

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа  
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело  
очной формы обучения, группы 05001207  
Павловой Яны Евгеньевны

Научный руководитель  
старший преподаватель Галенко М.Т.

Рецензент  
Начальник отдела государственной  
службы и кадров Белгородской таможни  
майор таможенной службы  
Кусакина В.Н.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	9
РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность и значимость темы дипломного исследования.**

Процесс управления персоналом в таможенных органах представляет собой функциональную деятельность личного состава, объединенных в систему субъектов управления (руководителей и подчиненных), которые направлены не только на качественное формирование таможенной службы, но и на достижение целей коллектива таможни путем реализации определенных функций с помощью использования оптимальных методов и принципов управления.

Основным принципом управления персоналом в таможенных органах является единоначалие, суть которого том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в таможенной службе предоставляются конкретному должностному лицу.

Совершенствуя принципы и методы управления персоналом, необходимо постоянно учитывать взаимосвязи структуры и процесса системы управления и находить моменты их перестройки. Поэтому в настоящее время в ходе модернизации таможенных органов значительное внимание уделяется совершенствованию системы управления персоналом.

Учитывая изложенное, а также принимая во внимание происходящее реформирование таможенного дела в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС)<sup>1</sup> и Таможенном союзе (ТС) ЕАЭС<sup>2</sup>, вопросы системы управления персоналом в таможенных органах, представляют интерес с научно-прикладной точки зрения, поскольку обобщение накопленного опыта,

---

<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> Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета Евразийского экономического сообщества на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615; О ратификации Договора о Таможенном кодексе Таможенного союза : федер. закон от 2 июня 2010 г. № 114-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 23. – Ст. 2796.

применение научно обоснованных, конструктивных предложений и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом повысят эффективность деятельности таможенных органов и субъектов хозяйствования в данной области. «Внедрение современного подхода в управлении персоналом, основанного на внедрении новых образовательных и информационных технологий, позволят целенаправленно и качественно формировать кадровый потенциал единой системы таможенных органов Российской Федерации с необходимым уровнем профессиональной подготовки»<sup>1</sup>.

Механизм управления единой системой таможенных органов регламентирован Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации»<sup>2</sup> и включает четыре уровня: ФТС России, региональные таможенные управления (РТУ), таможни и таможенные посты (ТП)

**Степень изученности темы дипломного исследования.** Особый интерес представляют работы в области формирования оптимального механизма управления персоналом в единой системе таможенных органах Российской Федерации, описанные В.Д. Барановым, С.А. Иващенко, Ю.С. Качай, Г.В. Матвиенко<sup>3</sup> и др.

---

<sup>1</sup> Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Актуальные направления повышения эффективности профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации // Academic science – problems and achievements. 2015.

<sup>2</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

<sup>3</sup> Баранов В. Д. Экономическая безопасность внешнеторговой сферы России в условиях глобализации экономики (теоретико-методологический подход) : дис. ... док. экон. наук : 08.00.05. М., 2011; Иващенко С. А. Особенности проведения конкурсного отбора на должности государственной гражданской службы в таможенные органы // Международный научный журнал «Молодой ученый». 2016. № 10.1. (114.1); 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); Матвиенко Г. В. Таможенная служба на защите интересов национальной безопасности: проблемы реализации контрольно-надзорных полномочий // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2012. № 2 (16).

Основные направления организации управления таможенными органами, современные подходы к процессу управления таможенными органами ФТС России с учетом особенностей современного состояния экономики, актуальные направления повышения эффективности профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов описаны в работах А.Ф. Андреева, Д.Г. Зеркина, М.А. Месяца, В.В. Макрусева<sup>1</sup> и др.

Социально-исторические причины современных проблем в системе государственной службы России в области научного анализа теоретико-методологических проблем подготовки, переподготовки и повышения квалификации личного состава таможенных органов, влияния ресурсного обеспечения подготовки кадров на показатели деятельности таможенной системы, в основу которого положена многофакторная регрессионная модель отражены в работах А.А. Антипова, А.В. Барановой, И.Г. Гришко, И.Е. Ткаченко<sup>2</sup> и др.

Результативность применения технологии профессиональной подготовки кадров в таможенных органах рассмотрены в трудах О.А. Москаленко, Е.Н. Петрушко, В.В. Шкилёва<sup>3</sup> и др.

---

<sup>1</sup> Андреев А. Ф., Макрусев В. В. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации : монография. М, 2014; Зеркин Д. Г., Месяц М. А., Макрусев В. В. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов : монография. М., 2012.

<sup>2</sup> Антипов А. А. Подготовка госслужащих в России: социально-исторические истоки современных проблем и образовательные пути их разрешения // Вестник Российской таможенной академии. 2015. № 1; Гришко И. Г. Формирование вариантов организации кадрового обеспечения таможенных органов в современных социально-экономических условиях // Вестник Российской таможенной академии. 2012. № 3; Ткаченко И. Е., Баранова А. В. Компетентностный подход как условие повышения качества кадрового потенциала таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2012. № 1.

<sup>3</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства : монография. Белгород, 2016; Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Основные направления организации процесса управления таможенными органами Российской Федерации // Fundamental science and technology promising developments. 2015.

Однако, необходимо отметить, что в результате проведенных исследований не была разработана комплексная научно-теоретическая основа для построения оптимально-качественной системы управления персоналом в таможенных органах и изучаемая тема не раскрыта в рассматриваемом аспекте в полном объеме вследствие чего нуждается в дальнейшем рассмотрении.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования принципов и методов системы управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации и недостаточной разработкой механизмов, методов и принципов их теоретического обоснования.

**Объектом исследования** является технология формирования качественного кадрового потенциала в таможенных органах Российской Федерации.

**Предметом исследования** является система управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации.

**Цель исследования** состоит в разработке основополагающих направлений совершенствования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации.

Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации;
- проанализировать организацию и практику управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации (на примере Белгородской таможни);
- разработать направления совершенствования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации.

**Теоретико-методологической основой исследования** выступают исследования отечественных ученых, исследующих широкий комплекс

проблем системы управления персоналом в единой системе таможенных органов Российской Федерации, а именно: В.Г. Барамзина, Ю.Н. Егорова, С.В. Петрова, Е.Б. Косенко, А.О. Костиной<sup>1</sup> и др.

**Научно-практическая значимость исследования** заключается в том, что полученные данные могут быть использованы в практической деятельности структурных подразделений единой системы таможенных органов Российской Федерации, поскольку определяют значимость теоретико-методологического подхода к анализу технологии организации профессиональной подготовки личного состава таможенных органов.

В процессе выполнения исследования были использованы общенаучные **методы**: анализ и синтез, сравнение и сопоставление, структуризация и обобщение.

**Эмпирическую базу исследования** составили положения законодательных актов и нормативно-правовых документов: решения Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), ТК ТС, Конституции Российской Федерации<sup>2</sup>, федеральных законов<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Барамзин В. Г. Стандарты ИСО серии 9000 – основа инновационного развития таможенной службы // Вестник Российской таможенной академии. 2014. № 2; Егоров Ю.Н. Создание концепции освоения требований международных стандартов ИСО серии 9000, учитывающей особенности системы таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2014. № 3; Петров С. В., Косенко Е. Б. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18); Костина, А. О. Совершенствование управления нагрузкой должностных лиц таможенных постов в интересах повышения качества таможенных услуг : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014.

<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.

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

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

**Структура дипломной работы** состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, приложения.

---

<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.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

В настоящее время основным направлением в мировой экономике является развитие процессов интеграции, что выражается в участии, как стран, так и отдельных их регионов в мировом хозяйстве. «Россия участвует в нескольких интеграционных проектах, в том числе и в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), который считается наиболее перспективным и динамично развивающимся регионом мира. Более того, с 1 января 2015 г. Россия является членом ЕАЭС»<sup>1</sup>. Все эти экономические подвижки внутри страны и на мировой арене влекут за собой изменения в требованиях к современным специалистам, обслуживающим отрасли внешнеэкономическую деятельность (ВЭД).

«Особенности и специфика профессиональной деятельности структурных подразделений единой системы таможенных органов, как представителя государственного органа, обусловлены регламентированными требованиями, установленными правилами и нормами поведения к государственному служащему»<sup>2</sup>.

Управление персоналом целесообразно рассматривать как внутреннее качество системы государственного управления, 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),

---

<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 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; 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».

взаимодействующие между собой и взаимодополняющие друг друга на регулярной основе.

«Управление персоналом в системе государственной службы представляет собой комплексное целенаправленного систематического воздействия субъекта на объект, осуществляемых непосредственно субъектом управления в единой системе таможенных органов. Рассматривая единую систему таможенных органов, управление персоналом параллельно выступает как система организации, как процесс или механизм, как управленческая структура и как элемент модернизации профессиональной деятельности»<sup>1</sup>.

Управление персоналом в системе таможенных органов – это совокупность взаимодействующих, взаимодополняемых и частично взаимозаменяемых видов и направлений деятельности.

Управление персоналом государственной службы включает следующие аспекты деятельности: подбор, отбор и расстановка персонала; востребованность персонала (профессионально-квалификационное и должностное продвижение (управление карьерой); стабилизация персонала (учет квалификации персонала, средства и пути повышения; выявление потенциала и резервов; обучение, повышение квалификации в организации)<sup>2</sup>.

«Единой системе таможенных органов Российской Федерации принадлежит особая активная и значимая роль в разработке и проведении таможенной политики, которая снижает внутреннюю и внешнюю угрозы национальной и экономической безопасности страны, повышает конкурентоспособность национальной экономики, укрепляет

---

<sup>1</sup> Зеркин Д. Г., Макрусев В. В., Месяц М. А. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов. М., 2012. С. 132.

<sup>2</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. 35–53.

продовольственную безопасность страны при помощи применения таможенно-тарифных и нетарифных механизмов регулирования ВЭД»<sup>1</sup>.

В настоящее время федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области таможенного дела, является ФТС России<sup>2</sup>, включающая Региональные таможенные управления (РТУ), таможни<sup>3</sup> и таможенные посты (ТП)<sup>4</sup>. 15 января 2016 г. ФТС России передана в подчинение Министерству финансов Российской Федерации (Минфину России)<sup>5</sup>.

«В условиях расширения внешнеэкономических связей и реформирования системы высшего образования одной из основных задач становится подготовка будущих специалистов таможенного дела нового уровня, 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>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Таможенная служба как важнейший регулятор внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2016. № 2 (223). С. 51–56.

<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; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – 05 апреля. – № 74; 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> 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.

<sup>4</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 // Российская газета. – 2014. – 21 ноября. – № 266.

<sup>5</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».

<sup>6</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.

Совершенствование управленческой деятельности персонала единой систем таможенных органов возможно при успешном решении задач, которые сводятся к: разработке и реализации законодательной и нормативно-правовой базы, отвечающей современным потребностям реформирования государственной службы с учетом стратегических, тактических и оперативных направлений ее развития; формированию единых и взаимосвязанных федеральных и региональных банков кадровых данных, сведений и информации; роста имиджа и статуса кадровых служб государственных органов, а также оптимизация их структуры; обеспечению организационной, методической, методологической и научной помощи структурным подразделениям кадровых служб системы таможенных органов на федеральном и региональном уровнях и др.

Таможенная служба России характеризуется наличием 3 видов служб и 3 категорий персонала, осуществляющих свою профессиональную (служебную) деятельность в рамках 3 законодательств<sup>1</sup>. Первая категория представлена сотрудниками таможенных органов, проходящими службу по контракту, профессиональная деятельность которых регулируется федеральными законами от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации»<sup>2</sup>. Вторая категория представлена гражданскими служащими, профессиональная деятельность которых регламентируется Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации»<sup>3</sup>. Третья категория представлена обслуживающим персоналом. К данной

---

<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> 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>3</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

категории отнесены работники бюджетной сферы, осуществляющие трудовую деятельность Трудовым кодексом Российской Федерации<sup>1</sup>.

