

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА  
УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО  
ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа  
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело  
очной формы обучения, группы 05001204  
Губиной Алины Сергеевны

Научный руководитель  
доцент Москаленко О.А.

Рецензент начальник  
ОТОиТК №1 Белгородского  
таможенного поста Белгородской  
таможни  
Андреева А.Б.

БЕЛГОРОД 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)	26
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день таможенные органы выполняют ряд непростых задач, для решения которых необходимо материально-техническое и информационное обеспечение. Эффективность работы таможенных служб в большой степени зависит от уровня образования должностных лиц таможенных органов, а также их квалификации, отношением к работе и напрямую определяется единой государственной политикой в области подготовки государственных таможенных служащих. В современных условиях к должностным лицам таможенных органов предъявляются новые требования к знаниям и практическим навыкам.

Современная система кадрового обеспечения организации должна быть связана с разработкой и реализации политики, включающей планирование, отбор, наем, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные отношения; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

Кадровое обеспечение является одной из важнейших задач таможенных органов, человеческие ресурсы определяют все направления управленческой деятельности. Существует необходимость в повышении эффективности работы с персоналом, а также в создании необходимых условий для развития карьеры должностных лиц таможенных органов.

Требования к качеству кадрового обеспечения реализуются через кадровую политику, то есть через основные направления и цели таможенной службы, которые официально формулируются руководством ФТС России в федеральных программах, должностных инструкциях и иных документах.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить

необходимую информацию о работниках (квалификационная, половозрастная, и т.п.) с целью повышения производительности их труда.

Кадровая деятельность является важнейшей функцией в сфере таможенного дела и призвана обеспечивать устойчивое положение таможенных органов в экономической системе. Для успешной работы таможенных органов Российской Федерации необходима продуманная кадровая политика и система организационных мер по ее реализации.

На данный момент актуальным остается вопрос комплектования таможенных органов сотрудниками, которые способны квалифицированно решать поставленные задачи. Для эффективного использования кадрового потенциала таможенной службы необходима периодическая оценка должностных лиц таможенных органов, именно оценка кадров обеспечивает контроль за выполнением поставленных задач и повышения эффективности работы. Эффективность деятельности таможенных органов также в значительной мере зависит, от текучести кадров, которая зачастую вызывается социальными и психологическими условиями труда в таможенных органах, а также от таких факторов, как размер вознаграждения за трудовую деятельность, дисциплинированность, добросовестность, психологический климат в коллективе и многих других факторов.

Увеличение полезной отдачи таможенных органов в значительной мере не удастся из-за невысокого уровня социально-экономической и правовой защищенности должностных лиц таможенных органов. На сегодняшний день существует такая тенденция, что объемы, напряженность и главное ответственность их труда не соответствует его оплате.

Таким образом, актуальность темы дипломной работы обусловлена необходимостью совершенствования кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами РФ.

**Анализ степени изученности.** Вопросы, связанные с кадровым обеспечением освещались и прорабатывались в работах таких ученых как:

А.М. Беляев, Ш.В. Бенава, Ю.В. Долженкова, Т.В. Зайцева В.И. Сперанский и др<sup>1</sup>.

Применительно к таможенным органам процессы управления кадровым обеспечением прорабатывались в работах следующих ученых: М.И. Агабалаев, Л.С. Вечер, А.А. Демченко, Т.И. Захарова, М.К. Иванов, М.В. Медведева, В.Е. Попова и др<sup>2</sup>.

**Проблема** исследования обусловлена наличием противоречий между необходимостью совершенствования кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по осуществлению данного процесса.

**Объектом дипломной работы** является кадровое обеспечение процесса управления таможенными органами РФ.

**Предметом исследования** являются подходы и технологии кадрового обеспечения Белгородского таможенного поста Белгородской таможни.

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по повышению эффективности кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами.

В соответствии с данной целью были поставлены следующие **задачи**:

– рассмотреть теоретические основы кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами;

---

<sup>1</sup> Беляев А.М. Современные кадровые технологии в органах власти. М., 2015; Бенава Ш.В. Методические подходы к процессу управления кадрами. М., 2014; Долженкова Ю.В. Адаптация персонала: современные кадровые технологии. М., 2014; Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов в организации. М., 2013; Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом. М., 2015.

<sup>2</sup> Агабалаев М.И. Организационно-правовые основы деятельности и основные функции таможенных органов РФ. М., 2013; Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба. М., 2013; Демченко А.А. Организация и управление персоналом в таможенных органах. М., 2013; Захарова Т.И. Государственная служба и кадровая политика. М., 2013; Иванов М.К. Кадровые технологии в управлении персоналом таможенных органов Российской Федерации. М., 2013.; Медведева М.В. Экономика таможенного дела. СПб., 2013; Попова В.Е. Проблемы формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации. М., 2013.

– проанализировать практику кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами Российской Федерации на примере Белгородского таможенного поста Белгородской таможни;

– предложить направления по совершенствованию кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами Российской Федерации.

**Теоретико-методологической основой исследования** служат труды отечественных исследователей в области кадрового обеспечения в сфере таможенного дела, в частности Ю.Ю. Антропова, Е.Л. Богданова<sup>3</sup>, которые позволили изучить теоретические и практические аспекты дипломной работы.

В процессе выполнения работы были использованы методы факторного и сравнительного анализа, синтез, обобщение, структуризация, а также анализ нормативных документов.

Исследование основывается на изучении и обобщении имеющихся материалов и применение качественного, количественного и системного подходов.

**Эмпирическую базу** исследования дипломной работы составляет Таможенный кодекс Таможенного союза (ТКТС), Федеральные законы, Распоряжения Правительства РФ<sup>4</sup>, а также Приказы ФТС России и

---

<sup>3</sup> Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе. М., 2015; Богданова Е.Л. Мониторинг кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации. М., 2013.

<sup>4</sup> Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17// Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615; О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. №311-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля.; О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 года № 2575- р// Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

показатели деятельности Белгородского таможенного поста Белгородской таможни.

**Научно-практическая значимость** исследования заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами Российской Федерации, выводы, представленные в работе, развивают положения организации кадрового обеспечения, способствуют развитию перспективных направлений последующих научных исследований в области кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась на Международной научно-практической конференции НИУ БелГУ «Управление в XXI веке», в сборнике работ молодых ученых «Проблемы государственного и муниципального управления – 2015», в сборнике научных трудов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Института экономики НИУ «БелГУ», а также основные положения и выводы апробированы в работах автора<sup>5</sup>.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из: введения, трех глав, заключения и списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>5</sup> Губина А.С. Кадровый потенциал таможенных органов Российской Федерации // Актуальные проблемы развития национальной и региональной экономики. 2016. С. 205-208; Губина А., Котелевская Т. Противодействие коррупции в таможенных органах // Проблемы государственного и муниципального управления. 2015. С.60 – 62; Губина А.С. Основные направления и приоритеты кадрового обеспечения таможенных органов // Актуальные проблемы таможенного регулирования в России и за рубежом. 2017. С. 279-282.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективной работы организации является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Кадровое обеспечение – это составная часть стратегически ориентированной политики организации. Кадровое обеспечение поддерживает оптимальный баланс процесса обновления и сохранения качественного и количественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, а также требованиям действующего законодательства.

