

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ  
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа  
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело  
очной формы обучения, 05001305  
Безгодковой Ларисы Сергеевны

Научный руководитель:  
доцент, к.э.н. Петрушко Е.Н.

Рецензент:  
Начальник отдела государственной  
службы и кадров Белгородской таможни,  
подполковник таможенной службы  
Кусакина В.Н.

**БЕЛГОРОД 2018 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ</b>	<b>9</b>
1.1. Сущность и содержание кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации	9
1.2. Нормативно-правовое обеспечение кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации	20
<b>ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)</b>	<b>32</b>
2.1. Организация управления кадровым потенциалом структурных подразделений Белгородской таможни	32
2.2. Направления совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации	48
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>66</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>78</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы дипломного исследования** обусловлена тем, что внедрение России в мировое экономическое пространство требует обеспечения взаимовыгодного партнерства на внешнем рынке, а значит и совершенствования таможенной политики как важного фактора национальной безопасности. Качественно сформированный кадровый состав и уровень профессиональной подготовки должностных лиц таможенных органов не только обеспечивают успешность любых преобразований в области таможенного дела, но и способствуют динамичному развитию внешней торговли России.

Кадровое обеспечение, основанное на современных принципах и взглядах, является залогом успешных преобразований в таможенных органах, а квалификация личного состава, их непосредственное отношение к службе напрямую зависят от степени подготовки должностных лиц/работников. Переход к требованиям современных и передовых технологий станет невозможен без эффективного использования потенциальных возможностей таможенников, таким образом, в рамках данного проблемного направления возникает необходимость в проведении оптимальной кадровой политики, а значит и в эффективности использования кадрового потенциала. Успешность любых преобразований обеспечивает кадровый потенциал, следовательно, перспективы развития таможенной службы России во многом будут зависеть от того, какие используются методы в управлении трудовыми ресурсами.

Кадровый потенциал обеспечивает успешность любых организационно-структурных и экономико-технологических преобразований, а его совершенствование оказывает существенное влияние на организацию экономически обоснованной таможенной системы России. Недостаточное использование современных технологий и методов организации труда в оценке кадрового потенциала таможенных органов могут привести к низкой

эффективности организации труда должностных лиц/работников и нерациональному использованию потенциальных возможностей личного состава. Следовательно, тема дипломного исследования «Совершенствование формирования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации (на примере Белгородской таможни)» актуальна и требует дальнейшего изучения.

**Научная разработанность проблемы.** Определяя степень изученности дипломного исследования, можно сказать, что теоретико-методологические основы управленческой деятельности таможенных органов Российской Федерации изучали А.А. Ермоленко, И.В. Сергеев, И.И. Швец, О.А. Ядрихинская<sup>1</sup>.

В работах А.О. Костиной, В.В. Макрусева, М.А. Месяца<sup>2</sup> систематизируются обоснования систематического повышения квалификации и переподготовки кадров в таможенных органах и излагаются современные взгляды на проблему качественного формирования кадрового потенциала структурных подразделений.

В научных трудах значительное внимание А.А. Антипов, А.А. Богомоллов, И.Г. Гришко, Ю.Н. Егоров<sup>3</sup> уделяют анализу существующих

---

<sup>1</sup> Ермоленко А. А., Ядрихинская А. О., Швец И. И. Методы управления персоналом в современных условиях. Новосибирск, 2015; Сергеев И.В. Совершенствование управления подготовкой кадрового потенциала для таможенных органов Российской Федерации. М., 2013.

<sup>2</sup> Костина А. О. Совершенствование управления нагрузкой должностных лиц таможенных постов в интересах повышения качества таможенных услуг : дис. ... канд. экон. наук. М., 2014; Макрусев В. В., Пчелинцев Н. В. Управление развитием таможенных органов : монография. М., 2013.

<sup>3</sup> Антипов А. А. Подготовка госслужащих в России : социально-исторические истоки современных проблем и образовательные пути их разрешения// Вестник Российской таможенной академии. 2015. № 1; Богомоллова, А. А. Управление развитием социально-трудовых отношений в системе таможенных органов Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2013; Гришко И. Г. Оценка влияния ресурсного обеспечения подготовки кадров в Российской таможенной академии на показатели деятельности таможенных органов Российской Федерации // Вестник Российской таможенной академии. 2013. № 4; Егоров Ю. Н. Создание концепции освоения требований международных стандартов ИСО серии 9000, учитывающей особенности системы таможенных органов. 2014.

проблем оценки качественного формирования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации.

Особый интерес представляют труды А.Ф. Андреева, В.В. Макрусева, Е.К. Шкуренко<sup>1</sup>, рассматривающих вопросы организации качественного процессного управления и формирования оптимального кадрового потенциала в структурных подразделениях таможенных органов.

В результате проведенных исследований не была построена методологическая основа функционирования эффективной системы управления и, как следствие, исследуемая сфера деятельности не раскрыта в полном объеме, вследствие чего нуждается в дальнейшем изучении.

В качестве **проблемы исследования** выступает противоречие между необходимостью совершенствования методологических основ формирования кадрового потенциала и недостаточной разработанностью теоретического материала по данному направлению деятельности.

**Объектом исследования** является технология управления персоналом в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации.

**Предметом исследования** является механизм формирования кадрового потенциала в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации.

**Цель исследования** заключается в разработке направлений совершенствования формирования качественного кадрового потенциала в структурных подразделениях таможенных органов.

Достижение цели предопределило решение нижеприведенных **задач**:

— исследовать содержание и сущность кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации;

---

<sup>1</sup> Андреев А. Ф., Макрусев В. В. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации : монография. М., 2014; Шкуренко Е. К. Совершенствование взаимодействия таможенных органов и участников внешнеэкономической деятельности при проведении таможенного контроля : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

- изучить нормативно-правовое обеспечение кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации;
- проанализировать организацию управления кадровым потенциалом структурных подразделений Белгородской таможни;
- показать направления совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации;

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают положения системно-аналитического подхода, изложенного в трудах Г.Е. Мютте, Д.А. Попова, В.В. Шкилёва, А.Я. Черныша<sup>1</sup> и др.

Для анализа практических данных использовались **методы**: синтеза, сравнения, сопоставления, обобщения, а также экономико-статистический.

**Эмпирическую базу исследования** составили положения законодательных актов и нормативно-правовых документов: решения Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), Таможенного кодекса Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС)<sup>2</sup>, Конституции Российской Федерации<sup>3</sup>, федеральных законов<sup>4</sup>, указов и распоряжения Президента

---

<sup>1</sup> Мютте Г. Е. Совершенствование управления таможенным и другими видами государственного контроля на таможенно-логистических терминалах : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013; Попова Д. А. Развитие научно-методического аппарата и разработка практических рекомендаций по адаптации должностных лиц к условиям профессиональной деятельности в целях повышения кадрового потенциала таможенных органов. М, 2013; Черныш А. Я. Разработка основ экономики таможенного дела в интересах обеспечения экономической безопасности государства. Люберцы, 2014.

<sup>2</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, принятому 11 апреля 2017 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>3</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. с учетом поправок от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>4</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215; О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586; Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 53. – Ст. 7598; Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

Российской Федерации<sup>1</sup>, постановлений<sup>2</sup> и распоряжений<sup>3</sup> Правительства Российской Федерации, приказов Федеральной таможенной службы (ФТС России)<sup>4</sup>, Центрального таможенного управления (ЦТУ), Белгородской таможни.

**Научно-практическая значимость исследования** заключается в том, что выводы, полученные в результате теоретической оценки эффективности использования кадрового потенциала, могут в дальнейшем использоваться в управленческой деятельности и работе кадровой службы, поскольку они обосновывают необходимость в проведении систематической модернизации процесса формирования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации.

**Апробация** дипломного исследования проходила на Международной научно-практической конференции «Управление в XXI веке», проходившей в

---

<sup>1</sup> Вопросы Министерства финансов Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф»; Вопросы Федеральной таможенной службы : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162; Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

<sup>2</sup> О Федеральной таможенной службе : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

<sup>3</sup> О внесении изменений в Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 612-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220; О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

<sup>4</sup> Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – № 3. – 14 января; Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 // Российская газета. – 2014. – № 266. – 21 ноября; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – № 74. – 5 апреля.

НИУ «БелГУ»<sup>1</sup>; на VIII Международной научно-практической конференции для студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 20-летию Института экономики НИУ «БелГУ»<sup>2</sup>; на II Международной научно-практической Интернет-конференции «Экономика и право: становление, развитие, трансформация»<sup>3</sup>; в Международном научно-практическом журнале «Современная наука: теория и практика»<sup>4</sup>.

**Структура дипломной работы** состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы, а также приложений.

---

<sup>1</sup> Петрушко Е. Н., Безгодкова Л. С. Формирование профессионального кадрового состава как одно из основных условий результативности кадровой политики таможенных органов // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Белгород, 2017. С. 212-217.

<sup>2</sup> Селюков М. В., Безгодкова Л. С. К вопросу о развитии методов управления в деятельности таможенных органов // Актуальные проблемы развития национальной и региональной экономики: сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции для студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 20-летию Института экономики НИУ «БелГУ». Белгород, 2017. С. 270-274.

<sup>3</sup> Селюков М. В., Безгодкова Л. С. Развитие таможенного контроля как показатель эффективности работы таможенных органов РФ // Дни науки – 2017: сборник научных трудов по результатам II Международной научно-практической Интернет-конференции «Экономика и право: становление, развитие, трансформация (28 апреля 2017 г.) : в 3-х т. – Т. 2. Макеевка, 2017. С. 237-241.

<sup>4</sup> Шейко И. В., Безгодкова Л. С. Совершенствование управления кадровым потенциалом в таможенных органах // Теория и практика современной науки. 2017. № 4 (22). URL: <http://www.modern-j.ru/>. С.119-122 (дата обращения 23.05.2018).



## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **1.1. Сущность и содержание кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации**

Функционирование Евразийского экономического союза(ЕАЭС) и Таможенного союза (ТС) ЕАЭС определяет перед ФТС России задачу по формированию качественного кадрового состава таможенной службы России, поскольку «через проведение оптимальной кадровой политики реализуются основные цели и задачи управления персоналом»<sup>1</sup>.

В условиях расширения внешнеэкономических связей и реформирования системы высшего образования «одной из основных задач становится подготовка будущих специалистов таможенного дела нового уровня»<sup>2</sup>, в соответствии с современными требованиями. При этом системе высшего образования необходимо не только сохранить и развить уникальные особенности этого направления подготовки, но и «достигнуть принципиально нового уровня эффективности, позволяющего обеспечить потребности страны в высококвалифицированных специалистах таможенного дела»<sup>3</sup>.

В настоящее время, особое внимание в системе государственного управления уделяется кадровому составу государственной службы как объекту государственной кадровой политики. В то время как на другие кадры государство может воздействовать лишь опосредованно, используя правовые и организационные механизмы, кадровый состав государственной службы является объектом непосредственного влияния.

---

<sup>1</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.

<sup>2</sup> Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

<sup>3</sup> Там же. – Ст. 2338.

На современном этапе развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД) государства таможенная система России крайне остро ощущает нехватку трудового потенциала. Однако, данная проблема заключается не только в сокращении личного состава в структурных подразделениях единой системы таможенных органов Российской Федерации, сколько в острой нехватке высококвалифицированных специалистов в сфере таможенного дела, имеющих профильное базовое образование.

Кадровую политику таможенных органов России формирует государство, поэтому именно оно является в первую очередь ответственным за рациональное использование и дальнейшее совершенствование кадрового потенциала. К кадровой политике государства предъявляются определенные требования по разработке системы положений и мер, определяющих основные направления деятельности государственных учреждений, в том числе таможенных органов. Эти меры помогают определить принципы работы с кадрами, а также эффективно использовать кадровый потенциал таможенных органов Российской Федерации (см. Приложение 1).

Кадровая служба понимается как особый вид государственной деятельности персонала, административно-управленческих структур, служебного аппарата государственных органов, на это указывают следующие функции, в которых осуществляется деятельность государственных служащих:

- правоприменительная функция: осуществление государственных полномочий от имени государства либо государственного органа при исполнении служебных обязанностей; реализация полномочий регулятивного и распорядительного характера;

- правотворческая функция: разработка и принятие нормативно-правовых актов, выдача юридически-властных предписаний для различных субъектов права в системе государственно-управленческой иерархии, законопроектная деятельность, издание приказов и распоряжений; их подготовка, принятие и исполнение; дача указаний и тому подобное;

– регулирующая функция: разработка и реализация государственной политики во всех сферах общества; применение мер государственного принуждения к физическим и юридическим лицам, то есть реализация юрисдикционных полномочий и действий; обеспечение согласования различных интересов;

– организационная функция: обеспечение практической реализации компетенции государственных органов, совершение организационных действий и материально-технических операций (проведение различного рода совещаний, оперативок, конференций, заседаний, экспертиз, проверок и так далее);

– правозащитная функция: осуществление мер по обеспечению и защите прав и свобод человека и гражданина, соблюдению ими обязанностей перед государством; государственных и иных органов – перед гражданами.

Работа с кадрами в единой системе таможенных органов совсем недавно модифицировалась в кадровую политику, которая стала проводиться структурными подразделениями единой системы таможенных органов на всех её уровнях (ФТС России, РТУ, таможни и ТП). Вместе с тем, данный процесс является многофункциональным и требует внимания.