Необходимо сказать, что активное структурное развитие таможенной системы России влечет за собой потребность в формировании качественно нового класса специалистов. Правильно подобранный трудовой коллектив является одной из основных задач кадровых служб. «Проблема обеспечения грамотными, квалифицированными специалистами является сложной и трудоёмкой задачей. Повышение эффективности её решения требует глубокой проработки методологических, теоретических, правовых, организационных, управленческих, психологических, экономических и иных её аспектов, освоения положительного опыта работы сотрудниками различных государственных органов, причастных к созданию трудовых коллективов»<sup>2</sup>.

Согласно мнению Н.Н. Присянникова, «непрерывное образование сопровождает человека в течение всей его деятельности, способствуя постоянному его развитию, вовлечению в непрерывный процесс овладения новыми знаниями, умениями, навыками и способами поведения»<sup>3</sup>.

Здесь необходимо отметить, что непрерывное образование как процесс и результат усвоения систематизированных знаний и умений, необходимых для подготовки человека к осознанной профессиональной деятельности, обусловлено современными требованиями науки и техники. Следовательно, предметом обучения являются: знания, умения и навыки.

Различают следующие виды обучения персонала: подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка.

«Подготовка кадров – это процесс обучения, в результате которого человек получает необходимую теоретическую подготовку и практические

---

<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> Качай Ю. С., Худякова Е. Н. Об особенностях процесса управления персоналом в таможенных органах // Экономика и социум. 2016. № 4 (23).

<sup>3</sup> Присянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 63.

навыки»<sup>1</sup>. С нашей точки зрения, подготовка кадров представляет собой планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров.

Повышение квалификации представляет собой расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями законодательства, а также для стимулирования профессионального роста.

«Под профессиональной подготовкой понимается приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам поведения, направленных на выполнение определенных производственных задач»<sup>2</sup>. Если говорить о профессиональной подготовке кадров, то необходимо выделить следующие составляющие: начальная подготовка кадров и специализированная.

Учебно-методическую и консультационную помощь начальникам структурных подразделений в организации и проведении занятий профессиональной учебы в таможенных органах оказывают Российской таможенной академии (РТА) и ее филиалы через структурные подразделения.

«Необходимо отметить, что обучение государственных служащих направлено на повышение эффективности их профессиональной служебной деятельности, в связи, с чем все более широкое распространение получает модель обучения, ориентированная как на получение обучающимся новых знаний, так и на умение применить их в практике прохождения службы»<sup>3</sup>.

В настоящее время система профессиональной подготовки кадров для таможенной службы создана и функционирует в целях обеспечения и поддержания надлежащего уровня профессионализма должностных лиц таможенных органов, постоянного и непрерывного совершенствования их

---

<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. 89.

<sup>2</sup> Гришко И. Г. Формирование вариантов организации кадрового обеспечения таможенных органов в современных социально-экономических условиях // Вестник Российской таможенной академии. 2012. № 3. С. 55.

<sup>3</sup> Зеркин Д. Г., Макрусов В. В., Месяц М. А. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов. М., 2012. С. 127.

профессиональных знаний и включает в себя: РТА, а также отделы подготовки кадров в РТУ и таможнях. РТА осуществляет подготовку специалистов высшей квалификации (аспирантура, докторантура), высшего образования по очной и заочной формам обучения и обучение должностных лиц таможенных органов по программам дополнительного профессионального образования (ДПО) в институтах дистанционного обучения (ИДО).

«Профессиональная учеба должностных лиц/работников таможенных органов организовывается в соответствии с правовыми актами таможенного органа, в котором определяется количество и состав учебных групп, назначаются ответственные за проведение профессиональной учебы, указываются сроки представления в кадровую службу плана-расписания занятий для каждой учебной группы. Учебный год равен календарному году и при необходимости может разбиваться на 2 полугодия с перерывом в летний период: январь-июнь, сентябрь-декабрь. Занятия по профессиональной учебе проводятся регулярно в течение учебного года с должностными лицами/работниками еженедельно по 2 академических часа (в особых случаях по 4 часа) из расчета 80 часов в год. Состав учебных групп формируется: по должностям (начальники подразделений) и по структурным подразделениям»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</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; Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 362 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 19. – Ст. 2194; Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации: приказ ФТС России от 1 июля 2013 г. № 499 / Документ опубликован не был. – Режим доступа : <http://www.tks.ru/news/law/2005/02/09/0002> (дата обращения 21.12.2016); 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».

Аттестация – это мероприятие, которое способствует оценке уровня профессионального развития и соответствия государственного служащего занимаемой/замещаемой должности. «Она является инструментом для продвижения по службе, зачисления в резерв на вышестоящие должности, на корректировку установленных размеров надбавок и единовременных денежных поощрений, влияющих на оплату труда»<sup>1</sup>.

В таможенных органах Российской Федерации аттестацию проходят сотрудники<sup>2</sup> и гражданские служащие<sup>3</sup>.

Аттестация сотрудников таможенных органов проводится в таможенных органах и учреждениях, находящихся в ведении ФТС России для решения вопросов: о соответствии сотрудника занимаемой должности; о представлении сотрудника к государственной награде. «Аттестация для решения вопроса о соответствии сотрудника занимаемой должности может быть очередной и досрочной. Очередная аттестация проводится не чаще 1 раза в 2 года, но не реже 1 раза в 4 года. Досрочная аттестация может быть проведена на основании приказа таможенного органа по согласованию с начальником вышестоящего таможенного органа, не ранее чем через 30

---

<sup>1</sup> 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; 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.

<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.

<sup>3</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 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.

календарных дней после доведения соответствующего приказа сотруднику под роспись»<sup>1</sup>.

«Должности сотрудников, подлежащих аттестации соответствующими аттестационными комиссиями, а также должностные лица, ответственные за подготовку отзывов на аттестуемых сотрудников и утверждение результатов аттестации, определяются типовой схемой аттестации сотрудников таможенных органов, которая утверждается приказом ФТС России»<sup>2</sup>.

«Полугодовые планы работы аттестационной комиссии, графики аттестации и списки сотрудников, подлежащих аттестации, составляются кадровым подразделением и утверждаются начальником таможенного органа. В графике аттестации указывается: наименование таможенного органа, инициалы, фамилия, специальное звание сотрудника, наименование структурного подразделения, занимаемая должность, дата проведения аттестации, дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных. При формировании графика аттестации учитывается дата назначения на должность сотрудника, дата проведения последней аттестации. Графики аттестации на 1 и 2 полугодия утверждаются не позднее 25 декабря и 25 июня соответственно»<sup>3</sup>.

Не позднее чем за 30 календарных дней до даты проведения аттестации сотрудники, подлежащие аттестации, должны быть ознакомлены с графиком аттестации. В случае невозможности присутствия сотрудника в день проведения аттестации в график аттестации вносятся соответствующие изменения.

«По результатам аттестации аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений: соответствует занимаемой должности; не соответствует занимаемой должности. Решение аттестационной комиссии

---

<sup>1</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.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника и его непосредственного начальника простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. Председатель аттестационной комиссии, заместитель председателя аттестационной комиссии, члены аттестационной комиссии при голосовании обладают равными правами. Секретарь аттестационной комиссии в голосовании не участвует. При равенстве голосов аттестуемый сотрудник признается соответствующим занимаемой должности»<sup>1</sup>.

Результаты аттестации фиксируются в протоколе заседания аттестационной комиссии и аттестационном листе сотрудника. Протокол заседания подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании. Результаты аттестации сообщаются аттестованному сотруднику непосредственно после подведения итогов голосования. Аттестационный лист с результатами аттестации, подписанный председателем и секретарем аттестационной комиссии, представляется начальнику таможенного органа не позднее 7 рабочих дней после ее проведения. Начальник таможенного органа обязан принять решение об утверждении (не утверждении) результатов аттестации не позднее 10 рабочих дней с момента представления аттестационного листа на утверждение. Секретарь аттестационной комиссии обязан ознакомить сотрудника с утвержденным (неутвержденным) аттестационным листом не позднее 10 рабочих дней со дня его утверждения (не утверждения) под роспись (данный срок продлевается на время нахождения сотрудника в командировке, отпуске, болезни и т.д.).

Начальник таможенного органа по результатам аттестации может принять решение: об оставлении сотрудника в занимаемой должности; о включении сотрудника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;

---

<sup>1</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 переводе сотрудника на другую вакантную должность; о наложении дисциплинарного взыскания в виде предупреждения о неполном служебном соответствии по результатам аттестации; об увольнении.

В случае несогласия сотрудника с решением начальника таможенного органа, принятым по итогам аттестации, он вправе обжаловать это решение.

«Проведение аттестация гражданских служащих в таможенных органах осуществляется в целях обеспечения эффективности гражданской службы и повышения профессионального уровня. Аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности на основе оценки его профессиональной служебной деятельности. Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава гражданской службы, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в таможенном органе, вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда»<sup>1</sup>.

«Аттестация гражданского служащего проводится 1 раз в 3 года. До истечения 3 лет после проведения предыдущей аттестации может проводиться внеочередная аттестация гражданского служащего. Для проведения аттестации гражданских служащих по решению начальника таможенного органа издается приказ таможенного органа»<sup>2</sup>. В состав аттестационной комиссии включаются представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие (из подразделений:

---

<sup>1</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 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.

<sup>2</sup> Там же.

государственной службы и кадров, правового, по противодействию коррупции, инспектирования и профилактики правонарушений и подразделения, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы), а также независимых экспертов. Число независимых экспертов должно составлять не менее 1/4 от общего числа. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

«График проведения аттестации ежегодно утверждается начальником таможенного органа и доводится до сведения каждого аттестуемого гражданского служащего не менее чем за месяц до начала аттестации. Не позднее, чем за 2 недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем. В отзыве содержатся сведения о профессиональной деятельности»<sup>1</sup>.

«Кадровая служба таможенного органа не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого с отзывом об исполнении им должностных обязанностей. Аттестуемый гражданский служащий вправе представить в аттестационную комиссию заявление о своем несогласии с представленным отзывом или пояснительную записку на отзыв непосредственного руководителя»<sup>2</sup>.

Аттестация проводится с приглашением аттестуемого гражданского служащего на заседание аттестационной комиссии. Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Там же.

поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности. При этом должны учитываться результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента, профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего, соблюдение запретов, ограничений, выполнение требований к служебному поведению<sup>1</sup>.

«Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов. Решение комиссии принимается в отсутствие аттестуемого гражданского служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов. При равенстве голосов гражданский служащий признается соответствующим замещаемой должности»<sup>2</sup>.

«По результатам аттестации гражданского служащего комиссией принимается одно из следующих решений: соответствует замещаемой должности; соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в службы в порядке должностного роста; соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования; не соответствует замещаемой должности гражданской службы»<sup>3</sup>.

«Материалы аттестации гражданских служащих представляются представителю нанимателя, не позднее, чем за 7 дней после ее проведения. В течение 1 месяца после проведения аттестации по ее результатам издается

---

<sup>1</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 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.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

приказ таможенного органа или принимается решение представителя нанимателя о том, что гражданский служащий: подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; направляется для получения дополнительного профессионального образования (ДПО); понижается в должности и подлежит исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем»<sup>1</sup>.

Аттестация работников таможенных органов не предусмотрена.

«Качественная работа по подбору и расстановке кадров, в соответствии с их квалификацией, опытом работы, в сочетании с соответствующими морально-деловыми качествами во многом влияет на рациональное использование кадрового потенциала»<sup>2</sup>.

«Современные реалии развития экономики страны в целом, обуславливают поиск более результативных систем управления не только коммерческими, но и государственными организациями»<sup>3</sup>. «Следует отметить, что в настоящее время контроллинг представляет собой новую систему управления, возникшую в результате практического развития современного менеджмента. Первоначально, контроллинг использовался в бизнес среде. Сегодня, контроллинг современный, достаточно эффективный и необходимый инструмент управления бизнесом.