По мнению А.Я. Кибанова: «под кадровым обеспечением организации традиционно понимается необходимый количественный и качественный состав его работников»<sup>6</sup>.

С точки зрения Н.В. Белой: «кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации»<sup>7</sup>.

Оба определения отражают сущность кадрового обеспечения, но второе определение является более детальным. Обобщая мнения авторов, можно сказать, что кадровое обеспечение – это система принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленная на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование. Это определение является более детальным и раскрывает сущность кадрового обеспечения, потому что, во-первых, под формированием подразумевается несколько процессов в зависимости от этапа работы с персоналом. Это может быть цепочка «поиск-

---

<sup>6</sup> Кибанова А. Я. Организация предпринимательской деятельности., СПб. 2013. С. 153.

<sup>7</sup> Белая Н.В. Вопрос о понимании кадрового обеспечения на современном этапе., М., 2013. С. 249.

отбор-подбор» персонала, то есть первичное формирование кадрового состава. Также это может быть развитие персонала, то есть дальнейшее совершенствование кадрового состава, которое ведет к раскрытию потенциала. Во-вторых, соответствие количественных и качественных критериев важно для развития организации в целом. В-третьих, совершенствование кадрового потенциала необходимо для обеспечения организации кадрами не только на данный момент времени, но и на перспективу. Этого можно добиться не только при помощи привлечения новых людей, но и посредством развития и использования потенциала имеющихся сотрудников.

Кадровое обеспечение как система представляет собой совокупность следующих составляющих подсистем<sup>8</sup>:

1. Кадровое планирование.
2. Кадровый маркетинг.
3. Найм и отбор персонала.
4. Закрепление персонала.
5. Развитие персонала.

Именно совместная деятельность этих пяти элементов в конечном итоге обеспечивает организацию кадрами, как на текущий период, так и на перспективу. «Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен таким образом, чтобы в минимальные сроки достигать желаемого результата в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере»<sup>9</sup>. Деятельность по эффективному кадровому обеспечению должна соответствовать современным взглядам, отвечать требованиям производства, служить основой для всей деятельности организации.

---

<sup>8</sup> Белая Н.В. Вопрос о понимании кадрового обеспечения на современном этапе., М., 2013. С. 251.

<sup>9</sup> Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом. М., 2015. С. 195.

Основой кадрового обеспечения любой организации можно назвать кадровое планирование, ведь именно в процессе планирования собирается информация о качественной и количественной потребности в персонале.

Кадровое планирование представляет собой целенаправленную деятельность, которая ориентирована на предоставление рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве, в соответствии с требованиями организации. Исходя из определения, можно выделить несколько целей кадрового планирования:

- 1) получить и удержать кадры с нужными профессиональными качествами и в нужном количестве;
- 2) наилучшим образом использовать кадровый потенциал организации;
- 3) иметь возможность предвидеть проблемы, возникающие из-за несбалансированности кадрового состава.

При этом результаты кадрового планирования отражаются и на других элементах системы кадрового обеспечения: оно необходимо как средство совершенствования найма персонала, организации мероприятий по развитию персонала, определения источников покрытия потребности в персонале.

В непосредственной связи с кадровым планированием находится подсистема кадрового маркетинга. «Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами»<sup>10</sup>. Целью маркетинга персонала является достижение оптимального соответствия между спросом и предложением с целью удовлетворения потребности в труде.

Следующим элементом системы кадрового обеспечения является найм персонала, который, с одной стороны, нужно рассматривать как неотъемлемую часть кадрового маркетинга, а с другой – как один из системообразующих элементов кадрового обеспечения, поскольку сам по себе этот процесс довольно сложен и обширен. «Найм персонала в узком

---

<sup>10</sup> Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом. М., 2015. С. 196.

смысле является завершительной фазой формального комплектования кадров, т.е. установления трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством РФ»<sup>11</sup>. Если взглянуть на этот процесс шире, то найм можно определить как ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Найм включает процессы набора, отбора, подбора, которые сопровождаются процедурами оценки кандидатов.

«Отбор представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности»<sup>12</sup>.

«Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой организацией. Организации необходимо обеспечить удовлетворенность работников и полное их раскрытие, и использование их возможностей»<sup>13</sup>. Критерии отбора персонала должны быть полными, надежными, соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности. Критерии должны всесторонне характеризовать работника: его образование, опыт, состояние здоровья и личные качества.

Однако нанять необходимых сотрудников еще не означает получить стабильный кадровый состав с потенциалом к росту. Для начала необходимо закрепить работников на рабочих местах, т.е. свести к минимуму все факторы, вызывающие реальную и потенциальную текучесть кадров и создать условия, повышающие уровень мотивации и удовлетворенности трудом. Как правило, с закреплением персонала обычно связывают систему мотивации и стимулирования труда, в связи, с чем само по себе закрепление как самостоятельное явление практически не рассматривается. «Закрепление

---

<sup>11</sup> Белая Н.В. Вопрос о понимании кадрового обеспечения на современном этапе. М., 2013. С. 250.

<sup>12</sup> Беляев А.М. Современные кадровые технологии в органах власти. М., 2015. С. 217.

<sup>13</sup> Там же.

персонала – это система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание работников в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами и потребностями работников и возможностями организации по их удовлетворению»<sup>14</sup>.

Основу закрепления персонала составляет простое правило: установить органичное сочетание взаимодействия человека и организации.

Немаловажным элементом системы кадрового обеспечения является развитие персонала, которое позволяет реализовать стратегические цели кадрового обеспечения. Кроме того, развитие персонала является одним из условий закрепления кадров, поскольку дает возможности для удовлетворения потребностей высшего уровня: в самореализации, признании, успехе.

«В современной практике развития персонала существует множество различных программ обучения. Выбор метода обучения будет зависеть от конкретной цели: получить новые знания, сформировать ценности, развить личностные качества, провести ротацию, адаптировать новичков и т.д.»<sup>15</sup>

Этап развития персонала важен для системы кадрового обеспечения, так как является неотъемлемым элементом кадрового обеспечения в целом и обеспечения организации квалифицированными работниками в частности. Важнейшее условие успешного развития любой организации – профессиональное развитие человеческих ресурсов.

«Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества»<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Белая Н.В. Вопрос о понимании кадрового обеспечения на современном этапе. М., 2013. С. 250.