Особенность проведения кадровой политики, актуальной из которых является строгая регламентация согласно правилам и предписаниям, обязательная для исполнения на государственной службе, вытекает из сущности функционирования системы таможенных органов, особого служебного/должностного/трудового положения и ответственности персонала, права, обязанности и ответственность которых определены правовым статусом должностных лиц/работников. «Должностные лица/работники обязаны следовать установленным механизмам и процедурам, сопровождаемым множеством ограничений и запретов. Однако

из-за разветвленной иерархической структуры единой системы таможенных органов все изменения происходят крайне медленно»<sup>1</sup>.

Кадровая политика таможенных органов в настоящее время отмечается коренными изменениями, ведь работа с персоналом требует постоянного совершенствования, поскольку именно в «модернизированных операциях заложены потенциальные возможности повышения результативности работы персонала и достижения высокого мастерства и профессионализма должностных лиц/работников»<sup>2</sup>. В данном случае следует обратить особое внимание на то, что «модернизация основных направлений функционирования РТУ, таможен и ТП напрямую зависит от совершенствования ФТС России, поскольку все изменения в кадровой политике напрямую поступают из ФТС России и находятся в прямой зависимости от совершенствования кадровой политики в таможенной системе в целом»<sup>3</sup>.

Одной из глобальных проблем в любой организации является обеспечение кадрами. В структуре государственного управления она также является первостепенной. «Существует непрерывная необходимость в повышении результативности работы с персоналом, а также в создании предпосылок и потенциальных возможностей для развития и роста»<sup>4</sup>. Обеспечение кадрами является первоначальной задачей каждой организации, поскольку именно трудовые ресурсы (человеческий фактор) определяют

---

<sup>1</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Управление таможенными органами как важнейший регулятор внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства. Белгород, 2016. С. 163.

<sup>2</sup> Иващенко С. А. Особенности проведения конкурсного отбора на должности федеральной государственной гражданской службы в таможенных органах // Молодой ученый. 2016. №10.1. С. 22-24.

<sup>3</sup> Там же. С. 22-24.

<sup>4</sup> Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Основные направления организации процесса управления таможенными органами Российской Федерации // *Fundamentalscienceandtechnology – promisingdevelopments*. 2015. С. 285.

направления управленческой деятельности и перспективы её дальнейшего развития»<sup>1</sup>.

«Кадры (личный состав, персонал) таможенного органа – это совокупность всех работающих в единой системе таможенных органов и занимающих/замещающих должности сотрудников, проходящих службу по контракту, федеральных государственных гражданских служащих и работников»<sup>2</sup>.

Под кадровым потенциалом понимают «способность персонала таможенных органов эффективно и своевременно выполнять поставленные перед ними задачи в меняющихся условиях внешней и внутренней среды»<sup>3</sup>. Он обусловлен такими факторами, как численность занятых, эффективность их использования, средний возраст и стаж работы, уровень образования, квалификация, заинтересованность в результатах труда, и «зависит от расстановки кадров, оплаты труда, его организации, степени»<sup>4</sup>.

Организационно-штатная работа, проводимая в таможенных органах Российской Федерации, направлена на эффективное и рациональное использование штатной численности и финансовых средств, выделяемых таможенным органам для выполнения возложенных на них функций. Эта деятельность включает совокупность мероприятий не только по созданию, реорганизации, ликвидации или изменению структуры таможенного органа, но и «по обеспечению нормативов штатной численности, сокращению

---

<sup>1</sup> Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Основные направления организации процесса управления таможенными органами Российской Федерации // *Fundamentalscienceandtechnology – promisingdevelopments*. 2015.Р. 285.

<sup>2</sup> Петрушко Е. Н., Щеглова Г. В. Теоретические основы кадрового потенциала единой системы таможенных органов Российской Федерации // *Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник»*. 2017. № 4 (16). С. 313.

<sup>3</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства. Белгород. С. 87.

<sup>4</sup> Там же. С. 95.

штатной численности таможенного органа, утверждению структуры таможенного органа, расчету фонда оплаты труда и др.»<sup>1</sup>.

Под штатной численностью понимается количество штатных единиц должностей должностных лиц, установленное штатным расписанием, определяющееся исходя из объема задач, возложенных на таможенный орган.

«В управлении кадров ФТС России и РТУ (кроме специализированных) организацию и проведение организационно-штатной работы осуществляют организационно-штатные подразделения»<sup>2</sup>. Начальник таможенного органа вправе «перераспределять штатную численность структурных подразделений, создавать или сокращать структурные подразделения или отдельные должности, изменять должности сотрудников и штатную численность подчиненных ТП и структурных подразделений таможни; не имеет право самостоятельно изменять установленную численность таможенного органа и утвержденный фонд оплаты труда должностных лиц и работников»<sup>3</sup>.

Планирование численности личного состава таможенных органов осуществляется с учетом объективной расчетно-нормативной потребности в конкретном регионе деятельности. Для уточнения штатной численности и ее рационального распределения по подразделениям могут использоваться аналитический подход и методы математического моделирования.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – № 3. – 14 января; Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 // Российская газета. – 2014. – № 266. – 21 ноября; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – № 74. – 5 апреля; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – № 74. – 5 апреля.

<sup>2</sup> Вопросы Федеральной таможенной службы : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162; О Федеральной таможенной службе : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

<sup>3</sup> Андреев А.Ф., Макрусев В.В. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации : монография. М., 2014. С. 56.

При экспертно-аналитическом подходе на первом этапе изучается труд специалистов непосредственно на рабочих местах по видам деятельности (основная, вспомогательная, дополнительная) в рамках технологий таможенного дела. Для изучения трудоемкости операций таможенного контроля могут применяться методы имитационного моделирования. При планировании штатов в таможенных органах используют и метод технико-экономических расчетов, например, для определения штатной численности сотрудников охраны таможенных объектов.

«Управление персоналом целесообразно рассматривать как внутреннее качество системы государственного управления»<sup>1</sup>, основными компонентами которой являются «субъект, как управляющий элемент (руководитель органа государственной власти и кадровая служба этого органа) и объект, как управляемый элемент (персонал органа государственной власти), взаимодействующие между собой и взаимодополняющие друг друга на регулярной основе»<sup>2</sup>.

«Управление персоналом в системе государственной службы представляет собой комплексное целенаправленного систематического воздействия субъекта на объект»<sup>3</sup>, осуществляемых непосредственно субъектом управления в единой системе таможенных органов. Рассматривая единую систему таможенных органов, управление персоналом параллельно выступает как «система организации, процесс или механизм, управленческая структура и элемент модернизации профессиональной деятельности»<sup>4</sup>.

Процесс формирования кадрового потенциала в таможенных органах – это деятельность таможенных органов по созданию условий формирования и развития кадров, целью которой является оптимизация трудовой деятельности таможенников. В настоящее время четкой методики для оценки

---

<sup>1</sup> Шкилёв В. В. Групповые нормы и контроль. Белгород, 2014. С. 45.

<sup>2</sup> Там же. С. 66.

<sup>3</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства : монография. Белгород, 2016. С.61.

<sup>4</sup> Там же. С. 98.

эффективности кадрового потенциала таможенных органов нет, в связи с этим возникают сложности в определении уровня профессиональной подготовки государственных служащих таможенных органов.

«Одним из ключевых вопросов в процессе формирования кадрового потенциала единой системы таможенных органов Российской Федерации является профессиональное развитие личного состава»<sup>1</sup>. Оно осуществляется на основе программ по профессиональному развитию, основанных на индивидуальных планах. Цель таких программ – «целенаправленно развивать профессиональные качества работников структурных подразделений таможенных органов»<sup>2</sup>.

В индивидуальных планах указывается не только их цели, формы, продолжительность получения индивидуального образования, но и направления дополнительного профессионального образования и ожидаемые результаты. Такие программы позволяют прогнозировать ежегодную потребность в профессиональной переподготовке, повышении квалификации и стажировке таможенников, ожидаемую результативность, «разрабатывать этапы развития, а также перечень мероприятий, позволяющих оценивать нормы реализации профессионального развития таможенных служащих»<sup>3</sup>.

Не менее важное место в процессе формирования кадрового потенциала занимает формирование кадрового резерва таможенных органов, под которым понимается оперативное реагирование аппарата управления на потребности в формировании и функционировании таможенных органов.

Иными словами, «кадровый резерв – это подобранная по определенным критериям группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения на определенную должность деловыми, моральными и, что

---

<sup>1</sup> Качай Ю. С. Особенности механизма управления в единой системе таможенных органов, как важнейшего регулятора обеспечения экономической безопасности страны // Международный научный журнал «Молодой ученый». 2016. № 10.1. (114.1). С. 27.

<sup>2</sup> Там же. С. 27.

<sup>3</sup> Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 25 ноября 2004 г. № 329 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».



не менее важно, профессиональными качествами, прошедшие необходимую подготовку, проявившие себя на занимаемых должностях; их предназначение – замещение очередных должностей»<sup>1</sup>.

Кадровый резерв – это важный элемент кадровой работы государственного служащего таможенного органа, но и он имеет свои недостатки, требующие дальнейшего совершенствования данной технологии. Так «к недостаткам относится: недостаточная информированность лиц, состоящих в резерве, о том, какие у них в дальнейшем перспективы; положения о назначении этих лиц на вакантные должности из резерва нормативно не закреплены. Все перечисленные недостатки кадрового резерва не позволяют в полном объеме использовать позитивный потенциал кадровой политики»<sup>2</sup>.

«В формировании кадрового потенциала используется и программно-целевое управление данным процессом, то есть комплекс мероприятий по формированию и распределению кадров, совершенствованию системы их подготовки и переподготовки, эффективному управлению кадровым резервом»<sup>3</sup>.

Благодаря программно-целевому управлению решаются такие важные задачи:

- повышение квалификации должностных лиц, организация системы подготовки, переподготовки кадров в таможенных органах;
- определение методов конкурсного отбора, аттестации, профессионального развития, оценки стимулирования и ответственности должностных лиц/работников;

---

<sup>1</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства. Белгород, 2016. С. 12.

<sup>2</sup> Попова В. Е. Проблемы формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации / Проблемы современной экономики. Ростов-на-Дону, №1. 2013. С. 232.

<sup>3</sup> Петрушко Е. Н., Щеглова Г. В. Теоретические основы кадрового потенциала единой системы таможенных органов Российской Федерации // Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник». 2017. № 4 (16). С. 317.

- исключение бюрократических и коррупционных явлений;
- организация деятельности кадровых служб, а также анализ профессиональной компетенции кадров по категориям и должностям;
- «создание современной информационной сети в сфере кадровой политики»<sup>1</sup>.

В таможенных органах Российской Федерации правильный подбор и грамотная расстановка личного состава сводится к определению пригодности должностных лиц/работников к выполнению строго регламентированных обязанностей. Однако, расстановка кадров предполагает экономически целесообразное распределение штатного состава по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем образования и направлением подготовки.

Таким образом, подбор и расстановка кадров признаны решить две взаимосвязанные задачи: назначение на должности наиболее высококвалифицированных должностных лиц и нахождение для каждого должностного лица определенной сферы профессионально-служебной деятельности. Правильное решение этих задач способствует качественному выполнению должностных/служебных обязанностей и выполнению контрольных показателей деятельности.

Высококвалифицированный личный состав таможенных органов Российской Федерации является одним из основных условий успешной работы её структурных подразделений. В единой системе таможенных органов Российской Федерации кадровой службе отведено главенствующее место, поскольку от правильной её организации зависит рациональное распределение трудовых ресурсов.

Кадровая служба таможенных органов «обеспечивает реализацию кадровой политики; осуществляет подбор и расстановку кадров; организует

---

<sup>1</sup> О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

проведение аттестации; оформляет решения начальников таможенных органов; ведет личные дела, учет численности и формирует штатное расписание; организует проведение воспитательных и профилактических мероприятий; консультирует по вопросам прохождения государственной службы; организует и осуществляет непосредственный контроль за прохождением службы и подготовку кадров для таможенных органов»<sup>1</sup>.

В таможенной системе России объектом кадровой политики являются трудовые ресурсы, штатная численность, личный состав, кадровый потенциал, кадровый резерв. В качестве объекта кадровой политики можно выделить кадровые процессы, отношения и механизмы. Важно отметить, что каждый субъект кадровой политики может оказывать кадровое воздействие лишь на свои объекты, в то время как государство, будучи главным субъектом, распространяет свои кадровые полномочия на все кадры, процессы, отношения и трудовые ресурсы общества.

При проведении организационно-штатных мероприятий в таможенных органах, связанных с сокращением ряда должностей государственной гражданской службы, конкурсный отбор временно приостанавливается. Большое количество вакантных должностей работников бюджетной сферы связано с низкой оплатой труда, а следствием этого являются трудности в комплектовании. «Первоочередное право на трудоустройство имеют лица, чья должность сокращается в связи с проведением организационно-штатных мероприятий. Однако не все должностные лица и работники бюджетной сферы желают вернуться работать в таможенную»<sup>2</sup>.