«Контроллинг является инновацией не только для государственных структур, но и для коммерческих организаций, однако, на современном этапе устойчивого развития рыночной экономики и ориентации коммерческих организаций на потребителя все больше инструменты управления

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Основные направления организации процесса управления таможенными органами Российской Федерации // *Fundamental science and technology – promising developments*. 2015. P. 283.

<sup>3</sup> Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Основные направления совершенствования экономической безопасности Российской Федерации на современном этапе развития таможенной службы // *Научные ведомости Белгородского государственного университета*. 2015. № 19 (216). С. 91–95.

деятельностью организаций в коммерческом секторе проникают в управление государственными структурами»<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что наибольшую заинтересованность к применению системы контроллинга проявил банковский сектор, поскольку именно он является самым динамично развивающимся сегментом рыночной экономики страны»<sup>2</sup>.

«Использование в системе таможенных органов Российской Федерации, контроллинга, как одного из новых направлений современного менеджмента, позволит осуществлять комплексную систему управления деятельностью таможенной службы по реализации таможенной политики путем системной интеграции методов и технологий, обеспечивающих подготовку и контроль системных управленческих решений. Контроллинг является наиболее перспективной концепцией управления, позволяющей решать большой спектр управленческих задач, стоящих перед управлением таможенными органами, путем использования технологии управления знаниями»<sup>3</sup>.

Среди приоритетных задач, стоящих перед системой контроллинга необходимо выделить: организация системы управленческого учета, создание системы планирования.

«В результате того, что концепция контроллинга сложилась в рамках регулирования системы управления, то соответственно, сущность контроллинга применительно к таможенным органам, как и в коммерческих организациях не должна сводиться исключительно к контролю за деятельностью таможенных органов. Это обусловлено тем, что контроллинг по своей сути является функцией управления, сочетающей как комплекс

---

<sup>1</sup> Костин А. А., Москаленко О. А. Контроллинг как инструмент решения управленческих проблем в таможенном деле // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 1. С. 129.

<sup>2</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. 117.

<sup>3</sup> Там же.

программно-целевого планирования, присущий таможенным органам, так и систему экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности»<sup>1</sup>.

Необходимо сказать, что стратегический контроллинг обеспечивает продолжительное успешное функционирование организации, в то время как оперативный контроллинг решает задачи обеспечения методической, информационной и инструментальной поддержки руководства таможенных органов. Важно отметить, что оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные результаты. Таким образом, система контроллинга позволяет оперативно получать и обрабатывать поступающую информацию, на основе которой принимаются решения как оперативного, так и стратегического характера.

«Кроме того, необходимо заметить, что деятельность таможенных органов подвержена воздействию как внешних так и внутренних факторов, влияющих не только на принятие управленческих решений, но и, что немаловажно, на деятельность таможенной системы в целом»<sup>2</sup>.

В условиях современной экономики перед руководством таможенных органов возникают вопросы относительно прогнозирования, оценки рисков и создания эффективной системы управления<sup>3</sup>. В этих условиях возрастает роль применения инструментов контроллинга, позволяющего избежать множества проблем – от неэффективного использования трудовых ресурсов, до недостатка необходимой информации для принятия правильных управленческих решений.

---

<sup>1</sup> Костин А. А., Москаленко О. А. Контроллинг как инструмент решения управленческих проблем в таможенном деле // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 1. С. 130.

<sup>2</sup> Москаленко О. А. Контроль – инструмент повышения качества управления таможенным коллективом // Современные подходы к модернизации экономики, образования и кооперации. 2012. С. 91.

<sup>3</sup> Вопросы Федеральной таможенной службы : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – 05 апреля. – № 74; О Федеральной таможенной службе : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

Для деятельности таможенных органов особое значение имеют действия отдельных должностных лиц, поэтому особенно актуальным и необходимым становится применение специальных технологий по совершенствованию профессиональной подготовки должностных лиц таможенных органов. Из арсенала управленческих технологий, эффективно сказывающихся на улучшении управляемости таможенными органами, мотивированности персонала и повышении производительности труда, следует выделить: управление по целям, управление по результатам, управление исключительными ситуациями, управление на базе активизации деятельности персонала.

Таким образом, сущность контроллинга заключается в том, что он представляет собой не только эффективно выстроенную систему внутриорганизационного контроля, но и анализ всей системы управления, направленной на будущее развитие таможенных органов, поскольку позволяет: развивать и совершенствовать их деятельность, повышать качество управления на всех уровнях, внедрять в процесс управления самые эффективные нововведения менеджмента, совершенствовать пути повышения профессиональной подготовки должностных лиц таможенных органов.

«Опираясь на принципы таможенного менеджмента, можно сделать вывод, что необходимость применения контроллинга в единой системе таможенных органов обусловлена не только повышением эффективности управления, но и выходом государственной структуры на качественно новый уровень предоставления услуг. Использование инструментов контроллинга направленно не на поиск виновных, а на выявление «узких и проблемных» мест в деятельности таможенных органов и определение ответственных за результаты деятельности»<sup>1</sup>. «Дальнейшее внедрение технологий

---

<sup>1</sup> Петров С. В., Косенко Е. Б. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18). С. 47–52.

современного менеджмента и разработка моделей и методов, эффективно применяющихся в государственных органах организациях, являются необходимой предпосылкой улучшения управления в таможенных органах и залогом повышения эффективности ее деятельности на современном этапе»<sup>1</sup>.

Формирование кадрового состава таможенных органов подразумевает необходимость разработки комплекса мер по осуществлению должной подготовки, отбора, ротации) и расстановки специалистов, способных в современных условиях быть эффективными и полезными при выполнении управленческих задач<sup>2</sup>.

Необходимо отметить, что современные тенденции в области высшего образования указывают на необходимость переосмысления его роли, выработки новых подходов и определения новых приоритетов развития. Серьезной проблемой в профессионализации должностных лиц таможенных органов является необходимость восприятия обучающимися все возрастающего потока информации в течении ограниченного промежутка времен. Новые нормативные документы, расширение номенклатуры специальной литературы, образование новых специальностей приводит к резкому возрастанию, потребного для квалификационной профессиональной

---

<sup>1</sup> Петров С. В., Косенко Е. Б. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18). С. 47–52.

<sup>2</sup> 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) : Постановление Правительства Российской Федерации от 27 октября 2012 г. № 1103 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 45. – Ст. 6241; 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. – 1 февраля. – № 21.

деятельности, потока информации. С этих позиций основой функционирования всего учебного процесса становится информационный обмен, который преследует не только методическое и техническое обеспечение, а прежде всего резкое повышение качества обучения<sup>1</sup>.

Кроме того, принципы формирования кадрового состава на государственной службе исходят из необходимости учёта заслуг и деловых качеств при назначениях, а также совершенствования профессионального мастерства в процессе прохождения самой службы.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты исследования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации можно сделать следующие выводы.

1. В условиях расширения внешнеэкономических связей и реформирования системы высшего образования одной из основных задач становится подготовка будущих специалистов таможенного дела нового уровня, 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.

2. Сегодня таможенная служба остро ощущает нехватку трудовых ресурсов, но проблема заключается не только в сокращении штатной численности, но и в нехватке квалифицированных специалистов. Ежегодно увеличивается документооборот таможенных органов, ужесточаются требования к качеству прохождения государственной службы, и уже давно назрела острая необходимость в реформировании таможенной системы. В кадровой работе ФТС России активно использует планирование

---

<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. 29.

человеческих ресурсов, включающий анализ перспективных потребностей по отдельным категориям персонала.

3. Кадровый состав единой системы таможенных органов представлен должностными лицами (государственными служащими) и работниками бюджетной сферы. К должностным лицам следует относить: сотрудников, проходящих службу по контракту и федеральных государственных гражданских служащих.

4. Проблема обеспечения грамотными, квалифицированными специалистами является сложной и трудоёмкой задачей, включающей подготовку кадров, повышение квалификации и переподготовку личного состава. Повышение эффективности её решения требует глубокой проработки методологических, теоретических, правовых, организационных, управленческих, психологических, экономических и иных её аспектов, освоения положительного опыта работы должностными лицами различных государственных органов, причастных к созданию трудовых коллективов.

## **РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

«На современном этапе развития внешнеторговых отношений достаточно много внимания уделяется уровню национальной безопасности государства, и, в особенности, вопросам обеспечения экономической безопасности, достигающихся с помощью научных, экономических, политических, технических, технологических и социальных аспектов и факторов»<sup>1</sup>.

«Основным элементом системы управления внешнеторговыми связями является таможенное дело, относящееся к ведению высших органов законодательной и исполнительной власти государства. Совокупность таможенных органов, учреждений и организаций – это сложный и разветвленный механизм, обеспечивающий решение многообразных, подчас разнородных, но, в конечном счете, объединенных функциональной общностью, единых и целостных задач»<sup>2</sup>.

«Стратегия развития таможенной службы России до 2020 года определила ключевые условия и приоритеты совершенствования таможенной системы на долговременную перспективу. Так, стратегическим, оперативным и тактическим ориентиром таможенной службы является обеспечение экономической безопасности в сфере ВЭД и содействие внешней торговле, а стратегической, оперативной и тактической целями – повышение уровня экономической безопасности, создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в российскую экономику, увеличения доходной части федерального бюджета, сохранения и поддержания политики протекционизма, защиты объектов интеллектуальной собственности и

---

<sup>1</sup> Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Актуальные направления повышения эффективности профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации // Academic science – problems and achievements. 2015. P. 295.

<sup>2</sup> Там же.

наибольшего благоприятствования внешнеторговой деятельности на основе повышения качества и результативности таможенного администрирования»<sup>1</sup>.

Система управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, состоящих из органов управления и средств, направленных на достижение целей, стоящих перед организацией. Содержательная сторона процесса управления персоналом определяется особенностями жизнедеятельности таможенного коллектива, иерархическим, субординационным построением и должностным положением сотрудников. Поэтому сущность деятельности по управлению персоналом выражается в достижении определенной гармонии коллектива и руководителя в процессе их взаимодействия.

Структура управления персоналом в государственных организациях (учреждениях к которым относится таможенная система состоит из управленческих подразделений, то есть из двух основных составляющих, руководство персоналом и работа с кадрами. Состав функций управления естественно сложился в практике управления различными видами деятельности и включает:

- функцию планирования деятельности;
- функцию организации выполнения планов;
- функцию регулирования реализуемых процессов.

В современной теории управления такие функции объединяются в «пирамиды управления». Первые отражают интегральный подход к классификации функций и составляют сущность управления и руководства в

---

<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

любой сфере деятельности, вторые – структурируют и детализируют функции управления и критерии качества реализации каждой функции.

Кадровое планирование в таможенных органах производится на основании стратегических и текущих задач, сформулированных для таможенных органов целевых программ развития таможенных органов, намеченных и утвержденных Коллегией ФТС России.

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 является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности ЦТУ в пределах своих компетенций»<sup>1</sup> (см. Приложение 2).

«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>2</sup>. «Белгородская таможня в соответствии с положениями о таможне, поставленных перед нею задач разрабатывает плановую численность кадрового состава с выделением их по выполняемым функциям и объединенных в структурные подразделения в соответствии с типовой структурой управления таможни»<sup>3</sup>.

---

<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. – 14 января. – № 3.

<sup>2</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: 08.03.2017); 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.

<sup>3</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.

«Организация управления персоналом Белгородской таможни определяется политикой выработанной Коллегией ФТС России на основании Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года и анализа конкретных ситуаций»<sup>1</sup>.

«По состоянию на 1 января 2017 г.: структура таможни включает: 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт; в регионе деятельности функционируют 8 АПП, 6 железнодорожных (из них 2 временных) и воздушный ПП; околотаможенная инфраструктура содержит 22 склада временного хранения (СВХ), из них – 3 таможенно-логистических терминала (ТЛТ) (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский)»<sup>2</sup>.

Отдел государственной службы и кадров, является структурным подразделением Белгородской таможни (см. Приложение 1), был образован 26 декабря 2012 г. путем объединения отделения психологической работы, отдела подготовки кадров и отдела государственной службы и кадров.