<sup>15</sup> Вилинская О.В. Нетрадиционные методы обучения персонала. М., 2013. С. 90.

<sup>16</sup> Белая Н.В. Вопрос о понимании кадрового обеспечения на современном этапе. М., 2013. С. 251.

Возможность развития должна предоставляться всем, так как в результате не только совершенствуется сам человек, но и повышается конкурентоспособность организации, где он трудится.

Развитие персонала в первую очередь способствует<sup>17</sup>:

- раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления;
- снижению текучести кадров;
- повышению качества трудовой деятельности;
- формированию и закреплению организационных ценностей;
- улучшению морально-психологического климата.

По мере того, как организация растет, или меняет направление развития, персонал также нуждается в изменениях.

«Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации. Ключевым моментом в управлении профессиональным обучением является определение потребностей организации в этой области, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным навыкам и знаниям своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают»<sup>18</sup>.

Этап контроля позволяет организации оценить сложившуюся систему кадрового обеспечения и внести коррективы, если это необходимо. Контроль и оценка результативности труда – это процесс сравнения результатов исполнения с целями и задачами, стоящими перед организацией. Оценка результативности труда – одна из функций управления персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом.

Социально-политические преобразования, происходящие в нашем государстве, глубокое реформирование экономических отношений приводят

---

<sup>17</sup> Бенава Ш.В. Методические подходы к процессу управления кадрами. М., 2014. С. 144.

<sup>18</sup> Там же.

к необходимости совершенствования системы государственного управления, что, в свою очередь, требует формирования стабильного оптимально сбалансированного аппарата органов государственного управления, способного обеспечить решение социально-экономических задач, определенных условиями переходной экономики. Выработка концептуальных основ и на их базе совершенствование кадрового обеспечения становится объективной потребностью и важным условием повышения эффективности управленческого корпуса.

Кадровой службе в системе таможенных органов всегда отводилась особая роль. Однако, в настоящее время, когда Федеральная таможенная служба решает не только внутриведомственные задачи, но и сталкивается с проблемами, связанными с внешними факторами, такими, например, как угроза национальной безопасности, борьба с коррупцией, роль кадровых подразделений возрастает многократно.

«Кадровое обеспечение органов государственного управления реализуется через государственную кадровую политику, цель которой – создание целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности»<sup>19</sup>.

В современных условиях для оптимизации кадровой ситуации приоритетными стратегическими направлениями реализации государственной кадровой политики являются:

- формирование современных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления;
- подбор кадров с учетом их профессиональных и нравственных качеств;

---

<sup>19</sup> Амиралиев Б.Ш. Совершенствование кадровой службы в системе таможенных органов. М., 2014. С. 125.

- формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;
- совершенствование форм и методов оценки деятельности кадров;
- мотивация эффективного труда, рациональное использование кадров, создание благоприятных условий для их работы и профессиональной карьеры, совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Механизм кадрового обеспечения государственной службы включает систему нормативных документально признанных принципов, форм, методов, средств, а также порядок осуществления кадровой деятельности. Эти меры и порядок предполагают взаимодействие специальных подразделений и людей в сфере организации управления, образовательной, нормативно-правовой, финансовой, нравственно-психологической. Лишь системность всех элементов кадрового компонента обеспечивает эффект функционирования всей системы государственной службы.

Выбор механизмов и технологий работы с кадрами обусловлен многими факторами, и прежде всего<sup>20</sup>:

- изменениями экономических и социально-политических условий, вызывающих перераспределение функций и полномочий в системе управления «человеческими ресурсами» и характеризующихся избирательным и целенаправленным вмешательством государства в сферу труда, усилением взаимодействия кадровых служб с государственными органами;
- структурно-экономическими изменениями, сопровождающимися формированием новых высокотехнологичных отраслей, изменением структуры и форм занятости, дифференциацией персонала, отражающими повышение роли квалифицированных кадров и рост общеобразовательного

---

<sup>20</sup>Алисултанов Ю.С. Инновации и управление развитием кадрового потенциала таможенных органов. М., 2014. С. 195.

уровня работников, усложнение трудовой мотивации, повышение роли интеллектуального ресурса в управлении.

Таможенные органы Российской Федерации по своей организационной структуре являются совокупностью органов государственной исполнительной власти.

Следует отметить, что трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей, представленных на рисунке 1.



Рис.1. Особенности государственной службы

Исходя из специфических особенностей государственной службы проблема кадрового обеспечения таможенных органов является актуальной, поскольку имеет большое практическое значение.

Термин «кадровое обеспечение» введен рядом нормативных правовых актов, регулирующих государственную службу в РФ, однако расшифровка данного термина законодательно не закреплена.

По мнению В. Е. Чиркина: «в государственном управлении кадровое обеспечение по характеру и последовательности действий относится к общим функциям управления и его целесообразно включать в систему

управления вместе с организационными, планирующими, регулируемыми и контрольными мероприятиями»<sup>21</sup>.

Основу персонала государственного управления составляют лица, занимающие государственные должности и управляющие по поручению и от имени государства. Традиционно их обозначают понятием «кадры государственного управления». Именно они обеспечивают государственное управление, т.е. относятся к обеспечивающему персоналу и укомплектование их должностей соответствующими лицами относится к одному из видов обеспечения государственной службы – кадровому обеспечению.

Среди факторов, определяющих необходимость существования кадрового обеспечения, выделяют следующие:

– территориальный фактор, связанный с рациональным разделением государственной власти и государственного управления по территории государства;

– технический фактор, состоящий в использовании новых технических средств, создание локальных автоматизированных систем управления;

– кадровый фактор, обусловленный вовлечением на службу в таможенные органы высококвалифицированных специалистов и необходимостью их развития при осуществлении управленческой деятельности.

В соответствии с требованием ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» кадровое обеспечение органов власти строится на основе принципов и приоритетных направлений, в состав кадрового обеспечения входит<sup>22</sup>:

1) подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих;

---

<sup>21</sup> Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление. М., 2013. С. 33.

<sup>22</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля. Ст. 60.

2) содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе;

3) формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;

4) оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена;

5) применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

Совокупность мероприятий, проводимых руководителями и должностными лицами государственного органа власти по кадровому обеспечению, составляет кадровую деятельность органа власти.

**«Кадровая деятельность** – это деятельность руководителей федерального органа исполнительной власти, руководителей органов и подразделений, руководителей и должностных лиц кадровых подразделений, направленная на отбор и организацию поступления на государственную службы граждан, а также формирование и развитие кадрового состава федерального органа исполнительной власти»<sup>23</sup>. Важное место в кадровой деятельности занимает кадровый потенциал. К кадровому потенциалу помимо личного состава принято также относить:

– граждан, желающих проходить государственную службу или работать в федеральном органе исполнительной власти (его структурных и территориальных подразделениях);

– граждан, проходящих государственную службу и способных по своим деловым и профессиональным качествам замещать вышестоящие должности.