В последнее время система подбора кадров в таможенных органах совершенствуется, увеличивается количество специалистов, с приоритетными для таможенных органов специальностями. Немаловажную

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения об Управлении государственной службы и кадров : Приказ ФТС России от 7 февраля 2017 г. № 187 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>2</sup> Присянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2013. С. 160.

роль в комплектовании таможни высококвалифицированными кадрами играет проводимая аттестационной и конкурсной комиссией работа по созданию резерва кадров.

Следовательно, организационная структура таможенных органов Российской Федерации представляет собой строго регламентированную совокупность различных составляющих подразделений, которые находятся в неразрывной постоянной взаимосвязи друг с другом. В связи с этим, как качественный, так и количественный состав штатной численности может изменяться под воздействием внешних или внутренних факторов.

## **1.2. Нормативно-правовое обеспечение кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации**

Методология процессного управления таможенными органами регламентирована Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» и включает четыре уровня: ФТС России, региональные таможенные управления (РТУ), таможни и таможенные посты (ТП)»<sup>1</sup>.

Основополагающим законодательным актом, регламентирующим основные направления развития внешней торговли и, как следствие, деятельности таможенных органов, является Конституция Российской Федерации, которой таможенное регулирование отнесено к ведению федеральных органов государственной власти. Следовательно, данная норма устанавливает единый механизм перемещения товаров и транспортных средств, единство таможенных операций и процедур»<sup>2</sup>.

Конституционные положения таможенного регулирования регламентированы Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

<sup>2</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. с учетом поправок от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

таможенном регулировании в Российской Федерации». Статьей 9 закреплено, что «таможенные органы составляют единую федеральную централизованную систему; должностными лицами таможенных органов являются граждане, замещающие должности сотрудников и гражданских служащих»<sup>1</sup>. Статьей 11 определено, что «деятельность таможенных органов основана на принципах: законности; равенства лиц перед законом, уважения и соблюдения их прав и свобод; единства системы таможенных органов и централизованного руководства; профессионализма и компетентности должностных лиц; ясности и гласности действий должностных лиц; единообразия правоприменительной практики при проведении таможенного контроля и совершении таможенных операций; совершенствования таможенного контроля, применения современных информационных технологий, внедрения прогрессивных методов таможенного администрирования, в том числе на основе общепризнанных международных стандартов»<sup>2</sup>.

Глава 1 Федерального закона от 14 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» определяет, что «государственная служба Российской Федерации – это профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти; иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации»<sup>3</sup>. Статья 2 включает в себя следующие виды государственной службы: гражданскую, военную и службу иных видов. Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов Российской Федерации. Военная служба и служба иных

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.

видов являются видами федеральной государственной службы. Таможенная служба включает: правоохранительную и гражданскую службу.

Служба по контракту – это первый вид службы в таможенных органах, регулируемый Федеральным законом от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации»<sup>1</sup>. Таможенные органы осуществляют профессиональную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, следовательно, в таможенных органах – это особый вид государственной службы граждан Российской Федерации, где 30% от общего числа таможенников осуществляют правоохранительную и силовую деятельность.

Для службы по контракту основным квалификационным требованием является наличие соответствующего уровня образования в зависимости от группы должностей, при трудоустройстве на которые предпочтение отдается лицам, проходившим службу по призыву или по контракту в правоохранительных или силовых органах. Преимущество этого вида службы при трудоустройстве, заключается в том, что если есть вакантные должности, то прием осуществляется без проведения конкурса.

«Порядок проведения аттестации для сотрудников, проходящих службу по контракту, регламентирован на законодательном уровне»<sup>2</sup>.

Второй вид службы в таможенных органах – это государственная гражданская служба, представляющая собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов. Нормативное регулирование гражданской службы осуществляется Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О

---

<sup>1</sup> О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

<sup>2</sup> Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 11. – 16 марта.

государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>, которым устанавливается 4 категории должностей (руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты) и 5 групп должностей (высшие, главные, ведущие, старшие, младшие). Гражданским служащим присваивается классный чин в соответствии с замещаемой должностью. Доля государственных гражданских служащих составляет около 60% от общего числа.

«Поступление на гражданскую службу осуществляется по результатам конкурса, исключение составляют должности, отнесенные к младшей группе должностей и к категории «обеспечивающие специалисты». Конкурс проводится в два этапа. На первом этапе публикуется объявление о приеме документов для участия в конкурсе. На втором этапе осуществляется оценка кандидатов конкурсной комиссией государственного органа. Решение конкурсной комиссии является основанием для назначения кандидата на должность или для отказа в назначении»<sup>2</sup>. На законодательном уровне регламентирован порядок проведения аттестации гражданских служащих.

Третий вид службы, а точнее работы, включает деятельность обслуживающего/обеспечивающего персонала (работников), к которым квалификационные требования не установлены, и к числу которых относят водителей автомобилей, уборщиков служебных/производственных помещений, грузчиков, архивариусов, документоведов, делопроизводителей, сторожей-вахтеров и тому подобное, осуществляющих производственную

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

<sup>2</sup> О внесении изменений в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 28 августа 2015 г. № 441, и Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 : Указ Президента Российской Федерации от 19 марта 2014 г. № 156 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 12. – Ст. 1263; О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 439.

деятельность в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации<sup>1</sup>. Удельный вес работников бюджетной сферы в структуре таможенных органов составляет около 10%.

Таким образом, кадровый состав таможенной системы представлен должностными лицами (государственными служащими) и работниками (обеспечивающим/обслуживающим персоналом). К должностным лицам следует относить: сотрудников, проходящих службу по контракту, и федеральных государственных гражданских служащих. Кадровая служба таможенных органов комплектуется специалистами – должностными лицами, имеющими необходимый уровень образования и квалификацию. С целью осуществления эффективного процесса управления в единой системе таможенных органов руководящим составом установлен всесторонний качественный контроль за профессиональной деятельностью должностных лиц (гражданских служащих и сотрудников) (см. Приложение 2).

Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» устанавливаются основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, «минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений»<sup>2</sup>.

Особого внимания заслуживают меры по предупреждению коррупции, которые включают: определение подразделений или должностных лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений; сотрудничество организации с правоохранительными органами; разработку и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации; принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации; предотвращение и урегулирование

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

<sup>2</sup> О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч.1). – Ст. 6228.



конфликта интересов; недопущение составления неофициальной отчетности и использования поддельных документов.

Механизм и процедура реформирования системы таможенных органов определены распоряжениями Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года» и от 15 апреля 2014 г. № 612-р «О внесении изменений в Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р»<sup>1</sup>.

Стратегия определяет приоритетные долгосрочные направления деятельности по укреплению кадрового потенциала таможенной системы, способного выполнить определенные Стратегией задачи, а также по совершенствованию воспитательно-профилактической и антикоррупционной деятельности таможенных органов. В Стратегии отмечается, что «основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг является формирование профессионального кадрового состава и укрепление кадрового потенциала. Кадровое обеспечение таможенных органов должно осуществляться на научно обоснованных методах с учетом динамично возрастающих требований к кадрам и прогнозирования будущих потребностей»<sup>2</sup>.

В Стратегии определены основные задачи, «направленные на совершенствование работы по подбору и расстановке кадров, на обеспечение необходимого профессионального уровня должностных лиц

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 612-р // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2014. – №18 – Ст. 2220; О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Собр. Законодательства Рос. Федерации. –2013. –№ 2. – Ст.109.

<sup>2</sup> Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации: приказ ФТС России от 25 июля 2008 г. № 915.

таможенных органов Российской Федерации, на создание условий и реализация возможностей для получения должностными лицами таможенных органов образования, переподготовки и повышения квалификации»<sup>1</sup>, в том числе для переподготовки и повышения квалификации сотрудников правоохранительных подразделений таможенных органов в учебных заведениях Министерства внутренних дел Российской Федерации, Федеральной службы безопасности Российской Федерации и Генеральной прокуратуры Российской Федерации, а также на повышение эффективности системы воспитательной работы с личным составом.

«Служебная деятельность государственных гражданских служащих регламентирована должностными регламентами, а деятельность сотрудников, проходящих службу по контракту, и работников – должностными инструкциями»<sup>2</sup>.

Кроме того, на законодательном уровне для должностных лиц таможенных органов регламентирован порядок проведения аттестации на соответствие занимаемой/замещаемой должности.

Внедряется в практику кадровой работы правило, согласно которому длительное, безупречное и эффективное исполнение государственным или муниципальным служащим своих должностных обязанностей должно учитываться в обязательном порядке «при назначении его на вышестоящую

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в Положение о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации, утвержденное приказом ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458: Приказ ФТС России от 18 ноября 2013 г. № 2171 // Таможенные ведомости. – 2014. – № 1. – январь; Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации»: Приказ ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>2</sup> Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации: Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 11. – 16 марта; О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 437.

должность, присвоении ему специального звания, классного чина или при его поощрении»<sup>1</sup>.

«В целях соблюдения должностными лицами/работниками таможенных органов действующего законодательства разработаны локальные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность таможенного органа и правила внутреннего служебного/трудового распорядка»<sup>2</sup>.

В ФТС России Управление государственной службы и кадров осуществляет свою деятельность по следующим направлениям: «обеспечение реализации кадровой политики, участие в разработке предложений по ее совершенствованию; подбор и расстановка кадров, организация работы по обеспечению укомплектованности кадрами структурных подразделений ФТС России и структурных подразделений таможенных органов»<sup>3</sup>; разработка и совершенствование нормативно-правовой базы по работе с кадрами, обеспечению правовой и социальной защиты должностных лиц/работников бюджетной сферы; формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование; организация работы по проведению конкурсов при приеме на государственную гражданскую службу и при ее прохождении; организация работы по присвоению классных чинов государственным гражданским служащим и специальных званий сотрудникам, проходящим службу по

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 52 (ч.1). – Ст. 6228.6

<sup>2</sup> Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742; Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 г. № 977 / Документ опубликован не был. – URL: [http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com\\_content&view=article](http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com_content&view=article) (дата обращения 16.10.2017); О соблюдении принципов служебного поведения : Письмо ФТС России от 26 октября 2010 г. № 01-11/51938 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>3</sup> Об утверждении Положения об Управлении государственной службы и кадров : Приказ ФТС России от 7 февраля 2017 г. № 187 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

контракту, по установлению выслуги лет и стажа государственной службы, по награждению должностных лиц государственными и ведомственными наградами; ведение личных дел, трудовых книжек должностных лиц/работников, представительств таможенной службы Российской Федерации за рубежом; обеспечение должностного роста гражданских служащих; организация и обеспечение проведения аттестации должностных лиц; организация профессиональной подготовки должностных лиц/работников бюджетной сферы, контроль за деятельностью ведомственного образовательного учреждения (Российской таможенной академии (РТА)) в вопросах подготовки кадров по программам высшего и дополнительного образования; совершенствование организационно-штатной работы; контроль и инспектирование кадровых служб РТУ и таможен по вопросам подбора, расстановки, обучения кадров, прохождения службы/работы должностными лицами/работниками бюджетной сферы; предупредительно-профилактическая работа с должностными лицами/работниками, оценка ее эффективности в поддержании правопорядка и укрепления служебной дисциплины; инспектирование структурных подразделений ФТС России, РТУ, таможен и ТП с целью контроля за организацией и проведением служебных проверок; «организация психологического обеспечения, спортивно-массовой работы, культурного и патриотического воспитания должностных лиц/работников, развитие взаимодействия с Советом ветеранов таможенной службы; организация проведения проверки сведений и документов, представляемых гражданами (кандидатами) при поступлении на государственную службу/работу; работа с архивным фондом.

Работа Управления государственной службы и кадров ФТС России строится на основе планов работы ФТС России и планов работы Управления государственной службы и кадров ФТС России, на принципах единоначалия и персональной ответственности каждого должностного лица за состояние дел на порученном участке и за выполнение отдельных поручений.

«Управление государственной службы и кадров ФТС России выполняет функции как непосредственно, так и через структурные подразделения таможенных органов по направлениям деятельности во взаимодействии с другими структурными подразделениями ФТС России, федеральными органами исполнительной власти, общественными объединениями, иными организациями и лицами по вопросам, входящим в его компетенцию»<sup>1</sup>.

«Кадровая служба РТУ – структурное подразделение РТУ, созданное в целях реализации кадровой политики, направленной на обеспечение эффективной деятельности таможенных органов Российской Федерации. Кадровая служба организует и контролирует работу по реализации кадровой политики в РТУ и подчиненных РТУ таможенных органах (таможенные органы региона)»<sup>2</sup>. В состав кадровой службы РТУ входят подразделение государственной службы и кадров (включая лиц, ответственных за подготовку кадров и психологическое обследование) и подразделение инспектирования и профилактики правонарушений. При невозможности создания в РТУ какого-либо (каких-либо) из указанных подразделений, в связи с отсутствием необходимой штатной численности, соответствующие функции закрепляются за отдельными должностными лицами. Кадровая служба РТУ не наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля, «не участвовала в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами»<sup>3</sup>.

Таким образом, государственные служащие выполняют большой объем непосредственно административно-управленческих функций, как-то:

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения об Управлении государственной службы и кадров : Приказ ФТС России от 7 февраля 2017 г. № 187 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>2</sup> Ткаченко И. Е., Баранова А. В. Компетентностный подход как условие повышения качества кадрового потенциала таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2013. № 1. С. 17–21.

