты представлены в таблице 8. Эти данные важны для понимания того, что мотивирует людей выбирать работу в таможенной службе.

Таблица 8 - Основные мотивы выбора профессии у сотрудников таможенных органов (% от общего числа мотивов)

Мотив	Социальная значимость	Перспектива профессионального роста	Гарантия постоянной работы и материальная стабильность	Давно мечтал работать в таможенных органах	Не смог найти другую работу	Совет других
Удельный вес, %	16,06	17	32,20	20,25	5	9,49

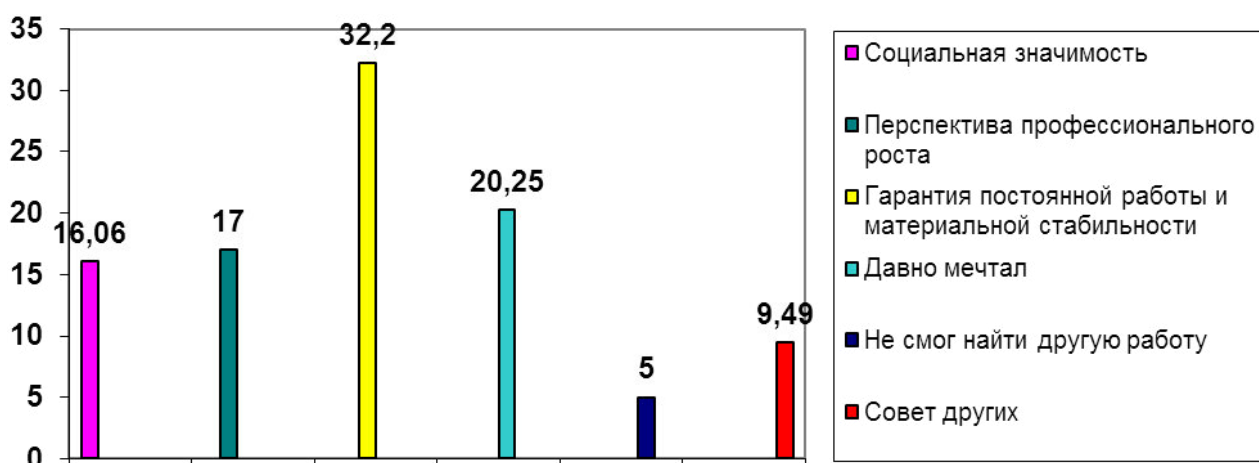


Рисунок 9 - Мотивы выбора профессии у сотрудников таможенных органов,  
%

Исследование выявило изменение приоритетов в мотивации выбора работы в таможенных органах. В прошлом более распространенными были социальные мотивы и мотивы престижа, но в последнее время все большее значение приобретает стремление к надежной занятости и финансовой стабильности. Этот сдвиг объясняется развитием более гибкого рынка труда. Опираясь на имеющиеся данные, можно определить основные факторы, влияющие на профессиональную приверженность и карьерный рост сотрудников. Это понимание позволяет разрабатывать более эффективные стратегии стимулирования и повышения квалификации сотрудников таможенных органов.

Таблица 9 - Уровень удовлетворённости сотрудников таможенных органов различными аспектами службы (% от общего числа опрошенных)

Компоненты удовлетворенности	Уровень удовлетворенности		
	«Полностью удовлетворен» и «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен»	« Частично удовлетворен. Частично не удовлетворен»	« Скорее неудовлетворен, и «Полностью не удовлетворен»
Условиями службы	57,4	28,8	13,8
Режимом работы	61,3	27,6	9,9
Организацией работы	69,4	24,8	5,7

Компоненты удовлетворенности	Уровень удовлетворенности		
	«Полностью удовлетворен» и «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен»	« Частично удовлетворен. Частично не удовлетворен»	« Скорее неудовлетворен, и «Полностью неувлетворен»
Системой материального стимулирования	42,6	30,1	26,7
Системой морального стимулирования	56,3	26,3	16,0
Денежным довольствием	29,6	28,0	41,4
Материально-технической оснащенностью службы	37,9	24,7	36,5
Правовой защищенностью	42,6	32,3	23,5
Физическими нагрузками	78,9	14,4	6,5
Нервно-психическими нагрузками	67,7	21,1	9,7
Психологическим климатом в коллективе	80,8	12,3	6,2
Отношением руководства к вашей работе	70,1	18,8	10,4
Перспективами профессионального роста	59,3	26,0	14,0
Организацией досуга	52,0	22,1	25,2
Работой молодыми сотрудниками	65,4	25,2	7,3

Анализ мотивации труда, подготовки и расстановки кадров в

таможенных органах позволяет определить, насколько удовлетворены сотрудники условиями работы, возможностями для профессионального развития, заработной платой и престижем профессии.