Кадровый потенциал во втором случае должен быть зачислен в федеральный кадровый резерв, кадровый резерв руководителя федерального

---

<sup>23</sup> Агабалаев М. И. Организационно-правовые основы деятельности и основные функции таможенных органов РФ. М., 2013. С. 116.

органа исполнительной власти, уполномоченного в области обеспечения безопасности государства, или кадровый резерв руководителя структурного (территориального) подразделения.

Для таможенной системы, как и для других сфер деятельности, важно сбалансировать рабочие места с имеющимися трудовыми ресурсами, как по количеству, так и по профессиональному составу.

Следует отметить, что «эффективность работы таможенных органов в первую очередь определяется уровнем образования и квалификацией таможенных работников, их отношением к работе и непосредственно связана с научно обоснованной единой государственной политикой в области подготовки государственных служащих вообще, и государственных таможенных служащих, в частности. Фактически кадровый потенциал таможенных органов обеспечивает успешность любых организационно-технических и экономических преобразований в таможенном деле, способствует его динамичному и поступательному развитию»<sup>24</sup>.

Источниками пополнения кадров для таможенной службы являются Российская таможенная академия и ее филиалы, другие высшие учебные заведения страны.

Для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих формируются: федеральный кадровый резерв, кадровый резерв субъекта Российской Федерации, кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации.

«Федеральный кадровый резерв формируется федеральным государственным органом по управлению государственной службой для замещения должностей федеральной гражданской службы высшей, главной и

---

<sup>24</sup>Алисултанов Ю.С. Организационно-экономический механизм управления развитием кадрового потенциала таможенных органов. М., 2013. С. 3.

ведущей групп в порядке, определяемом Президентом Российской Федерации»<sup>25</sup>.

«Кадровый резерв субъекта Российской Федерации формируется государственным органом по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации для замещения должностей гражданской службы субъекта Российской Федерации высшей, главной и ведущей групп из гражданских служащих, включенных в кадровые резервы государственных органов субъекта Российской Федерации»<sup>26</sup>.

Таким образом, все вышеперечисленные элементы относятся к обеспечению деятельности федерального органа исполнительной власти, это обеспечение связано с замещением должностей государственных служащих и может именоваться как кадровое обеспечение.

Признаки, присущие кадровому обеспечению:

1. Государственная кадровая политика органа государственной власти невозможна без обеспечения ее деятельности, которое может быть разносторонним (финансовым, правовым, кадровым и т.п.).

2. В процессе кадрового обеспечения федеральный орган исполнительной власти разрешает проблему укомплектования вакантных должностей подготовленными специалистами, способными по своим качествам, возрасту и состоянию здоровья выполнять возложенные на них служебные обязанности.

3. Укомплектование вакантных должностей должно проходить с учетом требований кадровой политики федерального органа исполнительной власти, с применением кадровых технологий в процессе кадровой работы, с учетом требований, предъявляемых к государственным служащим.

«Цели кадрового обеспечения – подготовка и формирование кадрового потенциала для замещения вакантных должностей, замещаемых государственными служащими, содействие эффективному

---

<sup>25</sup>О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля. Ст. 64.

<sup>26</sup> Там же.

функционированию кадрового состава в процессе прохождения государственной службы и дальнейшее развитие кадровой политики федеральных органов исполнительной власти»<sup>27</sup>.

Для реализации данных целей существует комплекс задач кадрового обеспечения<sup>28</sup>:

1. Организация работы по созданию кадровых подразделений и подготовка должностных лиц по направлениям работы.

2. Разработка перспективных и тактических направлений деятельности и доведение этих направлений до подчиненных в форме задач.

3. Организация взаимодействия и координация деятельности.

4. Осуществление своих полномочий, установленных нормативными правовыми актами.

5. Руководство кадровой политикой и кадровой работой подчиненных подразделений.

6. Руководство подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников.

Особенности кадрового обеспечения отдельных федеральных органов исполнительной власти заключаются в предъявлении требований к морально-деловым, профессиональным и специальным качествам кандидатов как лиц, которые в дальнейшем намерены выполнять специфические задачи.

Под *кадровым составом* понимаются граждане, замещающие должности государственных служащих, проходящих государственную службу на постоянной основе и в отношении которых проводятся мероприятия по кадровому обеспечению (организационного, воспитательного, правового и иного характера).

Эффективность кадрового обеспечения достигается, в том числе на основе выработки и реализации кадровой политики, адекватной сегодняшним социально-экономическим условиям, выработки необходимых

---

<sup>27</sup>Иванов М.К. Кадровые технологии в управлении персоналом таможенных органов Российской Федерации. М., 2013. С. 127.

<sup>28</sup> Там же.

кадровых технологий, которые можно применить в современных условиях, организации и проведения наиболее эффективной кадровой работы и постоянным совершенствованием профессионального мастерства сотрудников. Исключительная важность решения данной задачи определяется тем, что от уровня профессионализма и компетентности, дисциплины и законности, служебной этики сотрудников во многом зависит решение всего комплекса проблем по обеспечению деятельности государства.

В современной научной литературе выделяют следующие элементы кадрового обеспечения федеральных органов исполнительной власти<sup>29</sup>:

- кадровая политика органа власти, направленная на установление основных принципов и направлений кадрового обеспечения;
- кадровые технологии, на основании которых должностные лица проводят мероприятия по кадровому обеспечению;
- подготовка и переподготовка личного состава, направленная на совершенствование качеств сотрудников органа власти.

Сотрудники и федеральные государственные служащие таможенных органов являются должностными лицами. Количество должностей сотрудников, федеральных государственных служащих и работников бюджетной сферы в таможенной системе в целом определяется Правительством Российской Федерации, а в таможенных органах, учреждениях и предприятиях, подведомственных ФТС России, – руководителем ФТС России. «Персонал таможенных органов выполняет работу, связанную с высокой степенью ответственности перед государством, психологическим и умственным напряжением, поэтому от многих сотрудников требуется хорошая физическая подготовка»<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Журавлев С.И. Теоретико-правовые основы кадрового обеспечения федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных в области безопасности государства. М., 2013. С.85.

<sup>30</sup> Демченко А.А. Организация и управление персоналом в таможенных органах. М., 2013. С. 85.

«Повышение эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации невозможно без роста профессионального уровня кадров, укрепления служебной дисциплины, улучшения материального положения должностных лиц таможенных органов, повышения их социальной защищенности и членов их семей»<sup>31</sup>.