<sup>3</sup> Ткаченко И. Е., Баранова А. В. Компетентностный подход как условие повышения качества кадрового потенциала таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2013. № 1. С. 17–21.

государственное управление, государственно-ориентированные мероприятия, государственный контроль и надзор, государственное планирование и прогнозирование, государственный учет, государственное руководство и координация.

«Государственная служба представляет собой основанную на законе деятельность персонала государственных органов представительной, исполнительной и судебной власти, состоящую в реализации государственной власти в различных сферах общественной жизни в целях выполнения задач и функций государства»<sup>1</sup>.

На основании вышеизложенного, рассмотрев теоретические основы формирования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации можно сделать следующие выводы, что:

1. Немаловажным компонентом системы управления в таможенных органах является механизм управления, в связи с тем что результативная деятельность единой системы таможенных органов Российской Федерации зависит от качественного и упорядоченного управленческого аппарата.

2. Под кадровым потенциалом понимают способность персонала таможенных органов эффективно и своевременно выполнять поставленные перед ними задачи в меняющихся условиях внешней и внутренней среды. Кадровый потенциал обусловлен такими факторами, как численность занятых, эффективность их использования, средний возраст и стаж работы, уровень образования, квалификация, заинтересованность в результатах труда и зависит от расстановки кадров, оплаты труда, его организации, степени.

3. Кадровый потенциал обусловлен такими факторами, как численность занятых, эффективность их использования, средний возраст и стаж работы, уровень образования, квалификация, заинтересованность в

---

<sup>1</sup>Ткаченко И. Е., Баранова А. В. Компетентностный подход как условие повышения качества кадрового потенциала таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2013. № 1. С. 17–21.

результатах труда, и зависит от расстановки кадров, оплаты труда, его организации, степени.

4. Повышение эффективности деятельности таможенных органов невозможно без роста профессионального уровня кадров, укрепления служебной дисциплины, улучшения материального положения должностных лиц таможенных органов, повышения их социальной защищенности и членов их семей. Одним из основных условий эффективной деятельности единой системы таможенных органов является грамотный, квалифицированный, профессиональный и дисциплинированный кадровый состав. Его формирование зависит от многих факторов: качественная правовая база; комплектование штата на конкурсной основе при объективной оценке кандидатов; социальные гарантии; формирование кадрового резерва и др.

## **РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **2.1. Организация управления кадровым потенциалом структурных подразделений Белгородской таможни**

Белгородская область является приграничной территорией, граничащей на юге и западе с Луганской, Харьковской и Сумской областями Украины. Общая протяженность границ составляет 540,9 километров. Белгородская таможня создана 14 февраля 1992 г. приказом Государственного таможенного комитета Российской Федерации (ГТК России) от 14 февраля 1992 г. № 45 «О создании таможенных органов»<sup>1</sup>.

Белгородская таможня является таможенным органом, который «входит в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивает реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности ЦТУ в пределах своих компетенций»<sup>2</sup> (см. Приложение 3).

Организационно-штатная структура Белгородской таможни включает в себя службу, отделы, отделения и отдельные должности. Кадровое обеспечение таможенной системы основано на современных принципах и взглядах, поэтому профессиональный кадровый состав – залог успешных преобразований в таможенных органах. Квалификация персонала таможни, их непосредственное отношение к работе напрямую зависят от государственной политики в области подготовки кадрового состава.

Уровень профессиональной подготовки должностных лиц, а также профессионально сформированный кадровый состав структурных

---

<sup>1</sup> О создании таможенных органов : Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14 февраля 1992 г. № 45. Документ опубликован не был // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9006606> (дата обращения: 21.02.2018).

<sup>2</sup> Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – 14 января. – № 3.



подразделений Белгородской таможни оказывают значительное влияние на организацию управления кадровым потенциалом.

Главным направлением в работе с кадрами является кадровая политика, включающая в себя набор принципов, реализуемых кадровой службой. Кадровая политика таможенных органов – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива таможни, она совмещает в себе цели сотрудников таможни и таможенных органов. Кадровая политика помогает реализовать цели и задачи по управлению персоналом. Значимость роли кадров является одним из свойств кадровой политики таможенных органов, в связи с этим работникам таможни предоставляются благоприятные условия для их труда, обеспечивается продвижение по службе, таможенным служащим дается уверенность в завтрашнем дне. «Не менее важной задачей кадровой политики таможенных органов является формирование профессионального кадрового состава»<sup>1</sup>.

Высокие требования к профессионализму таможенника предъявляются в связи с внедрением современных таможенных технологий, «направленных на повышение качества совершения таможенных операций»<sup>2</sup>. Поэтому формирование профессионального кадрового состава является одним из важных условий формирования кадровой политикой таможенных органов.

На организацию управления кадровым потенциалом Белгородской таможни «непосредственное влияние оказывают осуществляемые одним из ее подразделений (подразделения кадровой службы) функции: ведение учета численности кадров во всех структурных подразделениях; оформление кадровых решений начальника таможенных органов, связанных с

---

<sup>1</sup> Об утверждении типовых положений о подразделениях кадровой службы регионального таможенного управления и кадровых подразделениях таможни : Приказ ФТС России от 8 апреля 2011 г. № 758 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>2</sup> О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 1 (ч. 1). – Ст. 203.

поступлением на службу, ее прохождением, заключением контракта»<sup>1</sup>, трудового договора, назначением на должность или освобождением с нее, увольнением со службы; проведение работы по подготовке кадрового резерва; проверка достоверности сведений у граждан, претендующих на включение в кадровый резерв, а также сведений о доходах, предоставляемых таможенными служащими; в целях воспитательно-профилактической работы. Подразделение кадровой службы организует спортивно-массовую и воспитательно-профилактическую работу в таможенных органах, реализует программы патриотического воспитания, организует правовое просвещение сотрудников; укрепляет служебную дисциплину, формирует высокие моральные качества у должностных лиц и работников таможенных органов; обеспечивает выполнение должностными лицами ограничений и запретов, а также требований о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей, установленных законодательством Российской Федерации, по противодействию коррупции; принимает меры по выявлению и устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта интересов на государственной службе; «оказывает консультативную помощь должностным лицам таможенных органов по вопросам применения на практике требований к служебному поведению и общих принципов служебного поведения государственных служащих»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, по которым предусматривается ротация федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 14 ноября 2013 г. № 2315 // Российская газета. – 2013. – № 21. – 1 февраля; Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения : Постановление Правительства Российской Федерации от 27 октября 2012 г. № 1103 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 45. – Ст. 6241.

<sup>2</sup> Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2009. – № 29. – Ст. 3658.

«ОГСиК был образован 26 декабря 2016 г. путем объединения отдела подготовки кадров, отдела кадров и отдельных должностей по психологической работе. ОГСиК в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации»<sup>1</sup>, федеральными конституционными законами, международными соглашениями в сфере таможенного дела, ЕАЭС, Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации», другими федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, правовыми актами ФТС России, ЦТУ, приказами и распоряжениями по таможене, а также «правилами и инструкциями других министерств и ведомств, доведенными до таможни в установленном порядке через ФТС России, положением об отделе государственной службе и кадров Белгородской таможни»<sup>2</sup>.

Организационное, методическое руководство и контроль деятельности ОГСиК осуществляет кадровая служба, а в части выполнения задач и функций, возложенных на отдел – заместитель начальника таможни.

«ОГСиК возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от должности приказом начальника таможни по согласованию с ЦТУ. Во время отсутствия начальника исполняет обязанности один из заместителей заместитель на основании приказа таможни»<sup>3</sup>.

Основными задачами ОГСиК является реализация кадровой политики и разработка предложений по ее совершенствованию; подбор и расстановка кадров, обеспечение укомплектованности кадрами структурных

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. (с учетом поправок от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>2</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

<sup>3</sup> Там же.

подразделений; осуществление контроля за прохождением службы/работы должностными лицами/работниками таможни, их дополнительным профессиональным образованием, за исполнением в структурных подразделениях таможни требований законодательства Российской Федерации, «регламентирующего работу с кадрами; осуществление контроля профессиональной подготовки кадров, психологического обеспечения кадровой работы, психологической и психолого-педагогической подготовки должностных лиц и работников таможни, а также контроля за оказанием психологической помощи должностным лицам и работникам таможни»<sup>1</sup>.

План работы ОГСиК утверждается заместителем начальника таможни по работе с кадрами, отдел комплектуется специалистами, имеющими соответствующий уровень образования и квалификации – должностными лицами и работниками (см. Рисунок 1).



Рис. 1. Структура отдела государственной службы и кадров Белгородской таможни по состоянию на 1 июня 2018 г.

<sup>1</sup> Об утверждении типовых положений о подразделениях кадровой службы регионального таможенного управления и кадровых подразделениях таможни : Приказ ФТС России от 8 апреля 2011 г. № 758 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф»; О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477.

Работа подразделения строится на основе сочетания планов работы таможи и отдела и принципа единоначалия. ОГСиК соблюдает требования правовых актов ФТС России по вопросам обеспечения информационной безопасности. Делопроизводство и мероприятия по обеспечению режима секретности в ОГСиК осуществляются согласно установленному порядку.

Работа по приему на службу (гражданскую службу) в таможенные органы Российской Федерации должностных лиц ведется в соответствии с федеральными законами от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» и от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Чтобы сформировать профессиональный кадровый состав, необходимо регулярно вести профессиональную подготовку государственных служащих и работников таможенных органов. Важную роль здесь будет играть и оборудованное рабочее место должностного лица/работника, поскольку квалифицированный специалист, чтобы эффективно трудиться, должен иметь для все необходимые условия: новейшие технические средства для совершения таможенных операций, служебные площадки, а также необходимые средства связи.

Также, следует отметить, что руководящие должности должны занимать только квалифицированные специалисты, что, конечно же, станет стимулом для должностных лиц, а, значит, «будет и способствовать формированию профессионального кадрового состава»<sup>2</sup>.

Кадровое обеспечение таможенных органов не только формирует стабильный кадровый состав и кадровый резерв таможенных органов, прогнозирует потребности в кадрах, предлагает современные взгляды на

---

<sup>1</sup> О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063..

<sup>2</sup> Петрушко Е. Н., Безгодкова Л. С. Формирование профессионального кадрового состава как одно из основных условий результативности кадровой политики таможенных органов // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. 2017. С. 214.

формирование стабильного кадрового состава таможи, но и оценивает кадровый потенциал персонала таможенных органов. Это происходит потому что «должностное лицо таможенных органов должно своевременно и эффективно выполнять свои должностные обязанности, а также уметь приспосабливаться к постоянным изменениям»<sup>1</sup>.

Кадровый потенциал таможенных органов оценивает кадровое обеспечение, которое вовремя выявляет его сильные и слабые стороны, что дает возможность избежать конфликтных ситуаций в процессе формирования кадрового состава. Для этого, во-первых, необходимо знать степень обеспеченности таможенных органов Российской Федерации персоналом; во-вторых, нужно вовремя оценивать стабильность кадровой ситуации конкретного таможенного органа; в-третьих, не стоит упускать из вида пол и возраст должностного, лица (потенциального кандидата), его уровень образования. Все это помогает рассмотреть тенденции трансформации и развития кадровой ситуации в структурных подразделениях таможенных органах Российской Федерации и выявить методы их регулирования.

На кадровый потенциал структурных подразделений Белгородской таможи, реализующий экономические и социальные цели и задачи, направленные на формирование профессионального кадрового состава Белгородской таможи и, как следствие, на развитие экономики Российской Федерации, оказывают влияние следующие факторы: оплата труда, возраст, уровень образования, стаж работы, выслуга лет, заинтересованность в результатах труда.

Одним из способов организации управления кадровым потенциалом структурных подразделений Белгородской таможи является формирование кадрового резерва, организация которого осуществляется кадровым

---

<sup>1</sup> Черкашин Е. Ю., Жигунов А. А. Реформа в области государственного контроля и надзора в рамках приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности» // Молодой ученый. 2018. №3. С. 149.

подразделением. Цель кадрового резерва: содействие формированию высокопрофессионального кадрового состава.

Чтобы сформировать профессиональный кадровый состав, необходимо регулярно вести профессиональную подготовку служащих таможенных органов. Важную роль здесь будет играть и оборудованное место сотрудника, ведь квалифицированный специалист, чтобы эффективно трудиться, должен иметь для этого все необходимые условия: новейшие технические средства для совершения таможенных операций, служебные площадки, а также необходимые средства связи. Стоит здесь отметить, что и «руководящие должности должны получать только квалифицированные специалисты, что, конечно же, станет стимулом для сотрудников, а значит будет и способствовать формированию профессионального кадрового состава»<sup>1</sup>.

На каждое должностное лицо сотрудника таможни возлагается высокая степень ответственности перед государством. Следовательно, кадровый состав таможенных органов должен иметь высшее таможенное образование - напрямую связанное с выполнением должностными лицами своих непосредственных обязанностей – иначе выполняемая таможенными служащими работа будет малоэффективной, а, следовательно, может нанести урон экономике страны.

Высокие требования к профессионализму таможенника предъявляются в связи с внедрением современных таможенных технологий, направленных на повышение качества совершения таможенных операций. Поэтому формирование профессионального кадрового состава является одним из важных условий формирования кадровой политикой таможенных органов.