«Отдел государственной службы и кадров в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации<sup>3</sup>, федеральными конституционными законами, международными соглашениями в сфере таможенного дела, ТК ТС, Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации», от 25 ноября 2004 г. № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации»,

---

<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.

<sup>2</sup> Итоговый доклад Белгородской таможни по работе с кадрами за период с 01.01.2016 по 31.12.2016. Документ опубликован не был.

<sup>3</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

от 25 августа 2008 г. № 915 «Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации», приказа Белгородской таможни от 16 декабря 2015 г. № 1149 «Об организации профессиональной учебы в таможне в 2016 учебном году», другими федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, правовыми актами ФТС России, ЦТУ, приказами и распоряжениями по таможне, а также правилами и инструкциями других министерств и ведомств, доведенными до таможни в установленном порядке через ФТС России, положением об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни»<sup>1</sup>.

«Отдел государственной службы и кадров возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от должности приказом начальника таможни по согласованию с ЦТУ. Во время отсутствия начальника исполняет обязанности его заместитель на основании приказа таможни»<sup>2</sup>.

Руководствуясь «положением об отделе государственной службы и кадров, утвержденным начальником таможни 26 декабря 2012 г., основными задачами отдела являются:

- осуществление контроля за исполнением в таможне требований законодательства Российской Федерации, регламентирующего работу с кадрами;
- подбор и расстановка кадров, обеспечение укомплектованности кадрами структурных подразделений таможни;

---

<sup>1</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> Там же.

– осуществление контроля за прохождением службы/работы должностными лицами/работниками»<sup>1</sup>.

«В соответствии с возложенными задачами, отдел государственной службы и кадров выполняет следующие функции:

– оформляет кадровые решения начальника таможни, подготавливает контракты о службе в таможенные органы/служебные контракты/трудовые договора;

– взаимодействует со структурными подразделениями таможни, а также с государственными органами в пределах их компетенции;

– организует и обеспечивает проведение аттестации должностных лиц<sup>2</sup>;

– проводит проверку достоверности, представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на государственную гражданскую службу, а так же оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну, организывает проведение проверки сведений и документов, представляемых гражданами при поступлении на службу (работу);

– готовит предложения о штатной численности таможни в пределах фонда оплаты труда;

---

<sup>1</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> 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 : Указ Президента Российской Федерации от 19 марта 2014 г. № 156 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 12. – Ст. 1263; 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; 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. – 16 марта. – № 11.

- обеспечивает соблюдение организационно-штатной дисциплины и формирует штатное расписание;
- организовывает проверку сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также осуществляет контроль за соблюдением должностными лицами запретов и ограничений;
- формирует кадровый резерв, организовывает работу с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечивает своевременную подготовку документов в связи с назначением на должность, освобождением от должности, увольнении;
- подготавливает материалы, связанные с продлением срока пребывания на службе сверх предельного возраста сотрудников, проходящих службу по контракту;
- осуществляет консультирование должностных лиц/работников по вопросам прохождения службы/работы;
- рассматривает письма, жалобы, заявления организаций и граждан, связанные с кадровыми вопросами;
- ведет личные дела, трудовые книжки;
- подготавливает график отпусков должностных лиц/работников, а также документы, связанные с предоставлением отпусков,;
- осуществляет исчисление выслуги лет/стажа государственной службы должностным лицам, подготавливает материалы для рассмотрения Центральной комиссией ФТС России;
- подготавливает документы, связанные с назначением пенсий должностным лицам/работникам;
- оформляет и выдает служебные удостоверения должностным лицам/работникам;

- готовит и направляет в кадровую службу ЦТУ материалы, связанные с присвоением должностным лицам специальных званий и классов чинной гражданской службы ведущей группы должностей<sup>1</sup>;
- подготавливает проекты приказов о командировании;
- представляет в установленные сроки в организационно-штатный отдел ЦТУ информацию о проводимой работе<sup>2</sup>;
- организует и обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв<sup>3</sup>;
- организует и обеспечивает проведение квалификационных экзаменов гражданских служащих<sup>4</sup>;
- готовит предложения руководству ЦТУ о внесении изменений в штатное расписание в установленные сроки с надлежащим обоснованием;
- ведет базу данных штатного расписания<sup>5</sup>.

«Кроме того, в пределах своей компетенции отдел государственной службы и кадров имеет право:

- запрашивать в соответствии с установленным порядком и получать из структурных подразделений материалы и информацию по кадровым вопросам;

---

<sup>1</sup> О порядке присвоения и сохранения классов чинной государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. № 6. – Ст. 440.

<sup>2</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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 438.

<sup>5</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

- разрабатывать и вносить предложения руководству таможни о совершенствовании работы с кадрами;
- в соответствии с установленным порядком обращаться за разъяснениями по кадровым вопросам и направлять в кадровую службу ЦТУ подготовленные предложения;
- осуществлять контроль за состоянием работы с кадрами в структурных подразделениях;
- взаимодействовать с иными государственными органами в целях решения кадровых вопросов, входящих в компетенцию;
- пользоваться в установленном порядке ведомственными информационными системами и создавать собственные базы данных»<sup>1</sup>.

«Организационное, методическое руководство и контроль деятельности отдела государственной службы и кадров осуществляет кадровая служба ЦТУ, а в части выполнения задач и функций, возложенных на отдел – заместитель начальника Белгородской таможни по работе с кадрами»<sup>2</sup>.

«Работа отдела государственной службы и кадров строится на основе планов работы таможни и отдела, сочетания принципа единоначалия при решении вопросов служебной деятельности и персональной ответственности каждого федерального государственного служащего отдела за состояние дел на порученном участке и за выполнение отдельных поручений. План работы отдела утверждается заместителем начальника таможни по работе с кадрами»<sup>3</sup>.

«Отдел государственной службы и кадров решает возложенные на него задачи как непосредственно, так и во взаимодействии с другими структурными подразделениями таможни и подчиненными таможне ТП»<sup>4</sup>.

Также, «отдел государственной службы и кадров:

---

<sup>1</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

- обеспечивает реализацию кадровой политики;
- осуществляет подбор и расстановку кадров;
- организует проведение воспитательных и профилактических мероприятий;
- организует и осуществляет инспектирование;
- организует и контролирует подготовку кадров»<sup>1</sup>.

Отдел государственной службы и кадров комплектуется специалистами – должностными лицами и работниками, имеющими соответствующий уровень образования, установленными квалификационными требованиями (см. Рисунок 1).

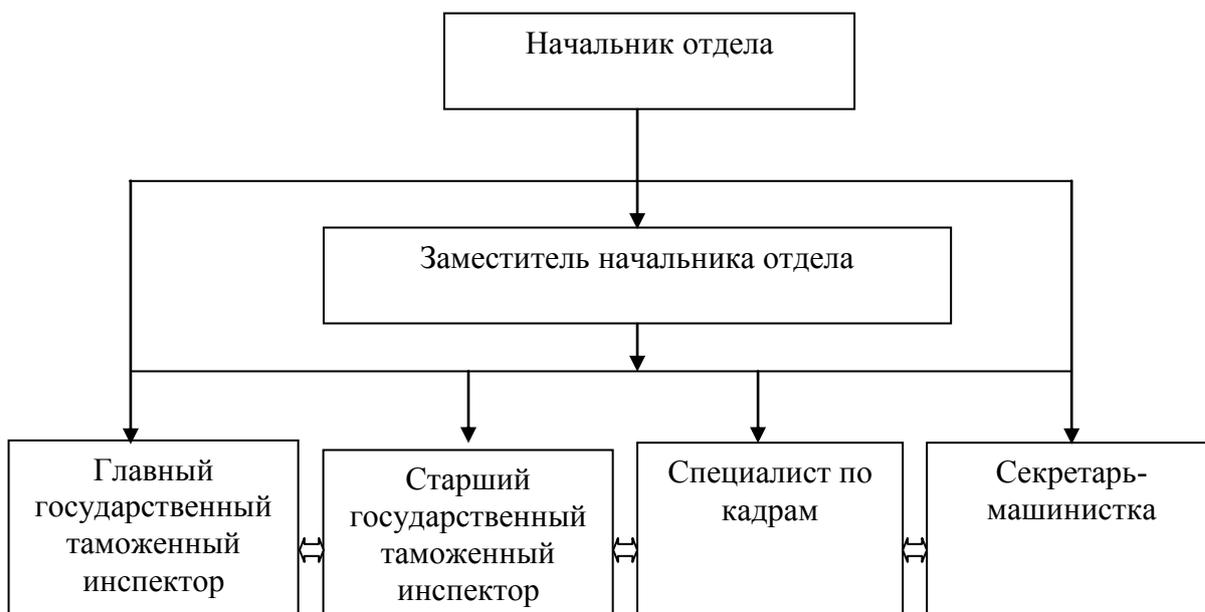


Рис. 1. Организационная структура отдела государственной службы и кадров Белгородской таможни

Делопроизводство и мероприятия по обеспечению режима секретности в отделе государственной службы и кадров осуществляются согласно установленному порядку. При осуществлении своей деятельности отдел государственной службы и кадров соблюдает требования правовых актов ФТС России по вопросам обеспечения информационной безопасности.

<sup>1</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

«Руководство деятельностью отдела государственной службы и кадров осуществляет начальник, который пользуется правами, предоставленными ему действующим законодательством Российской Федерации, и несет персональную ответственность за организацию и результаты деятельности структурного подразделения, а также за исполнением программ, планов, показателей деятельности таможи в соответствии с компетенцией отдела»<sup>1</sup>.

В соответствии с должностным регламентом, утвержденным начальником таможи, начальник отдела государственной службы и кадров:

- представляет интересы таможи в государственных органах и организациях общественных объединениях при рассмотрении вопросов, относящихся к его компетенции;
- распределяет обязанности между должностными лицами/работниками отдела с учетом их взаимозаменяемости;
- готовит в пределах своей компетенции предложения, подписывает и визирует документы, связанные с деятельностью отдела;
- утверждает план работы отдела;
- вносит в соответствии с установленным порядком начальнику таможи предложения об изменении структуры и штата таможи, о назначении на должность и освобождении от должности должностных лиц, о присвоении им специальных званий и классов чинов<sup>2</sup>;
- вносит в соответствии с установленным порядком начальнику таможи предложения о приеме на работу, переводе, увольнении должностных лиц/работников;

---

<sup>1</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможи. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> О порядке присвоения и сохранения классов чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 440.

– вносит в соответствии с установленным порядком начальнику таможи предложения о поощрении должностных лиц отдела, о наложении/снятии дисциплинарных взысканий.

Должностные лица и работники таможи обучаются на курсах повышения квалификации, профессиональной переподготовки, которые организуются ФТС России и проводятся в Институте дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации и в Институте правоохранительной деятельности РТА, на факультетах повышения квалификации её филиалов, в других вузах.

«Права и обязанности начальника отдела государственной службы и кадров определяются должностной инструкцией, утвержденной начальником таможи»<sup>1</sup>.

«Права и функциональные обязанности должностных лиц отдела государственной службы и кадров (за исключением начальника отдела и работников) определяются должностными регламентами, утвержденными начальником таможи»<sup>2</sup>.

«Права и функциональные обязанности специалиста по кадрам и секретаря-машинистки определяются должностной инструкцией, разработанной в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации»<sup>3</sup>.

---

<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. – январь. – № 1; 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> Там же.

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

С целью наглядного доведения информации о возможностях использования системы дистанционного обучения РТА и её филиалов в таможне организовано проведение инструктивных и консультативных занятий с должностными лицами и работниками, обучающимися в дистанционном режиме по различным программам дополнительного профессионального образования.

Просмотр видео-лекций в системе ДПО, прием экзаменов в режиме онлайн у должностных лиц, обучающихся в дистанционном режиме на курсах повышения квалификации по программе «Основы таможенного дела» осуществляется с использованием оборудования отдела государственной службы и кадров.