Совершенствование качественного состава кадров в таможенном деле проявляется в повышении доли специалистов, имеющих высшее образование и получивших подготовку в специальных высших учебных заведениях системы ФТС России. Одновременно снижается доля лиц со средним профессиональным и общим средним образованием. Проявляется тенденция увеличения доли должностных лиц, имеющих профильное для деятельности таможенных органов образование.

Новые задачи и приоритеты федеральной государственной службы требуют качественно новых, моделей и структур их кадрового обеспечения, создания четкой системы кадровой работы. Работу с кадрами целесообразно осуществлять на основе приоритета принципов профессионализма, стабильности, гражданственности.

«Кадровая политика в таможенных органах – это комплекс согласованных правовых, организационно-управленческих социально-психологических мер, направленных на формирование необходимых кадровых ресурсов и обеспечение эффективной деятельности по решению поставленных перед таможенной задачей, осуществляется с учетом научных основ управления персоналом как самостоятельного вида деятельности»<sup>32</sup>.

Управление таможенной службой в большей степени связано с обеспечением наиболее эффективного использования должностных лиц в реализации задач и функций таможенных органов, поиском оптимальной организационной структуры аппарата, определением моделей взаимодействия

---

<sup>31</sup> Попова В.Е. Проблемы формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации. М., 2013. С. 232.

<sup>32</sup> Пицик Н.И. Государственная кадровая политика в органах власти и управления как социальный институт. М., 2015. С. 94.

с институтами гражданского общества, а управление персоналом подчинено, прежде всего, подбору и расстановке кадров, повышению их профессионализма, раскрытию способностей служащих и поиску путей их рационального развития.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) Кадровое обеспечение представляет систему принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленную на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование. Выделяют этапы системы кадрового обеспечения: кадровое планирование и прогнозирование, набор и отбор персонала, его развитие, контроль и оценка. Каждый из них имеет свои особенности и характерные черты. Так, кадровое планирование позволяет выработать требования, критерии и прогнозы в рамках обеспечения организации необходимым персоналом; на основе набора и отбора выбираются лучшие претенденты для занятия должностей; обучение и развитие позволяет совершенствовать свои навыки; оценка направлена на определение достижений, сложившихся проблем и разработку возможных путей их решения. Данные этапы способствуют обеспечению организации требуемой рабочей силой.

2) Кадровое обеспечение таможенных органов можно рассматривать как располагаемый комплекс обязанностей и возможностей соответствующих служб, подразделений в реализации целей и задач социального, организационно-экономического развития ФТС России, характеризуемый численностью персонала данной организации в совокупности с общим потенциалом всех работников. Федеральный орган исполнительной власти в процессе кадрового обеспечения решает проблему укомплектования вакантных должностей подготовленными специалистами, способными по своим профессиональным качествам, а так же возрасту и состоянию здоровья выполнять возложенные на них служебные обязанности.

3) Служба в таможенных органах является особым видом государственной службы граждан РФ, соответственно важно сбалансировать рабочие места с имеющимися трудовыми ресурсами, как по количеству, так и по профессиональному составу. Источниками пополнения кадров для таможенной службы являются Российская таможенная академия и ее филиалы, другие высшие учебные заведения страны, правоохранительные органы. Совершенствование качественного состава кадров в таможенном деле также является необходимым и проявляется в повышении доли специалистов, имеющих высшее образование и получивших подготовку в специальных высших учебных заведениях системы ФТС России.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Белгородский таможенный пост образован 2 марта 2010 года на базе Белгородских восточного и западных таможенных постов. Сейчас это самый крупный таможенный пост Белгородской таможни, являющийся основным пунктом таможенного оформления и таможенного контроля за перемещением товаров и транспортных средств. В его составе – пять отделов таможенного оформления и таможенного контроля, информационно-технический отдел, отдел таможенного досмотра, отдел контроля за таможенным транзитом, отдел административных расследований и отдел документационного обеспечения. Среднесуточный грузопоток составляет более 400 вагонов и 250 автотранспортных средств.

«Белгородский таможенный пост расположен в промышленной зоне Белгорода, всего в 30 км от границы, рядом с тремя крупными узловыми железнодорожными станциями. Имеет удобную транспортную логистику. Помимо железнодорожного пункта пропуска Долбино – Казачья Лопань и авиационного пункта пропуска Белгород – Аэропорт, он объединяет в себе элементы центра таможенного оформления, базирующегося на территории расположенных рядом складов временного хранения (ООО «Техноснаб» и ООО «Белтрансэкспедиция») с возможностью трансформирования полезных площадей, а также складов временного хранения ООО «Движение», ООО «Белгородметаллоснаб» и ОАО «РЖД» на станции Белгород»<sup>33</sup>.

Базовый СВХ ООО «Техноснаб» является мультимодальным терминалом, оснащенным рентгенотелевизионным оборудованием, стационарными системами радиационного контроля (отдельно для каждого вида транспорта), современным весовым оборудованием, а также площадкой для размещения мобильного инспекционно-досмотрового комплекса с

---

<sup>33</sup> Составлено по оперативным данным Белгородского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

предоставлением точки широкополосного доступа. Такой уровень оснащённости в перспективе может сделать пост центром транспортно-логистической системы перевозки и оформления грузов в регионе, привлекательным для всех участников внешнеэкономической деятельности.

Большой вклад в работу Белгородской таможни вносит отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 1. Для оптимизации и ускорения процесса его работа построена по принципу размещения трех сегментов («три окна»), каждый из которых выполняет все функции отдела самостоятельно. Такое деление удобно для всех обратившихся сюда, ведь одновременный прием деклараций в три окна существенно сокращает время на их оформление. В отделе таможенного оформления и таможенного контроля № 2 трудятся 27 человек.

Сотрудники отдела таможенного оформления и таможенного контроля № 3 осуществляют таможенный контроль в пассажирских поездах на станции Белгород и в электропоездах на станции Наумовка, а также в самолетах белгородского аэропорта. Трудится настоящая команда профессионалов из 114 человек.

Отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 4 осуществляет таможенное оформление и таможенный контроль товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу физическими лицами для личных, семейных и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Коллективом, состоящим из семи человек.

В 2011 году введен в работу таможенно-логистический терминал СВХ ЗАО «ТЛТ Белогорье». Он расположен в непосредственной близости от МАПП Нехотеевка, имеет современные технические средства, а его пропускная способность позволяет производить оформление до 100 большегрузных автомобилей в сутки. На территории указанного СВХ располагается вновь образованное подразделение поста ОТОиТК № 5, которое самостоятельно проводит все операции таможенного контроля.

Белгородский таможенный пост возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности руководителем ФТС России. Начальник таможенного поста имеет заместителей назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником таможни по согласованию с региональным таможенным управлением. Заместитель начальника таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается начальником таможенного поста.

Начальник таможенного поста несет персональную ответственность за осуществление возложенных на таможенный пост полномочий, выполнения программ, планов, показателей деятельности таможенного поста. Штатную численность таможенного поста со статусом юридического лица утверждает ФТС России.