К принципам формирования кадрового резерва относятся такие из них как добровольность при включении в кадровый резерв, гласность при его формировании, «соблюдение равенства прав для вступающих в кадровый

---

<sup>1</sup> Петрушко Е. Н., Безгодкова Л. С. Формирование профессионального кадрового состава как одно из основных условий результативности кадровой политики таможенных органов // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Белгород, 2017. С. 214.

резерв таможенных служащих, учет текущей и перспективной потребности в замещении должностей в структурных подразделениях таможни, взаимосвязь должностного роста таможенных служащих с результатами оценки их профессионализма и компетентности, создание условий для должностного роста»<sup>1</sup>.

Кадровое обеспечение таможенных органов не только формирует стабильный кадровый состав и кадровый резерв таможенных органов, прогнозирует потребности в кадрах, предлагает современные взгляды на формирование стабильного кадрового состава таможни, но и оценивает кадровый потенциал сотрудников таможенных органов. Это происходит потому что должностное лицо должно своевременно и эффективно выполнять свои должностные обязанности, а также уметь приспосабливаться к постоянно меняющемуся миру.

Одним из способов организации управления кадровым потенциалом структурных подразделений Белгородской таможни является формирование кадрового резерва, организация которого осуществляется кадровым подразделением. Цель кадрового резерва: содействие формированию высокопрофессионального кадрового состава.

Работа с резервом кадров на выдвижение на руководящие должности в Белгородской таможне строится на основании требований приказа ФТС России от 7 апреля 2017 г. № 548 «Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации».

Кадровый резерв формируется на год, исходя из текущей и перспективной потребности в замещении руководящих должностей, с учетом оперативной обстановки, на основании документов для изучения кандидатов

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 12.01.2018 № 15 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».



на включение в кадровый резерв, представленных руководителями структурных подразделений таможни и таможенных постов (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Работа с кадровым резервом сотрудников, проходящих службу по контракту в Белгородской таможне, за период с 1 января 2015 г. по 31 декабря 2017 г.

Показатели в отчетном периоде	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Сотрудников, включенных в кадровый резерв	5	9	3
В резерв руководителя ФТС России	2	2	1
В резерв РТУ	-	-	-
В резерв таможни	3	7	2
Всего назначено сотрудников из кадрового резерва	-	2	1
В том числе из резерва руководителя ФТС России	-	-	-
Из резерва РТУ	-	-	-
Из резерва таможни	-	2	1

Анализ таблицы 1, показывает, что в 2017 году по всем показателям наблюдается сокращение и связано это, прежде всего, с совершенствованием организационно-штатной структуры таможенных органов Российской Федерации и совершенствованием государственных органов управления, а также проведением ротационных мероприятий в таможенных органах Российской Федерации.

При отборе кандидатов для зачисления в кадровый резерв на должности сотрудников, проходящих службу по контракту, ОГСиК изучаются и учитываются материалы, характеризующие деловые и личностные качества, индивидуальные особенности каждого, уровень профессиональной подготовки и опыт работы по специальности. Должностные лица, состоящие в резерве кадров – это опытные, перспективные, обладающие необходимым образованием должностные лица.

Все должностные лица, включенные в кадровый резерв на выдвижение на вышестоящие руководящие должности, пишут заявления о согласии на включение в кадровый резерв с согласием на перевод на другую должность в том же таможенном органе, в другой таможенный орган в той же местности или на службу в другую местность для замещения вышестоящей руководящей должности. ОГСиК организует согласование представления на включение кандидата в кадровый резерв с подразделением по противодействию коррупции таможни(см. Таблицу 2).

Таблица 2

Работа с кадровым резервом федеральных государственных гражданских служащих в Белгородской таможне за период с 1 января 2015 г. по 31 декабря 2017 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Всего включено гражданских служащих в кадровый резерв,	5	29	36
По результатам конкурса на замещение вакантной должности	0	27	33
По результатам аттестации для замещения вакантной должности в порядке должностного роста	5	2	3
Количество должностных лиц, назначенных из кадрового резерва	3	8	3

В отчетном периоде в связи с проведением конкурсных процедур отмечается включение лиц, показавших наиболее качественные знания и практические навыки в таможенном деле, в кадровый резерв с целью их последующего назначения на должности федеральной государственной гражданской службы.

Кроме того, в Белгородской таможне существует алгоритм комплексной работы с резервом кадров. ОГСиК на плановой основе проводятся психологические и психофизиологические обследования должностных лиц, состоящих в кадровом резерве ФТС России и Белгородской таможни на выдвижение на вышестоящие руководящие

должности; осуществляется контроль за своевременностью получения кандидатами дополнительного профессионального образования.

В кадровый резерв структурных подразделений Белгородской таможни в течение отчетного периода включаются гражданские служащие, не ставшие победителями конкурса на замещение вакантной должности, но получившие высокую оценку аттестационной комиссии. Этим служащих относят к той группе кадрового резерва, к которой относилась вакантная должность, на замещение которой проводился конкурс.

Однако, следует заметить, что в кадровый резерв не могут быть включены гражданские служащие, имеющие дисциплинарное взыскание, предусмотренные статьями 57, 59 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Все это, оказывая стимулирующее влияние на развитие профессиональных качеств таможенных служащих, играет большую роль в управлении кадровым потенциалом в Белгородской таможне.

С 2016 года для повышения эффективности мер по предупреждению и пресечению коррупции ОГСиК выполняется комплекс, связанных с ротацией (см. Таблица 3).

Таблица 3

Работа с кадровым резервом федеральных государственных гражданских служащих в Белгородской таможне за период с 1 января 2016 г. по 31 декабря 2017 г.

Показатели в отчетном периоде	2016 г.	2017 г.
Количество сотрудников, назначенных в порядке ротации,	-	-
из них: в таможенный орган, расположенный в другой местности,	-	-
Количество гражданских служащих, назначенных в порядке ротации,	45	2
из них: в таможенный орган, расположенный в другой местности,	11	0

Анализ представленных показателей свидетельствует о том, что в 2016 году только начались ротационные мероприятия среди федеральных

государственных гражданских служащих, с которыми были заключены срочные служебных контракты, срок заключения которых составляет в среднем три года.

В Белгородской таможне особое внимание уделяется наставничеству. В 2015 году наставничество сроком от 2 до 6 месяцев было установлено над федеральными 12 государственными гражданскими служащими, из них: впервые принятыми на должности гражданской службы – 4; ранее уволенными из таможни и вновь принятыми на должности гражданской службы – 4; назначенными на иные должности гражданской службы – 4.

В 2016 году наставничество сроком от 3 до 6 месяцев было установлено над 15 федеральными государственными гражданскими служащими, из них: впервые принятыми на должности гражданской службы – 6; ранее уволенными из таможни и вновь принятыми на должности гражданской службы – 5; назначенными на иные должности гражданской службы – 4.

В 2017 году наставничество сроком от 2 до 6 месяцев было установлено над 22 федеральными государственными гражданскими служащими, из них: впервые принятыми на должности гражданской службы – 10; ранее уволенными из таможни и вновь принятыми на должности гражданской службы – 6; назначенными на иные должности гражданской службы – 4.

В Белгородской таможне наставничество осуществляется в соответствии с индивидуальным планом обучения, разработанным наставником на весь срок наставничества совместно с непосредственным начальником гражданского служащего. За каждым государственным служащим закрепляются опытные наставники, обладающие высокими профессиональными качествами, способные обучать и воспитывать подопечных, чтобы наставляемый овладел практическими навыками по занимаемой должности, обучился у наставника передовым методам и формам работы.

Организация наставничества является важнейшей задачей по повышению профессионального уровня сотрудников и укреплению служебной дисциплины в коллективах. В соответствии с Инструкцией о наставничестве в оперативных подразделениях таможенных органов Российской Федерации, утвержденной приказом ФТС России от 17 июля 2014 г. № 1377 было установлено наставничество над 1 сотрудником (в 2016 году – над 3), впервые принятыми на службу в таможенные органы.

Кадровый потенциал таможенных органов оценивает кадровое обеспечение, которое вовремя выявляет его сильные и слабые стороны, что дает возможность избежать конфликтных ситуаций в процессе формирования кадрового состава. Для этого, во-первых, необходимо знать степень обеспеченности таможенных органов персоналом; во-вторых, нужно вовремя оценивать стабильность кадровой ситуации таможни; в-третьих, не стоит упускать из вида пол и возраст работников, их образование. Все это помогает рассмотреть тенденции развития кадровой ситуации в таможенных органах и выявить методы ее регулирования.

В настоящее время уровень кадрового потенциала Белгородской таможни не совсем удовлетворяет потребностям ФТС России, в связи с высоким показателем текучести среди должностных лиц таможенных органов и необходимостью совершенствования уровня подготовки профессиональных кадров.

В условиях реформирования таможенной службы Белгородской таможни все больше внимания уделяется «профессиональной подготовке должностных лиц таможенных органов»<sup>1</sup>, ведь развитие кадрового потенциала таможни во многом зависит от профессионализма, ответственности и компетентности должностных лиц таможенных органов.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга: Постановление Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2012 г. № 994 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 41. – Ст. 5616.

С этой целью издано большое количество нормативных документов, регламентирующих профессиональную подготовку государственных служащих. Повышение профессионализма должностных лиц таможенных органов является важнейшей составной частью единой таможенной политики, направленной на совершенствование процесса управления персоналом в таможенных органах.

Борьба с коррупционными проявлениями в сфере таможенного дела и целенаправленные антикоррупционные мероприятия в таможенных органах проводятся в соответствии с Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»<sup>1</sup> и указами Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 «О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции»<sup>2</sup> и от 8 марта 2015 г. № 120 «О некоторых вопросах противодействия коррупции»<sup>3</sup>.

Но, несмотря на пристальное внимание к данному направлению деятельности, остается нерешенным ряд проблем. Так в Белгородской таможне существуют сложности с повышением квалификации должностных лиц различных отделов (финансовой экспертизы, правовых отделов, государственной службы и кадров, отделов документационного обеспечения и др.); не представляется возможным в таможне г. Белгорода регулярно обновлять знания по направлению деятельности своих подразделений в связи с невозможностью проведения необходимых курсов на местах с одновременным отрывом от работы подразделения в полном составе. Это связано с ликвидацией в таможнях, в связи с проведением ФТС организационно-штатных мероприятий, структурных подразделений

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 52 (ч.1). – Ст. 6228.

<sup>2</sup> О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции: Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477.

<sup>3</sup> О некоторых вопросах противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

кадровой подготовки. Изучение состояния обучения должностных лиц выявило и такие недостатки как отсутствие индивидуального подхода к обучаемым, использование однообразных методик и контроля знаний. Все это не лучшим образом сказалось на организации процесса профессиональной подготовки кадров. Целесообразно систематизировать и факторы, оказывающие влияние на эффективность процесса обучения в таможене.

Одной из проблем кадрового обеспечения является проблема в молодых кадрах, в связи с тем что у них нет профессионального опыта должностных лиц.

Формы и методы обучения в Белгородской таможене не всегда в полной мере соответствуют достижению целей подготовки персонала таможенных органов, к которому постоянно растут требования, связанные с интеграцией России в мировое сообщество: в связи с недостаточностью выделенных средств на подготовку кадров, основная часть работы по повышению квалификации сотрудников проводится в таможене на местах, без привлечения преподавательского состава высших учебных заведений.

На развитие кадрового потенциала таможенных органов оказывает влияние и своевременное обновление учебных помещений таможни справочной и методической литературой, наглядными пособиями - эта проблема в Белгородской таможене, также как и первая, решена не полностью.

Требует совершенствования и порядок проведения оценки профессиональной служебной деятельности должностных лиц структурного подразделения таможенного органа.

Итак, рассмотрев организацию и практику управления кадровым потенциалом единой системы таможенных органов Российской Федерации (на примере Белгородской таможни), можно сделать следующие выводы.

1. Белгородская таможня создана 14 февраля 1992 г. приказом ГТК России от 14 февраля 1992 г. № 45 «О создании таможенных органов» и по состоянию на 1 января 2018 г. структура таможни включает: 2 службы,

39 отделов и отделений, врачебный здравпункт. Отдел государственной службы и кадров, являющийся структурным подразделением Белгородской таможни, был образован 26 декабря 2016 г. путем объединения отдела подготовки кадров, отдела государственной службы и кадров и отделения психологической работы.

2. В 2017 году 36 федеральных государственных гражданских служащих в Белгородской таможне включены в кадровый резерв, в том числе: 33 – по результатам конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, 3 – по результатам аттестации на соответствие замещаемой должности в порядке должностного роста. 3 должностных лица были назначены на вышестоящие должности. Работа с кадровым резервом сотрудников, проходящих службу по контракту в Белгородской таможне, в 2017 году осуществлялась следующим образом, так: 3 сотрудника были включены в кадровый резерв, в том числе: 1 – в резерв ФТС России и 2 – в резерв таможни. В ответном периоде 1 сотрудник из резерва начальника таможни был назначен на вышестоящую должность в порядке должностного роста.

3. В Белгородской таможне должное внимание уделяется наставничеству; проводимая аттестационной и конкурсной комиссией работа по созданию резерва кадров играет большую роль в комплектовании высококвалифицированными кадрами.