Исследование выявило острую необходимость изменений в работе таможенных органов. Сотрудники выражают глубокое недовольство психологическим климатом, отношением руководства и системой социальных гарантий. Ситуация требует немедленных мер по улучшению условий труда и повышению мотивации сотрудников.

Анализ данных о таможенных органах выявил несколько серьезных проблем:

- недостаток персонала и неэффективная система расстановки кадров,
- низкий уровень удовлетворенности сотрудников своей работой.

Опрос показал, что не все сотрудники оценивают систему стимулирования как эффективную, что может свидетельствовать о проблемах с коррупцией и недостаточным уровнем профессиональной подготовки.

Действующая система оплаты труда и профессиональной подготовки сотрудников таможенных органов не отвечает требованиям современной эпохи с точки зрения их профессиональных навыков и технической оснащенности. Это приводит к проблемам в таможенной деятельности, что требует усиления правовых гарантий для квалифицированных специалистов.

Недостаточное внимание таким важнейшим ценностям, как альтруизм, беспристрастность, добросовестность, а также приоритетность профессионального поведения в кадровой политике таможенных органов, способствовало созданию условий, благоприятствующих коррупции и недобросовестному поведению, подрывая моральные устои общества.

Коррупция представляет собой серьезную угрозу для общества и, к сожалению, нет универсального решения для ее полного искоренения ни в нашей стране, ни за рубежом. Проблема борьбы с коррупцией заключается в



том, что многие коррупционные действия совершаются тайно, что затрудняет выявление и преследование преступных сговоров.

Виды должностных преступлений, совершаемых сотрудниками таможенных органов представлены на рисунке 10.

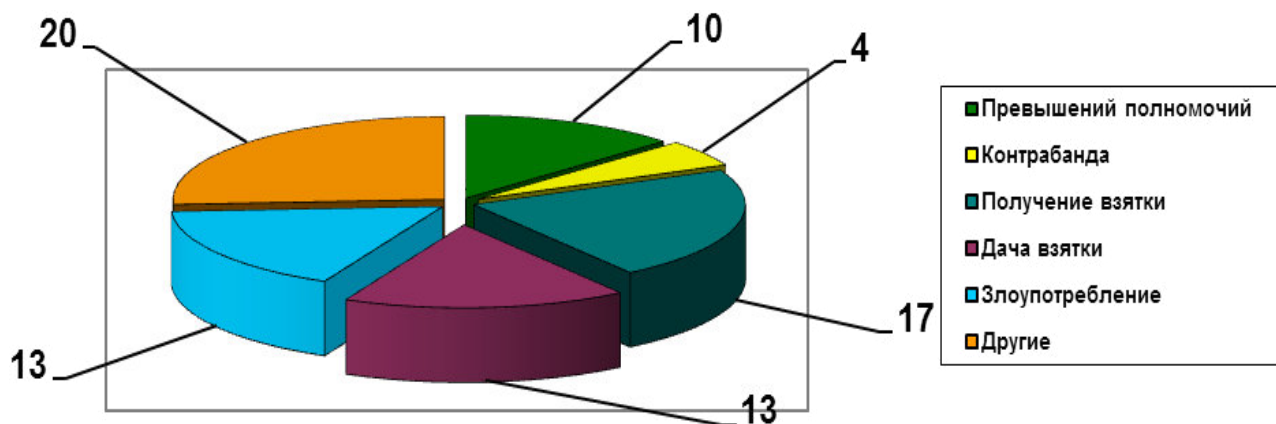


Рисунок 10 – Наиболее часто встречающиеся виды должностных преступлений, совершаемых сотрудниками таможенных органов.