Организационная структура Белгородского таможенного поста представлена линейно-функциональным типом. Линейная организационная структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость эксплуатационных мероприятий. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому. Ее негибкость является причиной ограничения инициативы у работников низших уровней управления. Таким образом, функциональная организационная структура управления состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу.

Отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 1 является структурным подразделением Белгородского таможенного поста Белгородской таможни.

Работа отдела строиться на основе текущего и перспективного планирования, сочетания принципа единоначалия при решении вопросов служебной деятельности и персональной ответственности каждого должностного лица Отдела за состояние дел на порученном участке и за выполнение отдельных поручений. Отдел решает возложенные на него

задачи как самостоятельно, так и во взаимодействии с другими структурными подразделениями таможни. При осуществлении своей деятельности Отдел соблюдает требования правовых актов ФТС России по вопросам обеспечения информационной безопасности.

Организационное и методическое руководство, а также контроль деятельности Отдела осуществляется начальником таможенного поста. Руководство Отделом осуществляется начальником Отдела, который непосредственно подчиняется начальнику таможенного поста.

Отдел таможенного оформления и таможенного контроля выполняет следующие функции<sup>34</sup>:

- осуществление регистрации таможенных деклараций и документов, необходимых для совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля;

- контроль соблюдения таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства Российской Федерации, устанавливающих запреты и ограничения на ввоз на таможенную территорию ТС и на вывоз с таможенной территории ТС отдельных товаров;

- контроль таможенной стоимости и контроль статистической стоимости;

- проверка наличия документов и сведений, необходимых для проведения таможенного контроля и совершения таможенных операций;

- осуществление в пределах своей компетенции контроля за перемещением наличных денежных средств и (или) денежных инструментов через таможенную границу ТС;

- проведение анализа товаров, заявленных в транзитных декларациях, декларациях на товары, транспортных и коммерческих документах, оформленных в регионе деятельности поста, с целью выявления рисков и т.д.

---

<sup>34</sup> Составлено по оперативным данным Белгородского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

Основные задачи Отдела включают в себя<sup>35</sup>:

– обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения прав и законных интересов лиц в области таможенного регулирования и создание условий для ускорения товарооборота через таможенную границу Таможенного союза;

– выявление и принятие мер в пределах своей компетенции по пресечению нарушений таможенного законодательства Таможенного союза, а также иных нарушений законодательства Российской Федерации и международных договоров Российской Федерации, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы Российской Федерации.

– реализацию таможенной политики Российской Федерации и Таможенного союза и защита в пределах своей компетенции экономических интересов Российской Федерации;

– совершение в пределах своей компетенции таможенных операций и проведение таможенного контроля в отношении товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Таможенного союза.

Эффективная деятельность Белгородской таможни в первую очередь зависит от деятельности таможенных постов, которые подчинены Белгородской таможне и одним из которых является Белгородский таможенный пост.

Белгородский таможенный пост особое внимание уделяет развитию кадрового обеспечения. Кадровое обеспечение построено на основе Концепции развития таможенных органов Российской Федерации, определяющей основные цели, задачи, принципы и вытекающие из них организационные, управленческие, воспитательные и социально-правовые

---

<sup>35</sup> Составлено по оперативным данным Белгородского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

меры, в частности следует отметить, что к задачам таможенного поста относятся<sup>36</sup>:

1) совершение таможенных операций, связанных с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза, помещением под таможенную процедуру, и проведение таможенного контроля, в том числе с использованием системы управления рисками;

2) принятие в пределах своей компетенции решений по классификации товаров по единой Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (далее – ТН ВЭД ЕАЭС) и об их стране происхождения, проверку документов, подтверждающих страну происхождения товаров;

3) контроль правильности классификации товаров по ТН ВЭД ЕАЭС, а также страны происхождения товаров и т.д. (Приложение 1)

Белгородский таможенный пост в целях реализации поставленных задач в установленной сфере деятельности имеет право:

1) совершать таможенные операции вне мест нахождения таможенных органов и вне времени их работы по мотивированным запросам заинтересованных лиц согласно установленному порядку;

2) давать разрешение либо отказывать в разрешении на проведение грузовых операций с товарами, вскрытие упаковки, упаковку или переупаковку товаров, изменение, удаление или уничтожение средств идентификации;

3) осуществлять идентификацию товаров и транспортных средств, находящихся под таможенным контролем и т.д. (Приложение 2)

Деятельность Белгородского таможенного поста входящего в единую систему таможенных органов Российской Федерации в ЖДПП осуществляется в соответствии с приказом ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste».

---

<sup>36</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. №1701 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

На основании Приказа ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste» в своей деятельности Белгородский таможенный пост в ЖДПП руководствуется «Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, таможенным законодательством Таможенного союза, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, иным законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, актами органов валютного регулирования, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами Банка России, иными нормативными правовыми актами в области таможенного дела, нормативными и иными правовыми актами ФТС России. Таможенный пост осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями»<sup>37</sup>.

В настоящее время Белгородский таможенный пост является самым крупным постом Белгородской таможни. Среднесуточный грузопоток составляет более 400 вагонов и 250 автотранспортных средств.

В состав Белгородского таможенного поста входят пять отделов таможенного оформления и таможенного контроля, информационно-технический отдел, отдел таможенного досмотра, отдел контроля за таможенным транзитом, отдел административных расследований и отдел документационного обеспечения.

---

<sup>37</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. №1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Трудовые ресурсы таможенных органов – это объект постоянного внимания при формировании трудовых коллективов. Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач руководителя таможенного органа. Проблема обеспечения грамотными, квалифицированными специалистами является сложной и трудоёмкой задачей. Штатная численность Белгородского таможенного поста представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Штатная численность Белгородского таможенного поста за 2014-2016 гг.

Данные рисунка 1 свидетельствуют о планомерном снижении штатной численности Белгородского таможенного поста. Такое снижение обусловлено проведением реформ в секторе государственной гражданской службы, что повлекло за собой сокращение штатных единиц в таможенных органах.

Фактическая численность Белгородского таможенного поста в 2014 году составила 285 человек, из них 20 сотрудников, 265 государственных гражданских служащих. Всего вакансий 11. Укомплектованность штата составляет 94%.

В 2015 году фактическая численность Белгородского таможенного поста составила 255 человек, из них 17 сотрудников, 238 государственных гражданских служащих. Всего вакансий 15. Укомплектованность штата составляет 92%.

Фактическая численность Белгородского таможенного поста в 2016 году составила 229 человек, из них 14 сотрудников, 215 государственных гражданских служащих. Имелась 1 вакансия государственного гражданского служащего отдела таможенного оформления и таможенного контроля № 2. Укомплектованность штата составляет 90%.