Руководящий состав таможни обучается на рабочих местах в соответствии с индивидуальными планами профессиональной учебы и планами – расписаниями учебных групп, а также получает дополнительное профессиональное образование в Институте дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации, в Институте правоохранительной деятельности РТА, на факультетах повышения квалификации филиалов РТА, в других вузах.

В соответствии с требованиями Указа Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» и приказа ФТС России от 25 августа 2008 г. № 915 «Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации» должностные лица, замещающие должности федеральной государственной гражданской службы, составляют индивидуальные планы профессионального развития. Копии планов хранятся в отделе государственной службы и кадров. Отметки об исполнении планов регулярно в них вносятся, копии направляются в отдел государственной службы и кадров.

Должностные лица отдела государственной службы и кадров при проведении проверок в структурных подразделениях таможни проверяют не только наличие индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих, но и правильность их заполнения (наличие отметок об исполнении).

В условиях реформирования таможенной службы все больше внимания уделяется профессиональной подготовке должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, издано большое количество нормативных документов, регламентирующих профессиональную подготовку государственных служащих, но, несмотря на пристальное внимание к данному направлению деятельности, ряд проблем остается не решенными.

Еженедельно в структурных подразделениях таможенных органов, «в рамках профессиональной учебы, осуществляется изучение новых нормативно-правовых документов и повторения пакета документов антикоррупционного направления<sup>1</sup>, обсуждаются:

– проблемы воспитательно-профилактического характера, направленные на устранение причин и условий, способствующих коррупционным проявлениям;

---

<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; О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов : Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446; 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; О некоторых вопросах противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506; 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: 08.03.2017); 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».

- порядок уведомления должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений;
- процедура уведомления представителя нанимателя (работодателя) о фактах обращения в целях склонения государственного служащего к совершению коррупционных правонарушений»<sup>1</sup>.

«Приказами таможни утверждены составы аттестационных комиссий Белгородской таможни и список независимых экспертов, привлекаемых для участия в работе аттестационной комиссии. Численность комиссий – 12 человек (в аттестационной комиссии по аттестации государственных гражданских служащих) и 11 человек (в аттестационной комиссии по аттестации сотрудников). В состав комиссии по аттестации гражданских служащих включены 4 независимых эксперта (количество независимых экспертов составляет не менее ¼ от общего состава комиссии)»<sup>2</sup>.

В 2016 году на заседании аттестационной комиссии все сотрудники были признаны соответствующими занимаемой должности (см. Таблица 1).

Таблица 1

## Аттестация сотрудников Белгородской таможни за 2015-2016 гг.

В отчетном периоде	2015 г.	2016 г.
Количество заседаний аттестационных комиссий	11	11
Количество рассмотренных сотрудников с целью определения соответствия занимаемой должности (подпункт 1 пункта 1 приказа ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658):	70	79

«В ходе аттестации сотрудникам было рекомендовано:

- особое внимание уделить работе по выявлению и пресечению нарушений таможенного законодательства;
- больше внимания уделять физической подготовке;

<sup>1</sup> Качай Ю. С. Коррупция как дефект гражданского сознания // Проблемы государственного и муниципального управления. 2013. С. 58-59.

<sup>2</sup> Итоговый доклад Белгородской таможни по работе с кадрами за период с 01.01.2016 по 31.12.2016. Документ опубликован не был.

– больше внимания уделять профессиональной подготовке должностных лиц подконтрольных подразделений»<sup>1</sup>.

«Работа по присвоению квалификационных званий строится в соответствии с приказом ФТС России от 10 апреля 2013 г. № 683 «Об утверждении Порядка присвоения квалификационных званий сотрудниками таможенных органов Российской Федерации»<sup>2</sup>.

«За 2016 год было проведено 4 заседания квалификационной комиссии и было присвоено 54 квалификационных звания: 5 – специалист третьего класса, 20 – специалист второго класса, 1 – специалист первого класса, 28 – мастер (высшее квалификационное звание)»<sup>3</sup>.

«Приказом ЦТУ присвоено 2 квалификационных звания: специалист первого класса (приказ ЦТУ от 25.04.2016г. №38-А) и мастер (высшее квалификационное звание) (приказ ЦТУ от 01.08.2016г. №73-А)»<sup>4</sup>.

«Итого, в таможне 217 сотрудников имеют квалификационные звания, из них: 121 – специалист третьего класса, 22 – специалист второго класса, 42 – специалист первого класса, 32 – мастер (высшее квалификационное звание)»<sup>5</sup>.

«Аттестационной комиссией таможни проведено 9 заседаний по приему квалификационных экзаменов у гражданских служащих, в результате которых присвоено 14 классных чинов гражданским служащим, с которыми заключены срочные служебные контракты»<sup>6</sup>.

«Всего в 2016 году присвоено 166 классных чинов федеральной государственной гражданской службы, из них советник государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса – 64, советник государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса – 37,

---

<sup>1</sup> Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Там ж.

советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса – 20, референт государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса – 22, референт государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса – 18, советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса – 3, секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса – 2»<sup>1</sup>.

«Аттестационная комиссия при аттестации федеральных государственных гражданских служащих руководствуется Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»<sup>2</sup> (см. Таблицу 2).

Таблица 2

Аттестация гражданских служащих в Белгородской таможне в 2015-2016 гг.:

В отчетном периоде	2015 г.	2016 г.
Количество заседаний аттестационных комиссий	9	11
Количество выводов:		
соответствует замещаемой должности гражданской службы (пункт 1 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	129	272
соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста (пункт 2 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	5	2
соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования (пункт 3 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	15	1
не соответствует замещаемой должности гражданской службы (пункт 4 части 15 статьи 48 Федерального закона № 79-ФЗ)	1	1

<sup>1</sup> Итоговый доклад Белгородской таможни по работе с кадрами за период с 01.01.2016 по 31.12.2016. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> Там же.

«Вместе с тем, в слаженной работе отдела государственной службы и кадров имеются ряд недостатков, так:

– ведомственная нормативная база требует переработки, требования приказа ФТС России от 25 ноября 2004 г. № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации» во многом устарели;

– программное средство АИС «Кадры-2» постоянно находится в процессе доработки, вводятся новые функции и параметры, что вызывает проблемы в практической деятельности и затрудняет формирование отчетов; индивидуальные планы профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих очень громоздки, сложны для понимания, фактически не имеют практического применения для должностных лиц кадровой службы, так как вся информация, необходимая для работы, содержится в АИС «Кадры-2»;

– не решена проблема постоянного обновления учебных помещений таможенных органов методической и справочной литературой, наглядными пособиями; малые квоты для поступления абитуриентов в РТА;

– у выпускников РТА в процессе обучения не формируется желание вернуться в таможенный орган, который направил его на обучение; несмотря на то, что все больше внимания уделяется необходимости повышения уровня профессиональных знаний должностных лиц/работников таможенных органов, в процессе проведения организационно-штатных мероприятий ФТС России произошла ликвидация структурных подразделений подготовки кадров в таможенных, что не лучшим образом сказалось на организации процесса профессиональной подготовки кадров в целом»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Итоговый доклад Белгородской таможни по работе с кадрами за период с 01.01.2016 по 31.12.2016. Документ опубликован не был.

Работа в структурных подразделениях единой системы таможенных органов Белгородской области требует от должностных лиц высокого уровня профессиональной подготовки на протяжении всей служебной деятельности. Это обусловлено тем, что наличие высшего образования является одним из необходимых условий эффективного выполнения должностными лицами таможенных органов Белгородской области своих должностных обязанностей, поскольку от профессионализма, компетентности и ответственности должностных лиц таможенных органов во многом зависит эффективность таможенной службы в целом. В связи с этим профессиональная учеба личного состава играет важную роль в системе функционирования единой системы таможенных органов.

Таким образом, рассмотрев организацию и практику управления персоналом в таможенных органах 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». По состоянию на 1 января 2017 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 отделения психологической работы, отдела подготовки кадров и отдела государственной службы и кадров.

2. Работа в структурных подразделениях Белгородской области требует от должностных лиц высокого уровня профессиональной подготовки на протяжении всей служебной деятельности. Немаловажную роль в комплектовании таможни высококвалифицированными кадрами играет проводимая аттестационной и конкурсной комиссией работа по созданию резерва кадров и формирования кадрового управленческого потенциала.

3. Аттестационной комиссией таможни проведено 9 заседаний по приему квалификационных экзаменов у федеральных государственных гражданских служащих, в результате которых присвоено 14 классных чинов гражданским служащим, с которыми заключены срочные служебные контракты.

4. Всего в 2016 году присвоено 166 классных чинов государственной гражданской службы, из них: советник государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса – 64, советник государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса – 37, советник государственной службы Российской Федерации 3 класса – 20, референт государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса – 22, референт государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса – 18, советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса – 3, секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса – 2.

5. В таможне 217 сотрудников имеют квалификационные звания, из них: 121 – специалист третьего класса, 22 – специалист второго класса, 42 – специалист первого класса, 32 – мастер (высшее квалификационное звание).

6. Вместе с тем, в слаженной работе отдела государственной службы и кадров имеются ряд недостатков, так: программное средство АИС «Кадры-2» постоянно находится в процессе доработки, вводятся новые функции и параметры, что вызывает проблемы в практической деятельности и затрудняет формирование отчетов; индивидуальные планы профессионального развития гражданских служащих сложны для понимания, фактически не имеют практического применения, так как вся информация, необходимая для работы, содержится в АИС «Кадры-2»; не решена проблема постоянного обновления учебных помещений таможенных органов методической и справочной литературой, наглядными пособиями и др.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

«В настоящее время значительное внимание отводится вопросам таможенной политики. От профессионального и принципиального ведения дел в данном направлении напрямую зависит как национальная безопасность, так и пополняемость федерального бюджета»<sup>1</sup>.

«Основными нерешенными проблемами управления таможенной системы Российской Федерации можно выделить следующие: заявлена заниженная таможенная стоимость товаров, недостоверное декларирование товаров и транспортных средств; закрыт доступ к источникам информации о ценообразовании; низкий уровень контроля в качестве методов аудита; недостаточный уровень взаимоотношений правоохранительных подразделений таможенных органов с другими оперативными и контролирующими органами; некачественная подготовленность кадров, особенно специалистов в области управления, контроля и анализа информации; достаточно низкий уровень социальной защищенности должностных лиц таможенных органов; большой уровень коррупционных проявлений»<sup>2</sup>.

Кроме того, целесообразно выделить две основные причины, которые влияют на эффективность управления персоналом таможенных органов Российской Федерации. Переход кадровой службы на современную информационно-техническую базу – это первая. И развитие системы управления, помогающей внутри реализовывать сложнейшие направления кадровой работы, – это вторая. В указанную инфраструктуру могут входить высшие учебные заведения (ВУЗ) подготовки и повышения квалификации

---

<sup>1</sup> Матвиенко Г. В. Таможенная служба на защите интересов национальной безопасности: проблемы реализации контрольно-надзорных полномочий // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2011. № 2 (16). С. 77.

<sup>2</sup> Гришко И. Г. Формирование вариантов организации кадрового обеспечения таможенных органов в современных социально-экономических условиях // Вестник Российской таможенной академии. 2012. № 3. С 57.

специалистов кадровых служб, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке.

В век очень быстрого развития информационных технологий нельзя не до оценивать роль информационного и технического обеспечения управления персоналом и как следствие, в зависимости от его состояния, эффективность работы кадровой службы.

Система управления персоналом в таможенных органах перетерпывает непрерывные изменения. В частности, стремительное развитие информационных технологий предполагает безусловное повышение требований к подбору и расстановке кадрового потенциала в таможенных органах Российской Федерации.

На потребность в квалифицированных кадрах в таможенных органах оказывает значительное влияние применение современных способов электронного декларирования товаров, предварительное информирование таможенных органов о перевозимых через таможенную границу Таможенного союза товарах.

Введение перспективных современных таможенных технологий, профессиональные подходы к повышению качества совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля предъявляют высокие требования к профессиональному уровню должностных лиц таможенных органов.