## **2.2. Направления совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации**

В целях совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов, эффективного управления кадровым составом и внедрения современных кадровых технологий необходимо разработать порядок оценки профессиональной служебной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, делая при



этом существенную опору на паспорт приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, а также на паспорт приоритетного проекта «Внедрение эффективных механизмов кадровой политики в деятельности контрольно-надзорных органов», утвержденного проектным комитетом по основному направлению стратегического развития Российской Федерации «Реформа контрольной и надзорной деятельности»<sup>1</sup>.

Следует отметить, что оценку профессиональной служебной деятельности должностных лиц структурного подразделения таможенного органа необходимо проводить начальнику соответствующего структурного подразделения таможенных органов, оценку которого в свою очередь должен дать начальник соответствующего таможенного органа или его заместитель, а оценку заместителей начальника таможенного органа необходимо провести начальнику таможенных органов. Оценка проводится за период, не превышающий служебный или календарный год. Результаты оценки обязательно учитываются при определении целесообразности включения должностного лица таможенного органа в кадровый резерв таможенного органа.

Оценка должна основываться на ключевых показателях эффективности и результативности (далее КПЭ) работы должностного лица таможенного органа (за исключением руководящего состава): на показателях качества выполнения его обязанностей (далее КПЭ качество), своевременности (далее КПЭ сроки) и дисциплины (далее КПЭ дисциплина).

КПЭ качество должен оценивать качество выполнения должностным лицом таможенного органа задач по подготовке документов в рамках

---

<sup>1</sup> Паспорт приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности» : Приложение к протоколу президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 21 декабря 2016 г. № 12) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

исполнения возложенных на него должностных (служебных) обязанностей, а также взаимодействие должностного лица с представителями государственных органов, организаций и гражданами, особой оценке должно подлежать взаимодействие с другими должностными лицами.

Следует заметить, что рекомендуемыми критериями для определения КПЭ качество должностного лица таможенного органа являются следующие из них: задачи по подготовке документов должностным лицом выполняются в соответствии с требованиями, с достаточным уровнем активности и ответственности, не требуют исправлений; должностное лицо активно взаимодействует со всеми должностными лицами таможенных органов и представителями государственных органов, организаций и гражданами; «при подготовке документов должностное лицо демонстрирует глубокие профессиональные знания, высокий уровень владения профессиональными умениями, ориентацию на результат, хорошую работу в команде, высокую работоспособность и организованность»<sup>1</sup>. В зависимости от соответствия данным критериям КПЭ качество должностного лица таможенного органа должно варьироваться от 1 до 0<sup>4</sup>.

К критериям определения КПЭ сроки должностного лица таможенного органа необходимо отнести такие из них, как своевременность выполнения задач (подготовка документов) и доля задач (документов) в общем количестве порученных должностному лицу для выполнения в отчетном периоде как показатель квалифицированности должностного лица. КПЭ сроки необходимо высчитывать по формуле: 
$$\text{КПЭ}_{\text{сроки}} = \frac{P_B}{P_3},$$
 где  $P_B$  – количество выполненных задач, а  $P_3$  – количество порученных задач.

КПЭ дисциплина предназначена для оценки соблюдения должностным лицом таможенного органа служебной дисциплины, запретов и ограничений,

---

<sup>1</sup> Паспорт приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности» : Приложение к протоколу президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 21 декабря 2016 г. № 12) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

исполнения должностным лицом обязанностей, установленных по противодействию коррупции, а также выполнения должностным лицом требований, направленных на предотвращение и урегулирование конфликта интересов. При расчете КПЭ дисциплина необходимо учитывать наличие/отсутствие у должностного лица таможенного органа в данный отчетный период дисциплинарных взысканий или взысканий за коррупционное правонарушение (при наличии взысканий КПЭ дисциплина принимается равным «0» или, в редком случае, «1»).

Расчет итогового значения КПЭ (далее - КПЭ <sub>итог</sub>) должностного лица таможенного органа (за исключением руководящего состава) осуществляется по формуле:  $\text{КПЭ}_{\text{итог}} = \text{КПЭ}_{\text{качество}} + \text{КПЭ}_{\text{сроки}} + \text{КПЭ}_{\text{дисциплина}}$

Должностных лиц таможенных органов, получивших хорошую оценку, необходимо признать выдержавшими испытание в соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>.

КПЭ руководящего состава таможенных органов должно являться показателем управленческой эффективности (далее – КПЭ <sub>управление</sub>), рассчитываемой путем деления суммы значений КПЭ подчиненных должностных лиц на количество подлежащих оценке подчиненных должностных лиц.

Расчет итогового значения КПЭ для руководящего состава осуществляется по формуле:  $\text{КПЭ}_{\text{итог}} = \text{КПЭ}_{\text{управление}} + \text{КПЭ}_{\text{дисциплина}}$

Все результаты оценки должны заноситься в лист оценки профессиональной служебной деятельности должностного лица и руководящего состава таможенного органа Российской Федерации, который в дальнейшем в обязательном порядке должен быть приобщен к личному делу должностного лица или руководящего состава.

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

В целях совершенствования кадрового потенциала в структурном подразделении таможенного органа необходимо пересмотреть организацию конкурсной процедуры на включение гражданского служащего в кадровый резерв: использовать в процедуре конкурса не только методы оценки профессиональных и личных качеств кандидатов, но и включать в конкурс написание кандидатами рефератов, проводить с ними индивидуальные собеседования, тестирования, групповые дискуссии по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по должностям, на замещение которых претендует кандидат.

С целью совершенствования управления кадровым потенциалом, необходимо создать четко отлаженный механизм по распределению полномочий между таможенными служащими, что даст им возможность исполнять непосредственно свою работу, исключив дополнительную, не связанную напрямую с их должностными обязанностями, и, тем самым, предоставит таможенному служащему больше времени на повышение своего профессионального уровня.

Прежде чем определить, какую нагрузку будет выполнять каждый служащий таможенных органов, необходимо сначала распределить ее между каждым подразделением таможни, а для этого вначале необходимо будет выяснить, какие задачи стоят перед каждым из подразделений, справляются ли с ними работники, нет ли переутомлений или перегрузок. Для правильного распределения нагрузки нужно знать и штатную численность всего таможенного органа и, в частности, каждого его отдела.

Нельзя при этом упускать из вида и следующие важные сведения: сколько дней в неделю и количество часов в сутки функционирует таможенный орган, сменный ли режим работы в каждом отделе, есть ли возможность высокоскоростной передачи информации, есть ли у данного таможенного органа конфиденциальные связи, насколько удален отдел от вышестоящего органа. На распределение нагрузки большое влияние оказывает эффективное текущее управление как внутри каждого отдела, так

и во всем таможенном органе; также учитывается, кто из служащих либо какой из отделов таможни более гибко использует свои знания либо знания своих служащих. Не стоит упускать из внимания при распределении нагрузки наличие или отсутствие у служащих и у отделов в целом ориентации в цели конкретной служебной деятельности.

Все перечисленные способы распределения нагрузки помогут снабдить таможенные органы профессиональным кадровым составом, что, несомненно, положительно отразится на результативности кадровой политики всей таможенной системы России.

Чтобы значительно повысить профессиональный уровень таможенных служащих, необходимо подвергнуть совершенствованию механизмы мотивации таможенников: пересмотреть, с целью увеличения, их социальные льготы и оплату труда; проанализировать причины, влияющие на мобильность кадров таможенных органов – обобщив все это, создать и обосновать собственную стратегию решения данных задач.

Немаловажную роль в организации управления кадровым потенциалом в структурных подразделениях таможенных органов играет социально-психологический климат в коллективе, поэтому в целях его улучшения необходимо делать опору на дисциплинированность и добросовестность должностных лиц/работников таможенных органов, а также на профессиональный отбор и обучение членов коллектива.

В настоящее время существует тесная зависимость между организационными, экономическими показателями деятельности коллектива таможенных органов и социальными характеристиками данного коллектива. Поэтому среди различных методов управления в таможенной системе важное место занимает социально-психологические методы управления, процесс развития которых состоит в уменьшении текучести кадров, связанной с социальными и психологическими условиями труда в таможне. Деловое настроение в течение дня помогает личности развиваться творчески. В такой атмосфере работники способны будут быстрее и качественнее выполнять

поставленные перед ними задачи. Благоприятный климат стимулирует таможенников к повышению уровня их образования, ведет к групповой сплоченности. Коллективные обсуждения конфликтных ситуаций и своевременное их разрешение, принятие каких-либо производственных решений – все это тоже последствия благоприятного социально-психологического климата.

Неблагоприятный же климат в организации может привести к неточному выполнению приказов вышестоящих органов, к частым конфликтам между членами коллектива, к отказу работать в сверхурочное время и, конечно же, в этой ситуации не может быть и речи о результативности кадровой политики, а значит и о формировании профессионального кадрового состава. Стоит отметить, что таможенные органы с нездоровым социально-психологическим климатом отличаются еще и низкой активностью при обсуждении служебных и специальных вопросов, что негативно отражается на всей экономике Российской Федерации. На наш взгляд, чтобы в таможенных органах был благоприятный психологический климат, «стимулирующий формирование профессионального кадрового состава»<sup>1</sup>, при отборе сотрудников необходимо использовать социально-психологический метод.

Система индивидуальной подготовки каждого служащего таможенных органов, которую необходимо разработать в целях организации управления кадровым потенциалом в структурных подразделениях таможенных органов, потребует учета полномочий, функций, материального обеспечения работника, рациональности в организации его труда, а также механизмов мотивации таможенника. Система индивидуальной подготовки создаст все условия для роста профессионального уровня каждого таможенника. Она будет психологически подготавливать руководящий персонал таможни к

---

<sup>1</sup> Петрушко Е. Н., Безгодкова Л. С. Формирование профессионального кадрового состава как одно из основных условий результативности кадровой политики таможенных органов// Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, 2017. С. 212.

решению управленческих задач, а рядовых служащих к подробному анализу процесса исполнения ими каких-либо служебных обязанностей. Особенно важна данная система будет для таможенников, только что поступивших на службу в таможенные органы: она окажет им индивидуальную помощь в оформлении каких-то документов, работа с которыми будет входить в непосредственные обязанности этих подчиненных, либо поможет разобраться в последовательности таможенных процедур и порядке проведения каждой из них. Данная система коснется и использования адаптивных мер в процессе профессиональной подготовки таможенных служащих.

Специально разработанные индивидуальные методики помогут таможенникам справиться с умственным напряжением, что поможет в дальнейшем им избежать переутомления, как следствие, некачественного исполнения ими своих непосредственных обязанностей. Индивидуально составлен может быть и комплекс упражнений для улучшения показателей физической подготовки служащих. Индивидуальный подход к таможенным служащим необходим еще и для того, чтобы помочь таможенникам развить у себя навыки управленческой деятельности, при этом сначала освоив навыки принятия решения, а затем профессиональные. В процессе индивидуальной подготовки таможенники должны прийти к выводу: чтобы процесс управления дал положительные результаты, необходимо правильно его построить, для этого сначала нужно поставить цель, затем взглянуть на ситуацию с последующей ее оценкой, выявить проблему; найти способы ее решения, проанализировать их и принять подходящий для определенного случая способ решения.

С целью совершенствования информационной системы в сфере управления кадрами, необходимо использовать новейшие информационные технологии, сведения о которых можно почерпнуть в сети Интернет. Такие технологии помогут не только прогнозировать потребности в кадрах

таможенных органов, но и дадут возможность определять в перспективе объем подготовки необходимого кадрового состава.

В библиотеках таможенных органов необходимо постоянно увеличивать количество профессиональной учебной и справочной литературы, чтобы помочь молодым специалистам и сотрудникам, работающим в таможенных органах уже довольно продолжительное время, постоянно повышать свой профессиональный уровень - все это, несомненно, будет способствовать формированию профессионального кадрового состава. Причем формировать заказ литературы необходимо только после проведения опроса среди всех сотрудников таможни, с целью выяснения их предпочтений. На наш взгляд, все это значительно сократит испытательный срок молодых специалистов и ускорит получение ими квалификации.

В обязанности руководителей структурных подразделений таможенных органов, в целях укрепления трудовой и служебной дисциплины, входит проведение воспитательно-профилактической работы с сотрудниками таможенных органов. Индивидуальный подход может помочь служащему подготовиться юридически к принятию руководящего поста, ознакомившись с необходимыми приказами, распоряжениями, указаниями, резолюциями, то есть с той документацией, которая непосредственно понадобится ему для выполнения своих административных обязанностей. Таким образом, индивидуальный подход обеспечит таможенные органы профессиональным кадровым составом, даст возможность каждому таможеннику оценить самостоятельно свои силы, осознать, есть ли у них способности работать на руководящих постах, а также окажет значительное влияние на организацию управления кадровым потенциалом.

В целях сохранения на местах квалифицированных и высококомпетентных должностных лиц таможни необходимо сделать так, чтобы условия труда удовлетворяли таможенников, оплата их труда и уровень социальной защищенности соответствовали объему выполняемой ими работы, разрыв в оплате труда сотрудников с гражданскими служащими



и работниками был преодолен, а жесткость системы, со всеми ее предписаниями, регламентацией и ограничениями, необходимо постараться смягчить.