Проведенное исследование выявило удручающую статистику по уровню коррупции в таможенных органах. 17% умышленных преступлений совершаются по мотиву получения взяток, а 46% - по мотивам иной корыстной заинтересованности. Особо отмечается высокая доля коррумпированных сотрудников досмотровых групп и отделов таможенного оформления и контроля (80%). Еще большее беспокойство вызывает растущее вовлечение высокопоставленных должностных лиц таможенных органов в незаконную деятельность. Доля таких должностных лиц среди коррумпированных сотрудников более 30%.

Информация о коррупции в таможенных органах может серьезно повредить их имидж и доверие общества. Управление собственной безопасности ФТС РФ признает, что ситуация не может быть разрешена одними репрессивными мерами. Эта проблема тесно связана с отсутствием в таможенных органах эффективных образовательных инициатив, которые должны быть направлены на повышение морального и правового сознания работников. Среди работников, занимающихся таможенным оформлением и

проверкой, часто встречаются отрицательные черты личности, присущие преступному поведению, такие как низкий уровень нравственного и правового сознания, жадность, знание способов совершения и сокрытия преступлений, отсутствие профессионального опыта, недостаточные специальные знания и навыки.

Эффективное функционирование таможенной системы основывается на прочном фундаменте специализированных знаний и опыта. Для достижения этой цели важно создать прочную сеть экономических связей, снизить тарифные барьеры, оптимизировать процедуры таможенного оформления и повысить размер денежного вознаграждения и материальных стимулов, предоставляемых должностным лицам таможенных органов с учетом инфляционного давления. Учитывая значительный объем товаров, проходящих через таможню, руководству таможенной службы становится трудно эффективно предотвращать коррупционные действия в своих рядах. Для решения этих проблем необходим фундаментальный пересмотр структуры вознаграждения сотрудников таможни.

Крайне важно учитывать различные высказанные точки зрения и существенные проблемы, выявленные в процессе разработки концептуальных основ кадровой политики в таможенном управлении. Вопрос оплаты труда представляет собой одну из ключевых проблем, которую нельзя игнорировать, даже если мы этого не хотим – это означает обманывать себя. Вопрос оплаты труда сотрудников таможни как в России, так и за рубежом, является актуальным и важным. От уровня заработной платы зависит мотивация и профессионализм работников таможенных органов, а также их отношение к исполнению своих обязанностей. Данный вопрос требует внимания как со стороны государственных органов. Так и общественности, чтобы обеспечить эффективное функционирование таможенных органов. Следовательно, одним из подходов к повышению благосостояния сотрудников таможенных органов является определение экономической целесообразности реализуемых программ и обеспечения

разумного распределения ресурсов. Повышение заработной платы должно быть включено в комплексный набор мер, охватывающих другие социальные аспекты, включая расширения возможностей для получения образования.

Анализ опыта подготовки кадров в других таможенных отделениях РФ позволяет представить в виде последовательных этапов.

1. Инспектор таможни:

- вступление на службу в качестве начального уровня персонала
- осуществление контроля и обработки таможенных деклараций, документов и грузов.

- работа на таможенных постах, таможенных складах и пунктах пропуска.

2. Старший инспектор:

- подтверждение профпригодности и получение соответствующих квалификационных категорий.

- осуществление более сложных и ответственных таможенных операций.

- начало управленческой деятельности на уровне отдела или секции

3. Начальник отдела:

- руководство внутренней работой отдела или группы инспекторов

- организация контроля и координации работы сотрудников.

- участие в разработке и внедрении таможенных процедур.

4. Заместитель начальника таможни:

- принятие решений по вопросам, связанным с деятельностью таможенного органа.

- участие в управлении и планировании деятельности организации

5. Начальник таможни:

- руководство всей деятельностью таможенного органа.

- ответственность за выполнение таможенных процедур и обеспечение безопасности.

Опыт кадровых служб России показывает, что в соответствии с представленной схемой прохождения службы по уровням должностей и срокам службы, у 10–15 % сотрудников сложится именно такой путь. К 38–40 годам только каждый седьмой — десятый из начавших службу достигнет должности шестого уровня и звания «полковник».