Совершенствование управления персоналом в таможенных органах обуславливается необходимостью создания целостного подхода к квалификации служащих таможенных органов, включая и механизм его формирования. Совершенствование квалифицированных кадров таможенных органов осуществляется в ходе их обучения по программам высшего и дополнительного образования. Стало быть, создание и развитие квалифицированных специалистов в таможенных органах осуществляется в процессе подготовки кадров таможенного дела.

Теоретическая часть обучения и актуальность определяется

концепцией развития российского образования до 2020 года<sup>1</sup>. А практическая часть устанавливается в соответствии с требованиями Всемирной таможенной организации и ФТС России к квалификации, знаниям и профессиональной подготовке кадров в таможенных органах.

Управление квалифицированными кадрами включает в себя три этапа: формирование, оценка и развитие. Этап формирования состоит из:

- определения требований к знаниям, умениям и навыкам персонала в таможенных органах в соответствии с требованиями Всемирной таможенной организации и ФТС России;
- установления направлений деятельности персонала, основываясь на знаниях, умениях, навыках, полученных в ходе обучения в соответствии с квалификацией;
- механизмов формирования квалифицированных кадров.

Механизм формирования квалифицированных кадров основывается на постоянном процессе обучения, который в зависимости от требований таможенных подразделений определяется в управлении кадровым потенциалом таможенной службы.

Главным показателем качества деятельности таможенных органов в сфере услуг ВЭД является персонал. Процесс профессионального развития персонала выполняет значимую роль в улучшении качественных характеристик персонала. Поэтому персонал таможенных органов должен обладать знаниями, умениями и навыками в их должностных категориях.

Оценка должна проводиться методом экспертных оценок по признакам, отражающим профессиональную квалификацию персонала. Метод экспертных оценок позволит оценить профессиональные знания и опыт.

В результате анализа полученных результатов для каждого сотрудника следует определять потребность в дальнейшем обучении либо совершенствовании. Если должностное лицо обладает совокупностью

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 53. – Ст. 7598.

навыков, умений и поведения, то и должностные обязанности выполняются наиболее эффективно.

Для эффективного управления персоналом необходима его качественная оценка. При сравнении текущих показателей с плановыми должны разрабатываться мероприятия по совершенствованию знаний и навыков сотрудников. Полученные при оценке результаты позволят определить направления дальнейшего совершенствования управления персоналом. Такие результаты способствуют формированию индивидуальных планов подготовки и планов профессиональной подготовки отделов, структурных подразделений.

Распределение сотрудников по группам позволит руководству сделать выводы о соответствии должностного лица занимаемой должности и сформировать кадровый резерв, в том числе на выдвижение и назначение кандидатов на вышестоящие должности. Так оценка квалификации персонала способствует определению реальной картины уровня знаний кадрового потенциала.

В зависимости от систематических проблем, которые требуют качественных и количественных либо качественно-количественных изменений, должны разрабатываться стратегии управления персоналом в таможенных органах. Каждая стратегия позволит повысить качество квалифицированного потенциала с помощью оптимизации его объема.

Информационное и техническое обеспечение управления персоналом следует осуществлять:

- внедряя новые информационные технологии, совершенствуя сбор, обработку и анализ информации, которая необходима для прогнозирования развития процессов кадровой работы и предложений по совершенствованию работы с персоналом;

- своевременно обеспечивая наиболее глубокой и проверенной информацией по результатам проведения аналитических исследований руководством ФТС России, структурными подразделениями центрального

аппарата ФТС России, таможенными органами и организациями ФТС России для принятия оптимальных управленческих решений по совершенствованию работы с персоналом;

– используя результаты научных разработок в сфере кадровой политики, которые проводятся как российскими, так и зарубежными исследовательскими учреждениями, учитывая возможность их применения в деятельности таможенных органов нашей страны.

В процессе реализации Стратегии развития таможенной службы до 2020 года<sup>1</sup> таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных таможенной границе ТС первоочередная задача – сохранение кадрового потенциала, сбережение профессионалов, необходимых таможенной системе и которые больше понадобятся в будущем, когда концепцию надо реализовывать в полном объеме.

Федеральная таможенная система России активно выполняет государственную программу развития таможенной службы, формируя новый тип таможенника Российской Федерации, который отличается профессионализмом, высокими морально-этическими качествами, культурой, преданностью интересам государства, стойкостью к противоправным поступкам во всех их проявлениях.

Управлению персоналом в таможенных органах присущи некоторые особенности, исходя из специфики самой службы. В Российской Федерации таможенные органы представлены следующими видами служб.

Правоохранительный и силовой вид относятся к государственным военизированным организациям, которые имеют право применять огнестрельное оружие и особые средства защиты.

---

<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.

Экономический вид подразумевает ответственность за правильное оформление грузовых таможенных деклараций, определение таможенной стоимости товаров, проведение ревизий и уплаты таможенных платежей в бюджет.

Основная задача кадровой службы в таможенных органах – это хорошо подобранный трудовой коллектив. Трудовые ресурсы в таможенных органах являются объектом пристального внимания при формировании трудовых коллективов.

В качестве одного из направлений совершенствования системы управления персоналом таможенных органов Российской Федерации можно выделить деятельность РТА.

Внедрение и организационного совершенствование новых современных форм обучения присущи и современной системе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в таможенных органах.

Среди наиболее актуальных вопросов дополнительного профессионального образования персонала таможенных органов следует выделить совершенствование и повышение качества учебных процессов, используя современные обучающие технологии. И прежде всего это дистанционные технологии обучения.

Таможенные органы субъектов Российской Федерации разбросаны на огромной территории страны, некоторые округа значительно отдалены, имеют высокую интенсивность работы и загруженность, сложности с отвлечением должностных лиц от работы способствуют активному переходу на дистанционное обучение в таможенных органах.

К преимуществам использования такой формы обучения в образовательном процессе таможенных органов можно отнести: экономию расходов; отсутствие отрыва сотрудников на продолжительное время от исполнения служебных обязанностей; обеспечение индивидуального обучения в зависимости от квалификационных требований к должности;

потребность самостоятельно овладеть знаниями, которые необходимы для повышения личного профессионального уровня должностного лица; формирование творческого подхода к обучению.

В свою очередь, персонал в таможенных органах при выборе дистанционной формы обучения имеет следующие возможности:

- позволяет служащему самому определять последовательность и интенсивность курса;
- делает упор на конкретные задачи профессиональной деятельности слушателя;
- производится постоянный контроль и самоконтроль во взаимодействии с участниками курса и его организаторами.

Однако, для перехода к информационным образовательным технологиям необходимо иметь определенный кадровый, технологический и технический уровни, определяющие развитие материально-технической базы, совершенствование учебных программ и совершенствование организационной структуры управления дистанционным обучением.

Для повышения эффективности применения дистанционной формы обучения необходимо:

- оснастить все таможенные органы страны компьютерной техникой, которая будет обеспечивать работу с мультимедийными учебно-методическими комплексами, присутствующими в рамках программы дистанционного обучения;
- обеспечить информационные каналы связи в целях обучения персонала;
- организовать свободный выход в Интернет обучающегося сотрудника для выполнения учебной программы;
- совершенствовать содержание образовательных программ и ввести большой объем практических занятий;

- расширить использование компьютерных моделей, позволяющих имитировать профессиональные процессы служебной деятельности;
- организовать контроль за созданием необходимых условий труда на рабочем месте обучающимся сотрудникам;
- способствовать развитию личных мотиваций персонала в таможенных органах к совершенствованию своей информационной культуры;
- создавать специализированные подразделения на факультетах повышения квалификации филиалов РГА, ответственных за проведение дистанционного обучения.

Дистанционная форма обучения является относительно новой моделью получения образования, которая позволяет осуществлять непрерывное совершенствование персонала.

Активное внедрение дистанционного обучения будет способствовать формированию современных знаний и навыков, умению осознавать возникающие проблемы служебной деятельности и находить способы их эффективного решения, повышая, тем самым, уровень профессиональной подготовки должностных лиц таможенных органов.

Вопрос наличия в приграничных субъектах Российской Федерации квалифицированных специалистов актуален для контрольных государственных органов. Чтобы привлечь в эти субъекты Российской Федерации, подготовить либо переподготовить квалифицированные кадры необходимо решить комплекс проблем социального обеспечения.

Проблема обеспечения грамотными, квалифицированными специалистами является сложным и трудоемким вопросом. Для повышения эффективности управления персоналом в таможенных органах требуется тщательная проработка методологических, теоретических, правовых, экономических, организационных, управленческих, психологических и иных сторон, овладения положительного опыта работы коллегами других

государственных органов, которые аналогичным образом формируют кадровый персонал.

В работе управления персоналом имеются свои особенности. Такие как постоянное изменение работы с каждым сотрудником, непрерывный прием на работу, подбор кадров, обучение служащих, продвижение, увольнение, по сравнению с непосредственными руководителями ограниченность властных полномочий.

Важным элементом в управлении персоналом таможенных органов является совершенствование всех его механизмов.

К наиболее важным направлениям совершенствования в данной сфере, необходимо отнести качественно новое обновление персонала, профессиональную расстановку кадров, а так же обучение, необходимое как для служебного, так и профессионального роста. В целом, управление персоналом в таможенных органах является важным звеном в таможенной службе Российской Федерации, направленным на улучшение процесса управления во всех направлениях и способствующим непрерывному развитию таможенной службы.

Конечно же потребуются бюджетное финансирование социальной инфраструктуры, переподготовки и подготовки кадров таможенных органов в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации. Для привлечения в расположенные в приграничных субъектах Российской Федерации таможенные органы, квалифицированных специалистов из таможенных органов, расположенных внутри страны, закрепить стимулы необходимо законодательно.

Управление кадров и Правовое управление ФТС России обеспечивает правовое сопровождение кадровой работы.

В связи с чем для совершенствования управления персоналом в таможенных органах необходимо:

- активно участвовать таможенным органам и организациям ФТС России в разработке федеральных законопроектов, которые регламентируют

вопросы правовой и социальной защищенности сотрудников правоохранительной системы Российской Федерации, и других нормативно-правовых актов;

- своевременно вносить поправки в ведомственную нормативно-правовую базу, регламентирующую работу с кадрами;
- организовать контроль за соблюдением норм федеральных законов и нормативно-правовых актов в сфере кадровой работы.

В управлении персоналом одной из немаловажных составных ее частей следует выделить управление социальным развитием таможенных органов, ориентированным на создание соответствующих условий труда и быта для должностных лиц, их постоянное улучшение.

Прежде всего, это внешнее побуждение, элементы трудовой обстановки, влияющие на поведение личности в сфере труда, материальная сторона мотивации персонала. Одновременно это несет и нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовывать себя как личность и профессионала вместе взятых. Поэтому целесообразно:

- совершенствовать социальную структуру кадров, ее демографический и профессионально-квалификационный состав, повышать их образовательный уровень;
- улучшать психофизиологические, санитарно-гигиенические и иные условия работы, охраны труда и безопасности сотрудников;
- соблюдать их права и социальные гарантии;
- стимулировать средствами материально вознаграждения,
- поощрять эффективный труд, инициативное и творческое отношение к делу;
- создавать и поддерживать в коллективе здоровую морально-психологическую атмосферу, которая способствует слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждого должностного лица.

«В настоящее время очень остро стоит проблема коррупционных преступлений в государственных органах, в том числе и таможенной службе. В 2015 году по материалам подразделений по противодействию коррупции таможенных органов возбуждены 403 уголовных дела, что на 32% больше, чем в 2014 году (305 уголовных дел)»<sup>1</sup>. Поэтому «профилактика коррупционных преступлений является одним из методов повышения эффективности управления в таможенных органах Российской Федерации»<sup>2</sup>.

Для профилактики коррупционных преступлений необходимы:

- строгое соблюдение Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации, Кодекса этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации;
- представления сведений о доходах, имуществе, обязательствах имущественного характера должностных лиц;
- контроль за своевременным представлением должностными лицами сведений о доходах, имуществе, обязательствах имущественного характера;
- уведомления начальников таможенных органов обо всех случаях обращений каких-либо лиц к склонению к совершению коррупционных правонарушений<sup>3</sup>;
- формирование в таможенных органах нетерпимости к коррупционному поведению должностных лиц.