Также для совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов РФ необходимо: сформировать многоступенчатую систему подготовки студентов по специальности «Таможенное дело», для этого ввести подготовку по данной специальности в средних специальных учебных заведениях, где с этой целью образовать специально оборудованные классы с углубленным изучением дисциплины.

Большую роль в решении нашей проблемы исследования будет играть увеличение обмена опытом между таможенными органами различных округов и регионов, направленное на регулярное проведение конференций, семинаров, стажировок и профессиональных совещаний; дальнейшее развитие прогрессивных методов по подбору квалифицированного персонала.

Значительно увеличит кадровый потенциал в таможенных органах изменение схемы обучения персонала, состоящее в сосредоточении материально-технической и учебной базы в учебных центрах, находящихся при отделах кадров РТУ - таким образом в структурных подразделениях таможенных органов будет осуществлена непрерывная подготовка кадров.

Итак, совершенствование организации управления кадровым потенциалом структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации, состоит в следующем:

- совершенствование информационной системы в сфере управления кадрами, а также механизма мотивации таможенных служащих; увеличение профессиональной учебной и справочной литературы в библиотеках таможенных органов;

- определение ключевых показателей эффективности и результативности (КПЭ) работы должностного лица таможенного органа;

- создание отлаженного механизма по распределению полномочий между таможенными служащими и совершенствование механизма мотивации таможенников;
- создание благоприятного социально-психологического климата в каждом отделении таможенных органов;
- управление кадровым потенциалом таможенников; разработка системы индивидуальной подготовки каждого таможенного служащего; регулярное проведение руководителем со своими подчиненными индивидуально-психологической работы;
- сформировать многоступенчатую систему подготовки студентов по специальности «Таможенное дело»;
- изменение схемы обучения персонала, состоящее в сосредоточении материально-технической и учебной базы в учебных центрах, находящихся при отделах кадров РТУ;
- увеличение обмена опытом между таможенными органами различных округов и регионов, направленное на регулярное проведение конференций, семинаров, стажировок и профессиональных совещаний;
- дальнейшее развитие прогрессивных методов по подбору квалифицированного персонала.

Таким образом, в целях совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений Белгородской таможни необходимо, в первую очередь, систематически осуществлять повышение квалификации не только должностных лиц, но и личного таможни. Для этого необходимо разработать для них специальный механизм, направленный на систематическое повышение квалификации «без отрыва от производства», без вреда для нормального функционирования всей таможенной структуры.

Так же следует, с учетом опыта отечественной практики, влияния различных факторов, определяющих специфику сферы таможенной деятельности, концепции кадровой политики Белгородской таможни,

перспектив развития таможенной службы, повысить качество и результативность подготовки кадров высшей квалификации. Необходимо сформировать эффективную структуру, которая могла бы обеспечить подготовку таможенных кадров высшей квалификации, способных держать ориентир на государственные приоритеты и нужды. Именно высокая квалификация персонала, его компетентность способны повысить качество услуг в рамках международных соглашений.

Значит для наиболее качественного и результативного обучения государственных служащих таможенных органов, а, следовательно, и для совершенствования кадрового потенциала, следует разработать специальный механизм, обеспечивающий проведение занятий в подразделениях; включающий как наличие индивидуальных планов, небольших по содержанию, простых для понимания и имеющих практическое применение для должностных лиц кадровой службы, так и наличие представителей профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, использование разнообразных методик в обучении, подобранных с учетом индивидуальных особенностей каждого обучаемого, принятие мер поощрения и наказания за качество обучения в структурных подразделениях.

Для совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов целесообразно систематизировать и факторы, оказывающие влияние на эффективность процесса обучения в таможне: стимулирование познавательной мотивации обучающихся, опыта предшествующей деятельности обучающегося, формирование позитивных взаимоотношений в возрастной группе слушателей; развитие профессионального потенциала у личного состава, заинтересованности их в обучении, акцентировании на практическом применении знаний в работе; еженедельное проведение в структурных подразделениях профессиональной учебы, направленной на изучение новых нормативно-правовых документов, а также на повторение пакета документов антикоррупционного направления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, особое внимание в системе государственного управления уделяется кадровому составу государственной службы как объекту государственной кадровой политики. В то время как на другие кадры государство может воздействовать лишь опосредованно, используя правовые и организационные механизмы, кадровый состав государственной службы является объектом непосредственного влияния.

Работа с кадрами в единой системе таможенных органов совсем недавно модифицировалась в кадровую политику, которая стала проводится структурными подразделениями единой системы таможенных органов на всех её уровнях (ФТС России, РТУ, таможни и ТП). Вместе с тем, данный процесс является многофункциональным и требует внимания.

Организационно-штатная работа, проводимая в таможенных органах Российской Федерации, направлена на эффективное и рациональное использование штатной численности и финансовых средств, выделяемых таможенным органам для выполнения возложенных на них функций.

Процесс формирования кадрового потенциала в таможенных органах – это деятельность таможенных органов по созданию условий формирования и развития кадров, целью которой является оптимизация трудовой деятельности таможенников. В настоящее время четкой методики для оценки эффективности кадрового потенциала таможенных органов нет, в связи с этим возникают сложности в определении уровня профессиональной подготовки государственных служащих таможенных органов.

Кадровый резерв – это важный элемент кадровой работы государственного служащего таможенного органа, но и он имеет свои недостатки, требующие дальнейшего совершенствования данной технологии. В таможенных органах Российской Федерации правильный подбор и грамотная расстановка личного состава сводится к определению пригодности должностных лиц/работников к выполнению строго регламентированных

обязанностей. Однако расстановка кадров предполагает экономически целесообразное распределение штатного состава по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем образования и направлением подготовки.

Кадровый состав таможенной системы представлен должностными лицами (государственными служащими) и работниками (обеспечивающим/обслуживающим персоналом). К должностным лицам следует относить: сотрудников, проходящих службу по контракту, и федеральных государственных гражданских служащих. Кадровая служба таможенных органов комплектуется специалистами – должностными лицами, имеющими необходимый уровень образования и квалификацию. С целью осуществления эффективного процесса управления в единой системе таможенных органов руководящим составом установлен всесторонний качественный контроль за профессиональной деятельностью должностных лиц.

Белгородская таможня создана 14 февраля 1992 г. приказом ГТК России от 14 февраля 1992 г. № 45 «О создании таможенных органов» и по состоянию на 1 января 2018 г. структура таможни включает: 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт.

ОГСиК был образован 26 декабря 2016 г. путем объединения отдела подготовки кадров, отдела кадров и отдельных должностей по психологической работе. Организационное, методическое руководство и контроль деятельности ОГСиК осуществляет кадровая служба, а в части выполнения задач и функций, возложенных на отдел – заместитель начальника таможни. ОГСиК возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от должности приказом начальника таможни по согласованию с ЦТУ. Во время отсутствия начальника исполняет обязанности один из заместителей заместитель на основании приказа таможни.

Работа подразделения строится на основе сочетания планов работы таможни и отдела и принципа единоначалия. ОГСиК соблюдает требования

правовых актов ФТС России по вопросам обеспечения информационной безопасности. Делопроизводство и мероприятия по обеспечению режима секретности в ОГСиК осуществляются согласно установленному порядку.

В 2017 году 36 федеральных государственных гражданских служащих в Белгородской таможне включены в кадровый резерв, в том числе: 33 – по результатам конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, 3 – по результатам аттестации на соответствие замещаемой должности в порядке должностного роста. 3 должностных лица была назначены на вышестоящие должности.

Работа с кадровым резервом сотрудников, проходящих службу по контракту в Белгородской таможне, в 2017 году осуществлялась следующим образом, так: 3 сотрудника были включены в кадровый резерв, в том числе: 1 – в резерв ФТС России и 2 – в резерв таможни. В ответном периоде 1 сотрудник из резерва начальника таможни был назначен на вышестоящую должность в порядке должностного роста.

Организация наставничества является важнейшей задачей по повышению профессионального уровня сотрудников и укреплению служебной дисциплины в коллективах. В соответствии с Инструкцией о наставничестве в оперативных подразделениях таможенных органов Российской Федерации, утвержденной приказом ФТС России от 17 июля 2014 г. № 1377 было установлено наставничество над 1 сотрудником (в 2016 году – над 3), впервые принятыми на службу в таможенные органы.

В настоящее время уровень кадрового потенциала Белгородской таможни не совсем удовлетворяет потребностям ФТС России, в связи с высоким показателем текучести среди должностных лиц таможенных органов и необходимостью совершенствования уровня подготовки профессиональных кадров.

В условиях реформирования таможенной службы Белгородской таможни все больше внимания уделяется профессиональной подготовке

должностных лиц таможенных органов, ведь развитие кадрового потенциала таможни во многом зависит от профессионализма, ответственности и компетентности должностных лиц таможенных органов. С этой целью издано большое количество нормативных документов, регламентирующих профессиональную подготовку государственных служащих. Повышение профессионализма должностных лиц таможенных органов является важнейшей составной частью единой таможенной политики, направленной на совершенствование процесса управления персоналом в таможенных органах.

Но, несмотря на пристальное внимание к данному направлению деятельности, остается нерешенным ряд проблем. Так в Белгородской таможне существуют сложности с повышением квалификации должностных лиц различных отделов (финансовой экспертизы, правовых отделов, государственной службы и кадров, отделов документационного обеспечения и др.); не представляется возможным в таможне г. Белгорода регулярно обновлять знания по направлению деятельности своих подразделений в связи с невозможностью проведения необходимых курсов на местах с одновременным отрывом от работы подразделения в полном составе. Это связано с ликвидацией в таможнях, в связи с проведением ФТС организационно-штатных мероприятий, структурных подразделений кадровой подготовки. Изучение состояния обучения должностных лиц выявило и такие недостатки как отсутствие индивидуального подхода к обучаемым, использование однообразных методик и контроля знаний. Все это не лучшим образом сказалось на организации процесса профессиональной подготовки кадров. Целесообразно систематизировать и факторы, оказывающие влияние на эффективность процесса обучения в таможне.

Требует совершенствования и порядок проведения оценки профессиональной служебной деятельности должностных лиц структурного подразделения таможенного органа. В целях совершенствования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов, эффективного

управления кадровым составом и внедрения современных кадровых технологий необходимо разработать порядок оценки профессиональной служебной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, делая при этом существенную опору на паспорт приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, а также на паспорт приоритетного проекта «Внедрение эффективных механизмов кадровой политики в деятельности контрольно-надзорных органов», утвержденного проектным комитетом по основному направлению стратегического развития Российской Федерации «Реформа контрольной и надзорной деятельности».

Следует отметить, что оценку профессиональной служебной деятельности должностных лиц структурного подразделения таможенного органа необходимо проводить начальнику соответствующего структурного подразделения таможенных органов, оценку которого в свою очередь должен дать начальник соответствующего таможенного органа или его заместитель, а оценку заместителей начальника таможенного органа необходимо провести начальнику таможенных органов. Оценка проводится за период, не превышающий служебный или календарный год. Результаты оценки обязательно учитываются при определении целесообразности включения должностного лица таможенного органа в кадровый резерв таможенного органа.

Борьба с коррупционными проявлениями в сфере таможенного дела и целенаправленные антикоррупционные мероприятия в таможенных органах проводятся в соответствии с Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и указами Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 «О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции» и от 8 марта 2015 г. № 120 «О некоторых вопросах противодействия коррупции».



Таким образом, актуальность темы дипломного исследования «Совершенствование формирования кадрового потенциала структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации (на примере Белгородской таможни)» была обусловлена тем, что кадровое обеспечение, основанное на современных принципах и взглядах, является залогом успешных преобразований в таможенных органах; квалификация личного состава, их непосредственное отношение к службе напрямую зависят от степени подготовки должностных лиц/работников; переход к требованиям современных и передовых технологий станет невозможен без эффективного использования потенциальных возможностей таможенников, таким образом, в рамках данного проблемного направления возникает необходимость в проведении оптимальной кадровой политики, а значит и в эффективности использования кадрового потенциала; кадровый потенциал обеспечивает успешность любых организационно-структурных и экономико-технологических преобразований, а его совершенствование оказывает существенное влияние на организацию экономически обоснованной таможенной системы России; недостаточное использование современных технологий и методов организации труда в оценке кадрового потенциала таможенных органов могут привести к низкой эффективности организации труда должностных лиц/работников и нерациональному использованию потенциальных возможностей личного состава.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (в ред. от 08.05.2015) [Текст] : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.

2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, принятому 11 апреля 2017 г.) (ред. от 11.04.2017) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

3. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. (с учетом поправок от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

5. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.

6. О ратификации Договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза [Текст] : федер. закон от 14 ноября 2017 г. № 317-ФЗ (ред. от 14.11.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2017. – № 47 (ч. 1). – Ст. 6843.

7. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.

8. О службе в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 22.12.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

9. О таможенном регулировании в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

10. Об образовании в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 02.03.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 53. – Ст. 7598.

11. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 30.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч.1). – Ст. 3.

12. Вопросы Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 (ред. от 15.01.2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

13. Вопросы Федеральной таможенной службы [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 (ред. от 24.09.2007) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162.

14. О внесении изменений в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110, и Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 19 марта 2014 г. № 156 (ред. от 19.03.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 12. – Ст. 1263.