Действительно. Эта система отражает траекторию наиболее одаренных специалистов, которые обладают высочайшим уровнем знаний и практической хватки, а также прекрасными психофизиологическими характеристиками, соответствующим строгим требованиям таможенной службы. Несмотря на такую направленность, схема позволяет:

- 1) разработать модели подготовки специалистов и соответствующие учебные планы для Российской таможенной академии в различных областях.
- 2) выбрать университеты и учебные программы. Которые выпускают специалистов. Пригодных для работы в таможенных органах РФ.
- 3) проводить отбор специалистов, принимаемых на должности 3-го и более высоких уровней в таможенные органы России.
- 4) планировать необходимое количество специалистов (включая высококвалифицированных) всех уровней, включая набор и выпуск в РГА.
- 5) разрабатывать планы и организовывать программы повышения квалификации для сотрудников посредством курсов подготовки к трудоустройству, ведущих к получению должностей уровня 4 (обучение на краткосрочных, в том числе трёхнедельных, академических курсах).

### **3.2 Рекомендации по преодолению проблем и оптимизации кадрового потенциала**

Одним из наиболее важных аспектов управления кадровыми ресурсами, как в теории, так и на практике, является процесс подбора персонала. Хотя все сотрудники организации в той или иной степени занимаются подбором персонала, в основном это остается прерогативой подготовленных специалистов по управлению персоналом.

Важно развивать профессиональные компетенции сотрудников, обеспечивать их постоянное повышение квалификации и активное привлечение к участию в международных профессиональных программах, тренингах и конференциях. Это позволит им не только освежить свои знания и навыки, но и следовать лучшим практикам и инновационным подходам в своей работе.

Также важно разрабатывать и внедрять системы мотивации и поощрения сотрудников таможенной службы, чтобы поддерживать высокий уровень мотивации и заинтересованности в достижении успешных результатов. Создание карьерных программ, системы вознаграждений за достижения и предоставление возможностей для профессионального роста поможет привлечь высококвалифицированных специалистов и удержать их в системе.

Необходимо также обратить внимание на внутреннюю коммуникацию и работу в команде. Регулярное общение со всеми звеньями таможенной службы, коммуникация и обмен опытом коллегами способствуют эффективной работе и создают благоприятный рабочий климат.

В целом, совершенствование кадрового потенциала таможенной службы РФ является важным шагом для обеспечения эффективности и надежности таможенных процедур. Постоянное развитие кадров, продвижение инноваций и поддержка Высоких профессиональных стандартов позволят создать сильную и современную таможенную службу, способную успешно справляться с вызовами современного международного экономического окружения.

Реформирование таможенной службы РФ ставит перед кадровыми службами сложные задачи, требующие комплексного подхода. С одной стороны, модернизированная таможня нуждается в высококвалифицированных кадрах, способных эффективно функционировать в новых условиях. С другой стороны, сами кадровые службы должны адаптироваться к кардинальным изменениям в сфере

таможенного администрирования, оптимизируя свои процессы и подходы к работе с персоналом.

Чтобы повысить эффективность работы таможенного персонала, необходимо четко определить роль и место человеческих ресурсов в системе управления персоналом

Деятельность кадровых служб таможенных органов регулируется Конституцией Российской Федерации, а их задачи и функции конкретизированы Федеральным законом «О службе в таможенных органах Российской Федерации». В этом законе четко прописаны основные задачи и функции кадровых служб:

- 1) обеспечение реализации кадровой политики в таможенных органах;
- 2) подбор и расстановка кадров, а также организация проведения аттестации сотрудников;
- 3) оформление решений начальников таможенных органов, связанных с прохождением службы в таможенных органах, ведение личных дел сотрудников таможенных органов и формирование штатного расписания;
- 4) организация проведения воспитательных и профилактических мероприятий в таможенных органах, а также деятельности службы психологов таможенных органов;
- 5) консультирование сотрудников таможенных органов по вопросам происхождения службы, обеспечения их правовой защитой, взаимодействие по этим вопросам с профессиональными союзами сотрудников таможенных органов;
- 6) организация и осуществление инспектирования таможенных органов, а также непосредственный контроль за прохождением службы в таможенных органах.