---

<sup>1</sup> Сведения о деятельности ФТС России. URL: <http://www.customs.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

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

<sup>3</sup> О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов : Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.

Существенной задачей в управлении персоналом в таможенных органах должна стать организация повседневной воспитательной работы с личным составом.

В этих целях в повседневной работе, при профессиональной подготовке, в индивидуальном порядке следует вести работу (беседовать, заслушивать на собраниях коллектива, выдвигать на поощрения, снижать денежное поощрение) с лицами, которые допускают нарушения служебной дисциплины либо склонными к совершению проступков, а для повышения уровня правовых знаний у должностных лиц при планировании профессионального обучения нужно включать и проводить занятия с целью профилактики коррупционных проявлений в таможенных органах (приводить примеры и освещать их негативные последствия).

Поэтому и воспитание у должностных лиц таможенных органов высоких профессиональных и нравственных качеств, которые необходимы для эффективного решения задач, возложенных на таможенные органы, следует осуществлять:

- разработав и реализовав комплекс правовых, воспитательно-профилактических и оперативных мер, направленных на обеспечение законности деятельности персонала таможенных органов, их дисциплины и высокой ответственности каждого;
- обеспечивая единство и преемственность воспитательных процессов;
- организуя индивидуальную работу с сотрудниками, укрепляя атмосферу доверия, совмещая с высокой требовательностью в отношениях между начальником и подчиненным, внедряя в практику воспитательных мероприятий методы общей и социальной психологии;
- повышая персональную ответственность руководителя за эффективность воспитательных работ с подчиненными, необходимо создавать в коллективах творческую обстановку, ответственность за

конечные результаты, атмосферу непримиримой борьбы с коррупцией, взяточничеством и другими проявлениями правонарушений должностными лицами, осуществлять дисциплинарную практику и усиливая контроль за состоянием служебной дисциплины.

Стимулирование служебного роста целесообразно осуществлять эффективно применяя все имеющиеся формы и средства материального и морального поощрений инициативных и добросовестных сотрудников, повышая профессионализм персонала кадровых подразделений.

«Как одно из направлений развития управления персоналом можно выделить совершенствование нормативно-правовой базы и изменение организационной структуры таможенных управлений и таможен в части кадровых подразделений»<sup>1</sup>.

В целях совершенствования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации необходимо:

- создать гибкую, научно-обоснованную систему организационно штатной работы, взяв за основу экономное структурное построение, способное обеспечивать эффективную деятельность таможенной службы и максимально использовать ее кадровый потенциал при имеющихся ресурсах;
- определить оптимальность в потребности персонала таможенной системы, их укомплектование профессиональными кадрами необходимых специальностей и квалификацией;
- внедрить современные методы отбора и определения профессионального соответствия кандидатов в таможенную службу;
- периодическая ротация кадров по службе в соответствии с современными подходами к работе с кадровым резервом;
- создать систему постоянной профессиональной переподготовки кадров, перейти к интенсивным методам и формам обучения и повышения

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Е., Баранова А. В. Компетентностный подход как условие повышения качества кадрового потенциала таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2012. № 1. С 19.

квалификации должностных лиц, способствующим положительным результатам в профессиональной и в сфере личностного роста каждого служащего;

– создать необходимые условия и эффективную систему работы с кадровым резервом, позволяя выдвинуть на руководящие должности наиболее профессионально подготовленных, достойных должностных лиц;

– разработать и реализовывать комплекс оперативных, правовых, воспитательных и профилактических мер для обеспечения законности деятельности таможенной службы в целом и действий всего персонала, воспитания дисциплины и высокой ответственности должностных лиц;

– повышать мотивацию к результативной служебной деятельности, совершенствуя систему правового регулирования и правовых гарантий в таможенной службе, обеспечивая возможность должностного и профессионального развития, осуществляя меры социальной защиты должностных лиц таможенной службы.

Среди направлений совершенствования управления персоналом в таможенных органах, можно выделить рациональное обновление персонала, целесообразную расстановку кадров и стимулирование профессионального и служебного роста.

В качестве реализации обновления персонала является пополнение таможенных органов безупречно подготовленными кадрами, борьба с проявлениями надменности, отсутствием дисциплинированности, взяточничеством и другими противоправными проявлениями, освобождение таможенных органов от порочащих честь и достоинство должностных лиц.

К средствам реализации рациональной расстановки кадров следует отнести оптимальность использования знаний, навыков и способностей персонала.

Стимулирование профессионального и служебного роста осуществлять эффективно, применяя все имеющиеся формы и средства материального и морального поощрений инициативных и добросовестных сотрудников,

повышая профессионализм должностных лиц кадровых подразделений таможенной службы.

Кадровое обеспечение персоналом в таможенных органах во многом определяется эффективной системой управления персоналом при отборе и приеме на службу в таможенные органы с определенным профессиональным опытом и в соответствии со специальными требованиями.

Подбор кандидатов на имеющиеся вакансии производится и руководителями структурных подразделений и отделом кадров. Основная нагрузка в процессе отбора кадров ложится на начальника подразделения. Главная задача кадровых служб в таможенных органах состоит в планировании кадровых ресурсов таможни. Потребность таможенных органов в кадрах определяется в соответствии со штатным расписанием (с количественной и качественной стороны). Разрабатываются определенные методы по отбору кадров и система предъявляемых к ним требований.

Совершенствование управления персоналом являются важными задачами кадрового обеспечения в таможенных органах Российской Федерации. В этих целях следует создавать специальные методики и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Одним из наиболее целенаправленных и структурированных путей совершенствования управления персоналом в таможенных органах следует рассматривать систему формирования резерва кадров. Ее главная задача в довольно таки быстром приращении профессионального опыта сотрудников. При формировании резерва учитывать профессиональное развитие специально целенаправленно отобранного персонала, который в дальнейшем способен занять вакантные должности в структурных подразделениях таможенных органов.

В качестве направлений совершенствования методов управления персоналом таможенных органов Российской Федерации следует: оптимизировать кадры в системе управления персоналом; повышать

организованность таможенных органов и сокращать связи; упрощать сложные системы управления персоналом и увеличить их гибкость; исключить дублирование в организационных структурах управления; обеспечить максимальную степень типизации управления персоналом; обеспечить относительно равномерную нагрузку на каждое таможенное подразделение; четко разграничить функции, обязанности и права начальников и подчиненных; внедрить действенный контроль за исполнением решений; повысить научный уровень управления персоналом за счет разработки программно-целевого развития таможенных органов; внедрить информационные технологии в системе управления: корпоративная сеть, локальные информационные сети и автоматизированные рабочие места; разработать новую концепцию организации и управления в таможенном деле на информационной основе.

«Главную роль играет создание общей автоматизированной системы по сбору, хранению и обработке информации, а также обустройство таможенной территории, развитие приграничной инфраструктуры, создание целостной структуры, отвечающей за строительство, эксплуатацию и содержание пунктов пропуска. Это позволит внедрять единые нормы, правила строительства и эксплуатации, значительно сократить расходы на содержание пунктов пропуска»<sup>1</sup>.

«Следует также отметить, что автоматизация таможенных процессов – это внедрение самых современных технических средств при таможенных операциях и процедурах. Такая глобальная компьютеризация процессов таможенного оформления решает сразу две задачи. С одной стороны это безусловное ускорение процедуры, так как декларацию можно подать, не выходя из своего офиса в любой пункт России. С другой стороны, это

---

<sup>1</sup> Костина А. О. Совершенствование управления нагрузкой должностных лиц таможенных постов в интересах повышения качества таможенных услуг : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. С. 178.

повышение эффективности и прозрачности работы таможи, к тому же исключает личный контакт инспектора с импортером»<sup>1</sup>.

Таможенные органы проводят контроль участников ВЭД, пресекая незаконные перемещение товаров и транспортных средств, осуществляют борьбу с контрабандой и наркобизнесом. Следовательно, борьба с коррупцией является необходимым условием и одним из направлений эффективной работы таможенной системы.

Проблемы совершенствования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации актуальны как в теории, так и на практике, и особенно сложны и актуальны в период преобразования политических, юридических и социальных отношений.

Повышение эффективности управления персоналом, прежде всего, зависит от качества управления. Современный менеджмент объединяет в себе достижения в области экономики, психологии, социологии, философии, культурологии.

В настоящее время таможенные органы России не готовы в полной мере обеспечивать свою работу на уровне международных стандартов, потому как необходимо устранить ряд основных, системных проблем, без которых нельзя повысить эффективность деятельности службы в целом и поднять работу таможенных органов на новый качественный уровень.

Рассмотрев направления совершенствования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации, следует выделить основные направления совершенствования, а именно:

– «модернизация организационных структур управления (оптимизация в иерархической структуре управления, повышение организованности таможенной системы, упрощение сложных структур управления и увеличение их гибкости, исключение дублирования в

---

<sup>1</sup> Зеркин Д. Г., Месяц М. А., Макрусов В. В. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов: монография. М., 2012. С. 53.

организационных структурах управления, обеспечение максимальной степени типизации)»<sup>1</sup>;

– «совершенствование методов управления (распределение относительно равномерной нагрузки на каждое структурное подразделение, четкое распределение функций, прав и обязанностей руководителей и подчиненных, наличие эффективного контроля за исполнением решений)»<sup>2</sup>;

– «повышение профессионального уровня в управлении за счет разработки научно обоснованного программно-целевого развития таможенной системы»<sup>3</sup>;

– «трансформация информационной базы (укрепление информационной связи между ФТС России, РТУ, таможенными и ТП, а также создание международных информационных программ и обмена информацией)»<sup>4</sup>;

– «развитие информационных технологий и компьютеризации в системе управления (разработка автоматизированной системы в таможенной деятельности, развитие корпоративной сети, локальных информационных сетей, а также разработка новой концепции организации и управления в таможенном деле на информационной основе)»<sup>5</sup>.

«На современном этапе времени активно и целенаправленно идет внедрение Концепции широкомасштабного освоения в таможенных органах международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества», которая должна обеспечить повышение эффективности управления

---

<sup>1</sup> Зеркин Д. Г., Месяц М. А., Макрусов В. В. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов : монография. М., 2012. С. 119.

<sup>2</sup> Антипов А. А. Подготовка госслужащих в России: социально-исторические истоки современных проблем и образовательные пути их разрешения // Вестник Российской таможенной академии. 2015. № 1. С. 15.

<sup>3</sup> Андреев А. Ф., Макрусов В. В. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации : монография. М, 2014. С. 117.

<sup>4</sup> Петров С. В., Косенко Е. Б. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18). С. 49.

<sup>5</sup> Просьянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 63. С. 112.

таможенными органами путем применения системы управления качеством для обеспечения устойчивого, стабильного функционирования и гарантированного достижения запланированных показателей деятельности»<sup>1</sup>.

Таким образом, суть управления персоналом заключается в обеспечении эффективности управления персонала, оптимизации функционирования таможенных органов, в повышении роли востребованности личности персонала, знаниях их мотивации, умении организовывать и направлять их в соответствии с задачами и целями, поставленными перед таможенной, а еще, что немаловажно, в целенаправленном взаимовлиянии и взаимодействии руководителей и подчиненных.

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации, установлено, что:

1. Современная модель управления персоналом в таможенных органах предполагает направление всех действий на совершенствование как системы управления персоналом, так и работы таможенных органов в целом, на всестороннее развитие личности сотрудников; комплексность и системность административных, экономических и социально-психологических влияний в процессе управления персоналом; изучение, распространение и использование примеров опыта передовых отечественных и зарубежных исследований; повышение уровня профессионального и социального развития.

2. К наиболее важным направлениям совершенствования управления персоналом в таможенных органах, необходимо отнести: качественное

---

<sup>1</sup> Барамзин В. Г. Стандарты ИСО серии 9000 – основа инновационного развития таможенной службы // Вестник Российской таможенной академии. 2014. № 2. С. 38; Егоров Ю.Н. Создание концепции освоения требований международных стандартов ИСО серии 9000, учитывающей особенности системы таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2014. № 3. С. 85.