15. О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов [Текст] : Указ Президента Российской Федерации

от 1 июля 2010 г. № 821 (ред. от 22.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.

16. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2009. – № 29. – Ст. 3658.

17. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19.03.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 439.

18. О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 (ред. от 15.07.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477.

19. О некоторых вопросах противодействия коррупции [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 (ред. от 15.07.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

20. О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 (ред. от 30.09.2013) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 440.

21. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 01.07.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 438.

22. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации

от 1 февраля 2005 г. № 110 (ред. от 28.08.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 437.

23. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 (ред. от 07.05.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

24. Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 (ред. от 30.09.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742.

25. О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 (ред. от 08.03.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 1 (ч. 1). – Ст. 203.

26. Об утверждении положения о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Приказ ФТС России от 12.01.2018 № 15 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

27. Об утверждении Положения об Управлении государственной службы и кадров [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 7 февраля 2017 г. № 187 (ред. от 07.02.2017) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

28. Об утверждении типовых положений о подразделениях кадровой службы регионального таможенного управления и кадровых подразделениях таможни [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 8 апреля 2011 г. № 758 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

29. Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : приказ ФТС России от 25 июля 2008 г. № 915 / Документ опубликован не был. – Режим доступа : <http://www.tks.ru/news/law/2005/02/09/0002>.

30. Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Приказ ФТС России от 25 ноября 2004 № 329 г. (ред. от 25.11.2004) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

31. Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – 14 января. – № 3.

32. О Федеральной таможенной службе [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 (ред. от 11.11.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

33. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 362 (ред. от 06.05.2008) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 19. – Ст. 2194.

34. Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2012 г. № 994 (ред. от 29.09.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 41. – Ст. 5616.

35. Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной

государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения (вместе с Правилами обеспечения федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и возмещения указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения) [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 27 октября 2012 г. № 1103 (ред. от 27.10.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 45. – Ст. 6241.

36. О внесении изменений в Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р [Текст]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014г. № 612-р (ред. от 15.04.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220.

37. О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р (ред. от 15.04.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

38. Паспорт приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности»[Электронный ресурс] : Приложение к протоколу президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 21 декабря 2016 г. № 12) (ред. от 30.05.2017) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

39. О создании таможенных органов [Электронный ресурс]: Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14 февраля 1992 г. № 45 (ред. от 14.02.1992) / Документ опубликован не был. – Режим доступа :<http://docs.cntd.ru/document/9006606>.

40. Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 г. № 977 (ред. от 14.08.2007) / Документ опубликован не был. – Режим доступа: [http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com\\_content&view=article](http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com_content&view=article).

41. О внесении изменений в Положение о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации, утвержденное приказом ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 [Текст] : Приказ ФТС России от 18 ноября 2013 г. № 2171 (ред. от 18.11.2013) // Таможенные ведомости. – 2014. – № 1. – январь.

42. Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне [Текст] : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 (ред. от 04.09.2014) // Российская газета. – 2015. – № 3. – 14 января.

43. Об утверждении Общего положения о таможенном poste [Текст] : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 (ред. от 04.09.2014) // Российская газета. – 2014. – № 266. – 21 ноября.

44. Об утверждении перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, по которым предусматривается ротация федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 14 ноября 2013 г. № 2315 (ред.от 01.02.2013) // Российская газета. – 2013. – № 21. – 1 февраля.

45. Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации [Текст] : Приказ



ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 (ред. от 17.04.2012) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 11. – 16 марта.

46. Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 (ред. от 18.11.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

47. Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы [Текст] : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 (ред. от 05.08.2015) // Российская газета. – 2013. – № 74. – 05 апреля.

48. О соблюдении принципов служебного поведения [Электронный ресурс] : Письмо ФТС России от 26 октября 2010 г. № 01-11/51938 (ред. от 17.05.2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

49. Андреев, А. Ф. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : монография / А. Ф. Андреев, В. В. Макрусев. – М.: Издательство РТА, 2014. – 170 с.

50. Антипов, А. А. Подготовка госслужащих в России : социально-исторические истоки современных проблем и образовательные пути их разрешения [Текст] / А. А. Антипов // Вестник Российской таможенной академии. – 2015. – № 1. – С. 11–17.

51. Безгодкова, Л. С. Формирование профессионального кадрового состава как одно из основных условий результативности кадровой политики таможенных органов [Текст] : Е. Н. Петрушко, Л. С. Безгодкова // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной

научно-практической конференции. НИУ «БелГУ», 1 ноября 2017 года / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 328 с.

52. Богомолова, А. А. Управление развитием социально-трудовых отношений в системе таможенных органов Российской Федерации [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Богомолов. – Саратов, 2013. – 179 с.

53. Гришко, И. Г. Оценка влияния ресурсного обеспечения подготовки кадров в Российской таможенной академии на показатели деятельности таможенных органов Российской Федерации [Текст] / И. Г. Гришко // Вестник Российской таможенной академии. – 2013. – № 4. – С. 43–49.

54. Егоров, Ю. Н. Создание концепции освоения требований международных стандартов ИСО серии 9000, учитывающей особенности системы таможенных органов [Текст] / Ю. Н. Егоров // Вестник Российской таможенной академии. – 2014. – № 3. – С. 81–86.

55. Ермоленко, А. А. Методы управления персоналом в современных условиях [Текст] / А. А. Ермоленко, О. А. Ядрихинская, И. И. Швец // Практические аспекты современного менеджмента: сб. ст. по матер. I междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2015. – С. 33–40.

56. Качай, Ю. С. Особенности механизма управления в единой системе таможенных органов, как важнейшего регулятора обеспечения экономической безопасности страны [Текст] / Ю. С. Качай // Международный научный журнал . – 2016. – № 10.1. (114.1). – С. 26–28.

57. Качай, Ю. С. Об особенностях процесса управления персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] / Ю. С. Качай, Е. Н. Худякова // Экономика и социум. – 2016. – № 4(23). – Режим доступа: [http://www.iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_23/NEMChENKO%20O.A.%20.pdf](http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_23/NEMChENKO%20O.A.%20.pdf)

58. Костин, А. А. Международное таможенное сотрудничество [Текст] : учебное пособие / А. А. Костин, О. В. Костина, О. А. Москаленко. – СПб: ООО «Издательский центр «Интермедиа, 2014. – 340 с.

59. Костина, А. О. Совершенствование управления нагрузкой должностных лиц таможенных постов в интересах повышения качества

таможенных услуг [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. О. Костина. – М., 2014. – 215 с.

60. Макрусев, В. В. Управление развитием таможенных органов [Текст] : монография / В. В. Макрусев, Н. В. Пчелинцев. – М. : Издательство РТА, 2013. – 144 с.

61. Москаленко, О. А. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства [Текст] : монография / О. А. Москаленко, Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёв. – Белгород : Издательство «Эпицентр», 2016. – 163 с.

62. Мютте, Г. Е. Совершенствование управления таможенным и другими видами государственного контроля на таможенно-логистических терминалах [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. Е. Мютте. – М., 2013. – 140 с.

63. Петрушко, Е. Н. Теоретические основы кадрового потенциала единой системы таможенных органов Российской Федерации [Текст] / Е. Н. Петрушко, Г. В. Щеглова // Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник». – 2017. – № 4 (16). – С. 313.

64. Попова, Д. А. Развитие научно-методического аппарата и разработка практических рекомендаций по адаптации должностных лиц к условиям профессиональной деятельности в целях повышения кадрового потенциала таможенных органов [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. А. Попова. – Москва, 2013. – 179 с.

65. Попова, В. Е. Проблемы формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации [Текст] / В. Е. Попова / Проблемы современной экономики. – Ростов-на-Дону, 2013. – №1. – С. 231–233.

66. Селюков, М. В. К вопросу о развитии методов управления в деятельности таможенных органов [Текст] / М. В. Селюков, Л. С. Безгодкова // Актуальные проблемы развития национальной и региональной экономики:

сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции для студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 20-летию Института экономики НИУ «БелГУ». – Белгород, 2017. – С. 270-274.

67. Селюков, М. В. Развитие таможенного контроля как показатель эффективности работы таможенных органов РФ [Текст]/ М. В. Селюков, Л. С. Безгодкова // Дни науки – 2017: сборник научных трудов по результатам II Международной научно-практической Интернет-конференции «Экономика и право: становление, развитие, трансформация (28 апреля 2017 г.) : в 3-х т. – Т. 2. . – Макеевка, 2017. – С. 237-241.

68. Сергеев, И. В. Совершенствование управления подготовкой кадрового потенциала для таможенных органов Российской Федерации [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. В. Сергеев. – М., 2013. – 171 с.

69. Шкилёв, В. В. К концептуальной характеристике управленческого контроля [Текст] / В. В. Шкилёв // В сборнике: Научные технологии и инновации (XXI научные чтения). Материалы Юбилейной международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию БГТУ им. В. Г. Шухова 9-10 октября 2014 г. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2014. – 358 с.

70. Шкилёв, В. В. Групповые нормы и контроль [Текст] / В. В. Шкилёв // Материалы XI Всероссийской научно-практической (заочной) конференции «Диагностика и прогнозирование социальных процессов». Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, НИИ синергетики, октябрь 2014 г. – Белгород: ИП А. А. Остащенко, 2014. – 325 с.

71. Шкуренко, Е. К. Совершенствование взаимодействия таможенных органов и участников внешнеэкономической деятельности при проведении таможенного контроля [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. К. Шкуренко. – М., 2013. – 161 с.

72. Черныш, А. Я. Разработка основ экономики таможенного дела в интересах обеспечения экономической безопасности государства [Текст] : монография / А. Я. Черныш. – Люберцы : РТА, 2014. – 226 с.

73. Черкашин, Е. Ю. Реформа в области государственного контроля и надзора в рамках приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности» / Е. Ю. Черкашин, А. А. Жигунов // Молодой ученый. – 2018. – №3. – С. 149-153. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/189/47889/>.

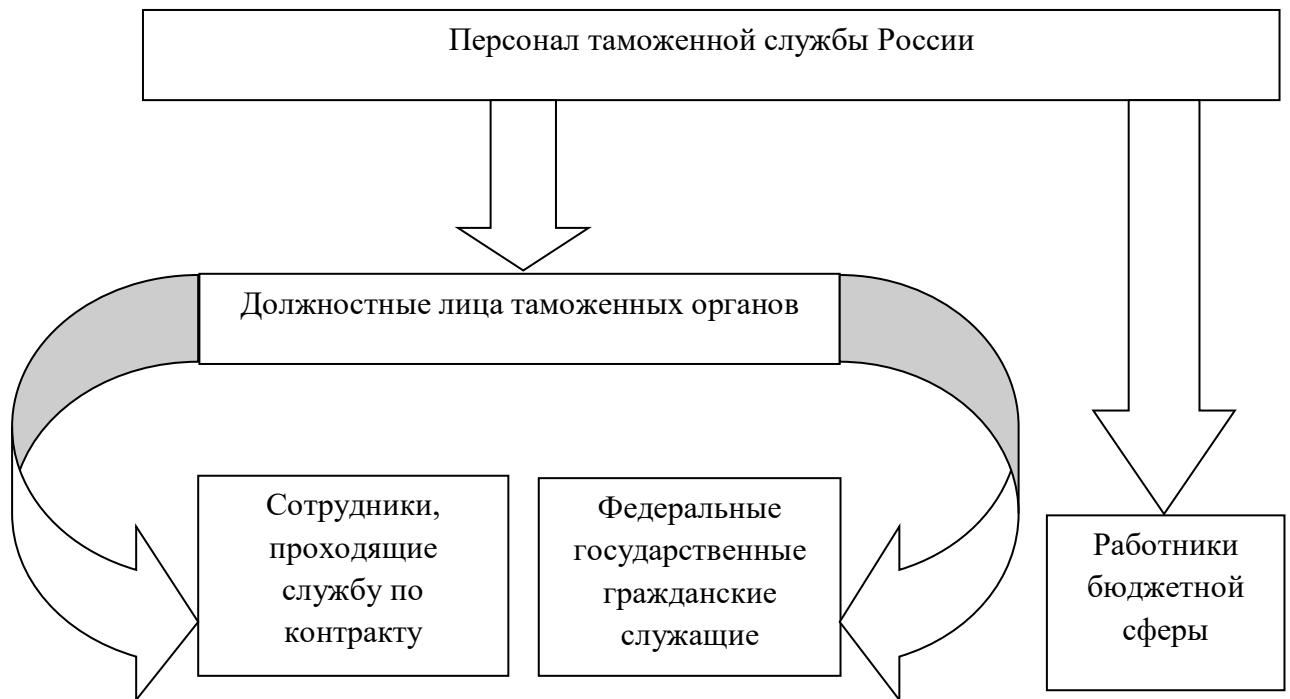
74. Шейко, И. В. Совершенствование управления кадровым потенциалом в таможенных органах [Электронный ресурс] / И. В. Шейко, Л. С. Безгодкова // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 4 (22) . – С.119-122. Режим доступа: <http://www.modern-j.ru/>.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Схема механизма реализации кадровой политики, направленного на развитие кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации



## Персонал единой системы таможенных органов Российской Федерации





Структура Белгородской таможни