Несмотря на то, что нормативно-правовая база определяет основные цели, в ней не рассматриваются тонкости взаимодействия между руководителями таможенных органов, функциональных подразделений и

кадровой службы. Более того закон игнорирует такие важные аспекты, как развитие человеческого капитала в таможенной службе, совершенствование организационной структуры таможенных органов. Разработка проектов нормативных актов и процессов принятия решений, касающихся управления персоналом на таможне.

Изучение факторов, влияющих на конфигурацию и состав отдела кадров в таможенных органах, показывает, что они должны быть адаптированы к индивидуальным требованиям, принимая во внимание особенности целей, предназначения и ответственности. С которыми сталкивается организация, а также сложность и масштаб выполняемой работы.

В настоящее время кадровым обеспечением таможенных органов РФ занимаются 165 отделов и отделений кадров, 4 учебных центра, 1 учебно-тренировочный центр, 55 отделов и отделений подготовки кадров, 114 инспекций по работе с личным составом, а также психологическая служба (1 отдел и 11 отделений). В этих подразделениях работают наиболее подготовленные и опытные сотрудники.

Заместитель начальника по персоналу курирует деятельность отдела кадров таможенных органов. В его ведении находятся многочисленные подразделения. Секции, отдельные специалисты, которые специализируются на различных аспектах управления кадровыми ресурсами. К ним относятся. В частности, сам отдел кадров, инспекция по персоналу, организационно-штатный отдел, психологическая служба и отдел профессиональной подготовки.

Структура отдела кадров в таможенных органах зависит от их размера и сферы деятельности. В наиболее скромных таможенных органах, насчитывающих до 400 сотрудников, задачи отдела кадров часто совмещаются с другими обязанностями. Например, сотрудники могут взять на себя ответственность не только за управление персоналом. Но и за административные и связанные с персоналом вопросы.

В связи с реформированием таможенной службы России и появлением новых задач для кадровых служб, необходимо четко определить их функции в соответствии с современными требованиями. Для достижения этой цели необходимо модернизировать организационную структуру и персонал отдела кадров, повысить их авторитет, пересмотреть требования к должностным обязанностям частоте прохождения программ повышения квалификации.



Рисунок 11 – Взаимодействие кадровой службы таможенных органов с другими органами государственной власти и организациями.

Исследование показало, что большинство руководителей кадровых служб (54%) оценивают их нынешний статус как средний, а почти каждый четвертый считает его низким. Отмечается также, что кадровые службы в целом считаются слабыми в профессиональном плане. Одна из основных причин такого положения – недооценка роли кадровых служб. Их часто рассматривают как вспомогательные подразделения, занимающиеся лишь вопросами найма, увольнения и оформлением документации.

Существующая структура кадровых служб, уровень и заработная плата их работников не соответствуют современным задачам повышения кадрового потенциала таможенных органов. Наблюдается явное несоответствие между



реальным состоянием управления человеческими ресурсами и задачами, которые они должны решать в наше время для создания высокоэффективной системы таможенной службы.

Одним из способов устранения несоответствия между существующей практикой управления персоналом и современными требованиями является четкое определение целей, ролей и обязанностей специалистов по управлению персоналом. Это позволило бы отделам кадров внедрить более современный подход к управлению кадровыми ресурсами.

Цель деятельности кадровой службы таможенных органов является частью общей цели таможенной службы Российской Федерации, которая заключается в обеспечении высокоэффективной таможенной деятельности. Основная цель кадровой службы – это обеспечение таможенных органов кадрами, организация их эффективной работы, а также профессиональное и социальное развитие сотрудников.

Эта цель достигается путем решения конкретных задач, охватывающих всю систему работы с кадрами: комплектование, подбор, расстановка персонала, развитие творческого потенциала, организация прохождения службы.

В настоящее время перевод государственных служащих на должности сотрудников возможен только путем увольнения по основаниям, предусмотренным статьей 78 Трудового кодекса Российской Федерации. Аналогично, перевод сотрудников на должности государственных служащих возможен только путем прекращения действия контракта о службе в таможенных органах.