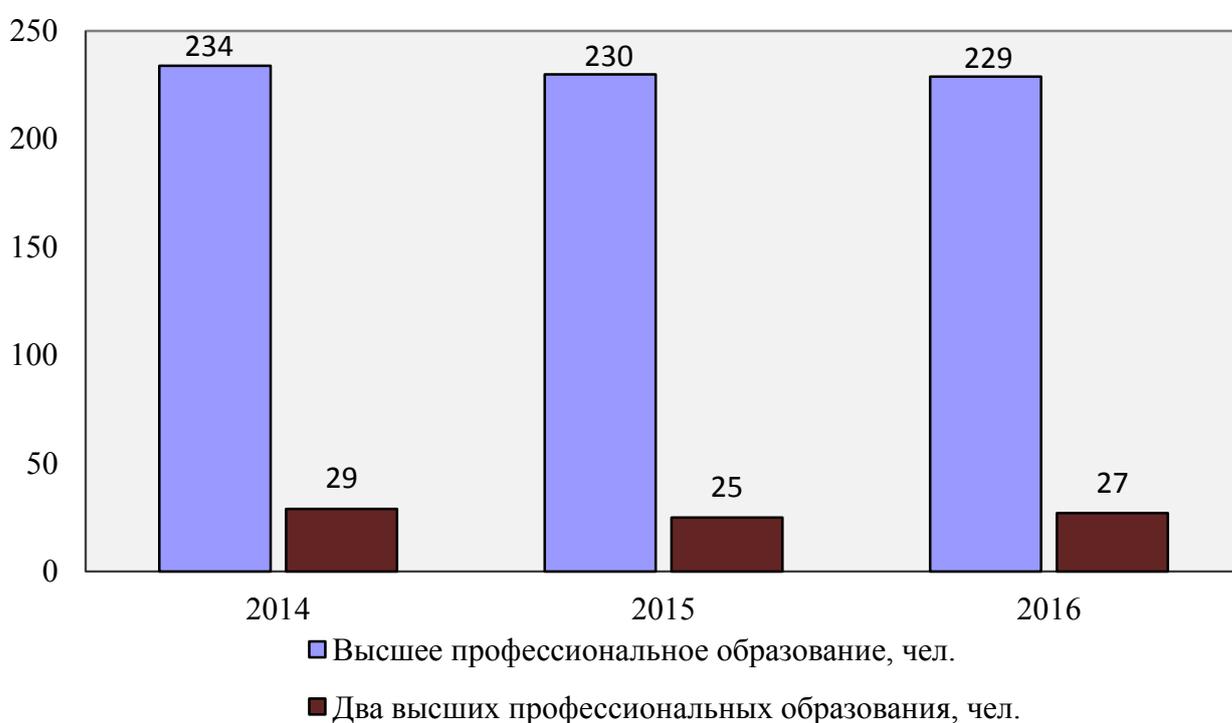


Рис. 2. Качественный состав Белгородского таможенного поста по образованию за 2014-2016 гг.

На основании рисунка 2 можно сделать вывод, что, не смотря на сокращение штатной численности Белгородского таможенного поста, качественный состав остается по-прежнему высоким.

Одним из основных условий эффективной деятельности Белгородского таможенного поста является профессиональный кадровый состав. Его формирование во многом зависит от таких факторов, как:

- качественная правовая база;

– комплектование штата на конкурсной основе при объективной оценке кандидатов;

– формирование кадрового резерва.

Организация работы по подбору, изучению и назначению на должности, проверке кандидатов на пригодность к государственной гражданской службе в таможенных органах осуществляется в соответствии с:

– Федеральным законом от 27.07.2004 года № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

– Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;

– Приказом ФТС России от 16.03.2015 года № 441 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации».

Следует отметить, что «конкурс объявляется по решению начальника таможенного органа либо его заместителя, являющегося председателем конкурсной комиссии, при наличии вакантной должности гражданской службы, замещение которой в соответствии со [статьей 22 Федерального](#)

[закона от 27 июля 2004 года N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"»<sup>38</sup>.](#)

Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской

---

<sup>38</sup> Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации : Приказ ФТС России от 16 марта 2015 г. №441 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

службе квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы.

Гражданский служащий также вправе участвовать в конкурсе на общих основаниях независимо от того, какую должность он замещает на период проведения конкурса<sup>39</sup>.

Конкурс проводится в 2 этапа: этап приёма и обработки документов и этап заседания конкурсной комиссии.

На первом этапе информация о проведении конкурса и его условиях размещается в общедоступных источниках информации.

Объявление о проведении конкурса вывешивается на информационном стенде в помещении таможенного органа. «В публикуемом объявлении о проведении конкурса должна содержаться информация о полном наименовании вакантной должности гражданской службы, требованиях, предъявляемых к претенденту на замещение этой должности, месте и времени приема документов, подлежащих представлению, сроках, до истечения которых принимаются документы, а также сведения об источнике подробной информации о конкурсе (телефон, факс, электронная почта, юридический адрес, электронный адрес сайта таможенного органа).

Ответственным за организацию размещения информации о проведении конкурса является председатель конкурсной комиссии»<sup>40</sup>.

Гражданский служащий, желающий участвовать в конкурсе, должен подать заявление и анкету, в случае пропуска срока предоставления документов или предоставление в неполном объеме ведет к отказу в их приеме.

После завершения этапа сбора документов лиц, желающих принять участие в конкурсе, и проверки представленных ими сведений, председатель

---

<sup>39</sup> Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации : Приказ ФТС России от 16 марта 2015 г. №441 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

<sup>40</sup> Там же.

конкурсной комиссии в случае наличия не менее, чем двух кандидатов на вакантную должность, принимает решение о дате, времени и месте проведения второго этапа конкурса. В противном случае может быть принято решение о проведении повторного конкурса.

Для проведения конкурса приказом таможенного органа образуется конкурсная комиссия, которая является коллегиальным органом, формирующимся в каждом таможенном органе для организации и проведения конкурсов. «В состав конкурсной комиссии обязательно входят представители кадрового и правового подразделений таможенного органа, представитель подразделения, в котором проводится конкурс, представитель федерального государственного органа по управлению государственной службой и независимые эксперты-специалисты по вопросам, связанным с гражданской службой (представители научных, образовательных и других организаций), а в таможенном органе, при котором образован общественный совет, включаются и представители указанного общественного совета»<sup>41</sup>.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов и их соответствия предъявляемым квалификационным требованиям, в связи с чем определена процедура проведения такой оценки, принятия решения о назначении победителя, реализации результатов конкурса и уведомлении о них участников.

О результатах конкурса кандидаты уведомляются в письменной форме в семидневный срок со дня его завершения.