обновление персонала, профессиональную расстановку кадров, а так же обучение, необходимое как для служебного, так и профессионального роста.

3. В перспективе очень важно построить эффективную кадровую работу, сохранить и укрепить кадровый потенциал и развитие социальной сферы. Без профессионально подготовленных должностных лиц, имеющих устойчивую положительную мотивацию своей работы, способных выполнять свои обязанности в любых условиях при достаточной социальной защищенности, говорить о дальнейшем развитии ФТС России невозможно.

4. В настоящее время политика управления персоналом должна быть направлена на расширение сотрудничества между персоналом и начальством для достижения главных целей, стоящих перед таможней. Среди направлений совершенствования управления персоналом в таможенных органах следует выделить такие как повышение уровня образования, квалификации и культуры кадров, предоставление широкому кругу должностных лиц условий для расширения профессиональных знаний, постоянного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения и развития организационной культуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время под таможенным делом следует понимать такую систему, управление которой можно рассматривать, как неделимый, целенаправленный, социально-экономический и организационно-технический процесс, выполняемый с помощью разных методов. Взаимоотношения и взаимодействия руководителя и подчиненного таможенных органов происходят в рамках управленческой деятельности. Характер и эффективность управления определяются как личностью самого руководителя, так и его методами и принципами руководства, ну и, конечно же, стилем управления, организационной структурой, общими принципами управления.

Кадровое обеспечение в таможенных органах – это комплекс согласованных правовых, организационно-управленческих социально-психологических мер, которые направлены на формирование необходимого кадрового потенциала и обеспечение эффективной деятельности по решению поставленных перед таможенной задачей, осуществляемых с учетом научных основ управления персоналом как самостоятельного вида деятельности в области менеджмента.

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 является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности ЦТУ в пределах своих компетенций.

Белгородская таможня создана 14 февраля 1992 г. приказом ГТК России от 14 февраля 1992 г. № 45 «О создании таможенных органов». Организация управления персоналом Белгородской таможни определяется политикой выработанной Коллегией ФТС России на основании Стратегии

развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года и анализа конкретных ситуаций.

По состоянию на 1 января 2017 г.: структура таможни включает: 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт; в регионе деятельности функционируют 8 АПП, 6 железнодорожных (из них 2 временных) и воздушный ПП; околотаможенная инфраструктура содержит 22 склада временного хранения (СВХ), из них – 3 таможенно-логистических терминала (ТЛТ) (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский).

Отдел государственной службы и кадров, является структурным подразделением Белгородской таможни образован 26 декабря 2012 г. путем объединения отделения психологической работы, отдела подготовки кадров и отдела государственной службы и кадров.

Повышение эффективности деятельности таможенных органов невозможно без уровня профессионального роста кадров, поддержания служебной дисциплины, улучшения финансового благосостояния должностных лиц таможенных органов, создание условий для повышения их социальной защищенности и членов их семей. Основным фактором совершенствования кадрового обеспечения таможенных органов можно выделить деятельность РТА.

Современные направления и преимущества федеральной государственной службы требуют совершенно новых моделей и структур их кадрового обеспечения, образования четкой системы кадровой работы. Исходя из этого направления совершенствования во многом зависят постановки государственной службы, прочности властного механизма. Работу с кадрами необходимо осуществлять на основе таких принципов как принцип профессионализма, стабильности, гражданственности.

Эффективность работы персонала рассматривается как часть общей эффективности деятельности таможенных органов. Поэтому возникает потребность более основательном изучении системы управления персоналом в таможенных органах. Использование опыта кадровой политики за рубежом

в подготовке и повышении квалификации государственных служащих таможенных органов будет способствовать повышению эффективности их деятельности.

Совершенствование управления персоналом в таможенных органах – это последовательный, сложный и динамичный процесс. Суть проблемы состоит в том, чтобы эта система организационно обеспечивала успешную реализацию функций, закрепленных за каждым звеном и всей структурой таможенных органов. В этой связи совершенствование системы управления персоналом в таможенных органах является решающим условием и средством эффективности осуществления таможенного дела.

Система управления персоналом в таможенных органах состоит из двух основных составляющих – руководство персоналом и работа с кадрами. Более динамичным является процесс управления персоналом. Развитие процесса управления влечет за собой и развитие системы управления. Поэтому в настоящее время в ходе модернизации таможенных органов немалый интерес стоит уделить вопросам совершенствования системы управления персоналом.

В настоящее время очень остро стоит проблема коррупционных преступлений в государственных органах, в том числе и таможенной службе. Поэтому профилактика коррупционных преступлений является одним из методов повышения эффективности системы управления в таможенных органах. Анализ коррупционных правонарушений в таможенных органах позволит объективно оценить меры борьбы, а также уровень влияния такого фактора, как коррупция, на результативность системы управления персоналом в таможенных органах.

Современная модель управления персоналом в таможенных органах предполагает направление всех действий на совершенствование как системы управления персоналом, так и работы таможенных органов в целом, на всестороннее развитие личности сотрудников; комплексность и системность административных, экономических и социально-психологических влияний в

процессе управления персоналом; изучение, распространение и использование примеров опыта передовых отечественных и зарубежных исследований; повышение уровня профессионального и социального развития.

К наиболее важным направлениям совершенствования управления персоналом в таможенных органах, необходимо отнести: качественное обновление персонала, профессиональную расстановку кадров, а так же обучение, необходимое как для служебного, так и профессионального роста.

В перспективе очень важно построить эффективную кадровую работу, сохранить и укрепить кадровый потенциал и развитие социальной сферы. Без профессионально подготовленных должностных лиц, имеющих устойчивую положительную мотивацию своей работы, способных выполнять свои обязанности в любых условиях при достаточной социальной защищенности, говорить о дальнейшем развитии Федеральной таможенной службы невозможно.

Таким образом, политика управления персоналом должна быть направлена на расширение сотрудничества между персоналом и начальством для достижения главных целей, стоящих перед таможенными органами. Среди направлений совершенствования управления персоналом в таможенных органах следует выделить такие как повышение уровня образования, квалификации и культуры кадров, предоставление широкому кругу сотрудников условий для расширения профессиональных знаний, постоянного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения и развития организационной культуры.

**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 Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета Евразийского экономического сообщества на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17) (ред. от 08.05.2015) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.
3. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с учетом Таможенный кодекс Таможенного союза 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 30.12.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
5. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.11.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.
6. О ратификации Договора о Таможенном кодексе Таможенного союза [Текст] : федер. закон от 2 июня 2010 г. № 114-ФЗ (ред. от 02.06.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 23. – Ст. 2796.
7. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 1.01.2016). (утратил силу) // 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 22.12.2016) // 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 28.12.2016) // 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 30.07.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

12. Вопросы Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 12 ноября 2016 г. № 12 (ред. от 12.11.2016) // 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 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 [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. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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 27 июля 2004 г. № 111 (ред. от 03.08.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 6. – Ст. 438;

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : приказ ФТС России от 1 июля 2013 г. № 499 / Документ опубликован не был. – Режим доступа : <http://www.tks.ru/news/law/2005/02/09/0002> (дата обращения 21.12.20016).

26. 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».

27. 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.

28. 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 02.06.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 19. –

Ст. 2194.

29. 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.

30. 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.

31. 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 2014 г. № 612-р (ред. от 15.04.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220.

32. 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.

33. 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> (дата обращения 08.03.2017).

34. 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) (дата обращения 21.12.2016).

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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 2012 г. № 2315 (ред. от 14.11.2012) // Российская газета. – 2013. – № 21. – 1 февраля.

39. 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.

40. 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».

41. 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.

42. 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».

43. 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.

44. 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.

45. Барамзин, В. Г. Стандарты ИСО серии 9000 – основа инновационного развития таможенной службы [Текст] / В. Г. Барамзин // Вестник Российской таможенной академии. – 2014. – № 2. – С. 37–42.

46. Баранов, В. Д. Экономическая безопасность внешнеторговой сферы России в условиях глобализации экономики (теоретико-методологический подход) [Текст] : дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / В. Д. Баранов. – М., 2011. – 425 с.

47. Гришко, И. Г. Формирование вариантов организации кадрового обеспечения таможенных органов в современных социально-экономических условиях [Текст] / И. Г. Гришко // Вестник Российской таможенной академии. – 2012. – № 3. – С. 53–59.

48. 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.

49. Иващенко, С. А. Особенности проведения конкурсного отбора на должности государственной гражданской службы в таможенные органы [Текст] / С. А. Иващенко // Международный научный журнал «Молодой ученый» – 2016. – № 10.1. (114.1) – С. 22–24.

50. Качай, Ю. С. Коррупция как дефект гражданского сознания : сб. науч. работ молодых ученых [Текст] / Ю. С. Качай // Проблемы государственного и муниципального управления. – 2013. – С. 58–59.

51. 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 «Молодой ученый» – 2016. – № 10.1. (114.1). – С. 26–28.

52. 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)

53. Костин, А. А. Контроллинг как инструмент решения управленческих проблем в таможенном деле [Текст] / А. А. Костин, О. А. Москаленко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – Белгород, 2012. – № 1. – 464 с.

54. 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.

55. Макрусев, В. В. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов [Текст] : монография / В. В. Макрусев, Д. Г. Зеркин, М. А. Месяц. – М. : Издательство РТА, 2012. – 170 с.

56. Матвиенко, Г. В. Таможенная служба на защите интересов национальной безопасности: проблемы реализации контрольно-надзорных полномочий [Текст] / Г. В. Матвиенко // Юридическая наука и правоохранительная практика. – 2011. – № 2 (16). – С. 75–81.

57. Москаленко, О. А. Контроль – инструмент повышения качества управления таможенным коллективом [Текст] / О. А. Москаленко // Современные подходы к модернизации экономики, образования и кооперации Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. – 2012. – 196 с.

58. 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.

59. Петров, С. В. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах [Текст] / Петров С.В., Косенко Е.Б. //

Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2016. – № 2 (18). – С. 47–54;

60. Петрушко, Е. Н. Актуальные направления повышения эффективности профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации [Текст] / Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёв // Academic science – problems and achievements. – 2015. – P. 273–297.

61. Петрушко, Е. Н. Основные направления организации процесса управления таможенными органами Российской Федерации [Текст] / Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёв // Fundamental science and technology – promising developments. – 2015. – P. 281–288.

62. 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.

63. Просянников, Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] : монография / Н. Н. Просянников. – Владивосток : РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2012. – 160 с.

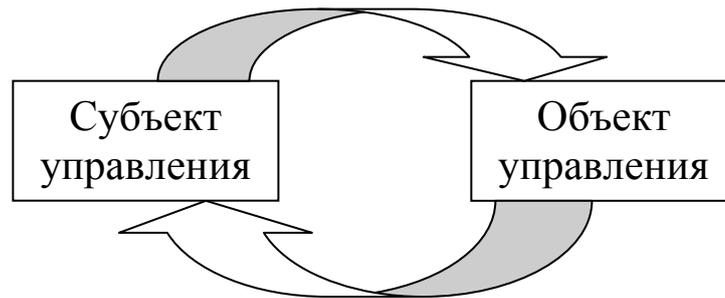
64. Сергеев, И. В. Совершенствование управления подготовкой кадрового потенциала для таможенных органов Российской Федерации [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. В. Сергеев. – М., 2013. – 171 с.

65. Ткаченко, И. Е. Компетентностный подход как условие повышения качества кадрового потенциала таможенных органов [Текст] / И. Е. Ткаченко, А. В. Баранова // Вестник Российской таможенной академии. – 2012. – № 1. – С. 17–21.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Схема взаимодействия субъекта и объекта управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации

**Приказы, распоряжения, инструкции**  
*прямая связь*



***обратная связь***  
**Отчеты о выполнении**

### Организационно-штатная структура Белгородской таможни