Действительно, существуют проблемы связанные с заработной платой, пенсиями и пособиями для работников, которые проработали от 15 до 20 лет и были уволены с таможенной службы без права на пенсию. Эти сотрудники также испытывают трудности с доступом к медицинскому обслуживанию и социальному обеспечению.

Нельзя отрицать, что до тех пор, пока эти проблемы не будут решены, кадровые службы таможенных органов не смогут успешно выполнять свою миссию – создавать условия и рамки для развития высококвалифицированного и устойчивого кадрового потенциала таможенных органов. Такой кадровый потенциал будет способен с осознанным чувством ответственности эффективно решать задачи по обеспечению экономической безопасности. Таким образом, основные задачи по улучшению системы управления персоналом включают:

- разработку научно обоснованной штатной системы на основе структурного построения, которая обеспечит эффективность работы таможенной системы;

- набор профессиональных кадров в таможенные органы, их специализацию и повышение квалификации;

- создание условий для эффективной работы с кадровым резервом, чтобы на руководящие должности выдвигались наиболее подготовленные сотрудники суверенитета России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам дипломного исследования можно сделать следующие выводы.

Результаты исследования позволяют оптимизировать кадровую политику в таможенной службе. Анализируя сильные и слабые стороны существующей системы, можно разработать рекомендации по ее улучшению и повышению эффективности.

Текущая ситуация с использованием кадрового потенциала в таможенной службе неэффективна и требует немедленных изменений. Исследование выявило ряд негативных явлений, что делает необходимым совершенствование технологий управления персоналом.

Мы достигли важной цели, раскрыв понятие и сущность кадрового потенциала таможенных органов. Эта информация позволит нам более эффективно решать задачи в области управления кадрами.

Кадровый потенциал таможенных органов включает в себя не только профессиональные знания и навыки, но также интеллектуальные и творческие способности сотрудников, что позволяет эффективно решать задачи в динамично меняющейся среде.

Кадровый потенциал таможенных органов - это не статичная величина, а динамичный ресурс, который постоянно развивается и возобновляется в процессе профессиональной деятельности сотрудников. Он зависит как от внутренних качеств сотрудников, так и от внешних условий их работы. Чтобы оптимизировать использование кадрового потенциала, необходимо изучить структуру состава и выявить его сильные и слабые стороны.

Структура кадрового состава таможенных органов РФ строится по иерархическому принципу, начиная от руководства и заканчивая сотрудниками различных категорий и должностей. Специфика таможенных органов, где необходимо обеспечивать как государственное управление, так и правоохранительную деятельность, привела к разделению персонала на две

категории: государственные гражданские служащие, осуществляющие управленческие функции, и работники бюджетной сферы, выполняющие оперативно-розыскные и другие функции.

Таможенная служба опирается на широкий круг специалистов с различными компетенциями, каждый из которых вносит свой незаменимый вклад в обеспечение безопасности и защиту экономики страны от контрабанды и других правонарушений.

Несовершенная организационная структура и отсутствие современных подходов к организации труда в государственных учреждениях препятствуют эффективному использованию кадрового потенциала. В результате уровень организации труда остается низким, а потенциал государственных служащих не реализуется в полной мере.

Предложения по развитию кадрового потенциала таможенной службы РФ:

1) создание действенного механизма мотивации для сотрудников таможенных органов и повышение уровня их социальной защиты. Создание четкой системы вознаграждения и бонусов, то есть определение критериев, на основе которых будут выплачиваться вознаграждения и бонусы, таких как достижение определённых показателей эффективности, выполнение специальных проектов и инноваций.

2) планирование карьерного роста сотрудников, включающее разработку специальных программ по отбору и обучению молодых специалистов в области таможенного дела. Это делается для создания системы ранней профессиональной ориентации и более дифференцированного обучения, а также для стимулирования подготовки к службе в таможенных органах.

Ключевым показателем для оценки развития человеческого капитала в таможенных органах является уровень образовательных программ, предоставляемых подготовленным специалистам. Более высокий уровень

обучения означает более высокий уровень развития кадрового потенциала, при этом все остальные факторы остаются неизменными.

3) создание критериев для объективной оценки сотрудников таможенных органов. Эффективность управления персоналом напрямую зависит от уровня разработки и применения современных технологий отбора, оценки, расстановки, перемещения и продвижения кадров, а также от формирования методов, процедур и критериев их оценки в период перевода части сотрудников таможенных органов на новые условия службы (работы).

Руководителю необходимо убедиться, что критерии оценки и вознаграждения бонусов открыты и ясны для сотрудников. Проведение регулярных аудитов и контроля позволит исключать случаи несправедливого начисления вознаграждений.

4) организация командной работы: проведение мероприятий, способствующих командной работе, таких как командные задания, семинары, может улучшить взаимодействие между сотрудниками и повысить их мотивацию.

Для эффективного функционирования в условиях рыночной экономики таможенной службе необходима не пассивная реакция на кадровые проблемы, а проективная кадровая политика, направленная на планирование и управление кадровым потенциалом в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Такая политика должна опираться на глубокий анализ кадрового потенциала и разработку конкретных программ кадровой работы с различными вариантами реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алдохина, А.А. Основные теоретические аспекты формирования коммуникативной компетенции специалистов сферы «Таможенное дело» / А.А. Алдохина // Преподаватель XXI век. — 2015. — № 4. — С. 69–74.
- 2 Алисултанов, Ю.С. Кадровая политика и формирование кадрового потенциала таможенных органов. В сб.: Социально-экономические отношения и проблемы эффективности рыночной экономики. Выпуск X. / Ю.С. Алисултанов. – Махачкала: ГОУ ВПО «ДГПУ». – 2006. - 235-247 с.
- 3 Алисултанов, Ю.С. Кадровый потенциал региона как фактор эффективности функционирования экономики / Ю.С. Алисултанов // Транспортное дело России. – 2006. – №11. – С. 58-100.
- 4 Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 374 с.
- 5 Архипова Н. И. Маркетинг персонала: Учебное пособие / Архипова Н.И.- Юрайт. 2023.– 187 с.
- 6 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 390 с.
- 7 Белоусова, Т.И. Аспекты формирования профессиональных компетенций при подготовке специалистов для таможенных органов / Т.И. Белоусова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. — 2015. — № 3 (72). — С. 62–78.
- 8 Буваева, Н. Э. Международно-таможенное право : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Э. Буваева, А. В. Зубач, под общ. ред. А. В. Зубача. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 298 с

- 9 Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 170 с.
- 10 Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 217 с.
- 11 Егоров, В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики: учебное пособие для вузов / Егоров В.П.– М.: Лань, 2023. – 216 с.
- 12 Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 180 с.
- 13 Панфилова А.П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфиловой, Л. С. Кисилевой. – М.: Юрайт, 2023. – 314 с.
- 14 Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 168 с
- 15 Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 369 с.
- 16 Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 102 с.
- 17 Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 384 с.

18 Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. - М.: Юрайт. - 2023. – 379 с.

19 Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 187 с.

20 Новикова, С. А. Таможенное дело : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Новикова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 302 с.

21 Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под ред. Е. Ф. Прокушева. — 10-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 450 с.

22 Манухина, С. Ю. Психология труда : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 485 с.

23 Рожкова, А.Ю. О приоритете социального управления кадровым потенциалом таможенных органов в условиях формирования интеллектуальной таможни / Рожкова А.Ю. // Академический Вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии . — 2020. — № 3(40). — С. 44–50.

24 Сидоров, В. Н. Таможенное право: учеб. пособие для академического бакалавриата / В. Н. Сидоров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 267 с.

25 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 17 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://eec.eaeunion.org>. – 16.12.2023.

26 Указ Президента РФ от 21.12.2021 N 719 "О внесении изменений в перечень должностей высшего начальствующего состава в таможенных органах Российской Федерации и соответствующих этим должностям



специальных званий, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 22 ноября 2016 г. N 611"

27 Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eesc.eaeunion.org>. – 17.01.2024

28 Федеральный закон от 27.11.2010 г. № 311–ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eesc.eaeunion.org>. – 17.12.2023

29 Чижиков С.М. О новых компетенциях должностных лиц таможенных органов в контексте профессиональных стандартов Всемирной таможенной организации и Стратегии развития таможенной службы России до 2030 года // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2020. — № 4 (76). — С. 118–121.