Граждане при поступлении на службу в таможенные органы, а также сотрудники таможенных органов обязаны ежегодно представлять в налоговые органы сведения о полученных ими доходах и об имуществе, принадлежащем им на праве собственности, являющихся объектами налогообложения.

---

<sup>41</sup> Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации : Приказ ФТС России от 16 марта 2015 г. №441 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

Не принимаются на службу в таможенные органы недееспособные, ограниченно дееспособные, а также лица при наличии у них неснятой или непогашенной судимости. Обязательным условием назначения на должность в таможенном органе является принятие присяги<sup>42</sup>.

Гражданин, принятый на службу в таможенные органы, не позднее двух месяцев со дня присвоения ему первого специального звания принимает присягу. Порядок принятия присяги определяется руководителем ФТС России.

В круг обязанностей должностного лица таможенного органа входят<sup>43</sup>:

1) обеспечение соблюдения Конституции Российской Федерации, исполнения федеральных конституционных законов и федеральных законов;

2) обеспечение соблюдения и защиты прав и законных интересов граждан;

3) выполнение приказов и распоряжений начальников таможенных органов, отданные в пределах их должностных полномочий, за исключением заведомо незаконных;

4) своевременное рассмотрение обращения граждан и общественных объединений, а также государственных органов, органов местного самоуправления и организаций;

5) соблюдение установленных в таможенном органе правила внутреннего распорядка, порядка обращения со служебной информацией, выполнения должностных инструкций;

6) поддержание уровня квалификации, необходимого для исполнения должностных обязанностей;

7) хранение государственной и иной охраняемой законом тайны, а также не разглашение ставших ему известными в связи с исполнением

---

<sup>42</sup> О службе в таможенных органах : федер. закон. от 21 июля 1997 г. №114-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф». Ст. 19.

<sup>43</sup> Там же. Ст. 17.

должностных обязанностей сведений, в том числе затрагивающих частную жизнь, честь и достоинство граждан.

Конкретный перечень обязанностей любого лица, проходящего службу в таможенных органах, устанавливается должностной инструкцией.

Большое значение при формировании кадрового обеспечения таможенных органов имеет аттестация.

Аттестация на соответствие занимаемым должностям – это мероприятие, которое способствует определению уровня профессионального развития и соответствия государственных служащих замещаемым должностям государственной гражданской службы.

Влияет на стимулирование профессионального роста должностных лиц, направлено на выявление перспективы применения профессиональных способностей государственных служащих, на определение необходимости повышения квалификации, активизации профессиональной подготовки или переподготовки государственных служащих, на рост служебной активности, повышение ответственности за порученное дело должностных лиц. Является своего рода инструментом для осуществления мероприятий касающихся продвижения по службе, зачисления в резерв на вышестоящие должности по итогам аттестации, на корректировку установленных размеров надбавок и единовременных денежных поощрений, влияющих на оплату труда.

Аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы.

При проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а

при необходимости пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя.

Аттестации не подлежат гражданские служащие, замещающие должности гражданской службы категорий "руководители" и "помощники (советники)", с которыми заключен срочный служебный контракт (за исключением гражданских служащих, замещающих отдельные должности гражданской службы, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, необходимость аттестации которых предусмотрена соответственно указом Президента Российской Федерации или постановлением Правительства Российской Федерации)<sup>44</sup>.

Аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года. При проведении аттестации учитываются соблюдение гражданским служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных настоящим Федеральным законом.

Для проведения аттестации гражданских служащих правовым актом государственного органа формируется аттестационная комиссия.

В состав аттестационной комиссии включаются представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие, представитель соответствующего органа по управлению государственной службой, а также представители научных и образовательных организаций. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии<sup>45</sup>.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

---

<sup>44</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля. Ст. 48.

<sup>45</sup> Там же.

В случае неявки гражданского служащего на аттестацию без уважительных причин или отказа гражданского служащего от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности, а аттестация переносится.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений<sup>46</sup>:

- 1) соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- 2) соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- 3) соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного получения дополнительного профессионального образования;
- 4) не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа о том, что гражданский служащий<sup>47</sup>:

- 1) подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- 2) направляется для получения дополнительного профессионального образования;
- 3) понижается в должности гражданской службы и подлежит исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем.

Прекращение служебного контракта, освобождение от замещаемой должности гражданской службы и увольнение с гражданской службы оформляются правовым актом государственного органа.

Несмотря на четко формализованную структуру кадрового управления Белгородского таможенного поста, и многие направления и функции,

---

<sup>46</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля. Ст. 48.

<sup>47</sup> Там же.

существуют проблемы в области кадрового обеспечения, которые необходимо решать. Во многом они не являются неожиданными, обусловлено это тем, что существует неблагоприятная политическая и экономическая обстановка. Можно выделить несколько основных проблем кадрового обеспечения таможенных органов:

- отток наиболее подготовленных сотрудников таможни в другие структуры;
- переподготовка кадров в целях обеспечения пополнения таможенных органов специальным образованием;
- условия приема на службу и самой службы в таможне;
- жесткая система со всеми ее предписаниями, ограничениями и регламентацией всех сфер профессиональной деятельности;
- кадровый застой;
- низкая популярность государственной службы.

У каждой проблемы есть свои причины, и задача исследования состоит в том, что их необходимо выявить, чтобы затем предложить направления решения проблемы. Основные проблемы кадрового обеспечения таможенных органов являются следствием таких факторов как:

- недостаточная мотивация должностных лиц таможенных органов;
- отсутствие гибкости системы кадрового обеспечения таможенной службы;
- небольшое количество учебных заведений, подготавливающих специалистов по таможенному делу.

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1) Белгородский таможенный пост является структурным подразделением Белгородской таможни и входит в единую систему таможенных органов Российской Федерации. Белгородский таможенный пост – самый крупный таможенный пост Белгородской таможни,

являющийся основным пунктом таможенного оформления и таможенного контроля за перемещением товаров и транспортных средств. В состав Белгородского таможенного поста входят пять отделов таможенного оформления и таможенного контроля, информационно-технический отдел и др., которые эффективно выполняют поставленные перед ними задачи.

2) Формирование профессионального кадрового состава является одним из основных условий эффективной работы Белгородского таможенного поста, при этом за последние три года наблюдается планомерное снижение штатной численности поста. Это обусловлено проведением реформ в секторе государственной гражданской службы, повлекшее за собой сокращение штатных единиц в таможенных органах.

3) Несмотря на то, что Белгородский таможенный пост имеет четко формализованную структуру кадрового управления, существует ряд проблем в области кадрового обеспечения, которые необходимо решать. Основными проблемами, влияющими на качество кадрового обеспечения, Белгородского таможенного поста являются: снижение престижа государственной службы, отсутствие гибкости кадрового обеспечения, недостаточная систематизация ротации кадров и т.д. Пути решения данных проблем рассмотрены в третьем разделе.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Проблема обеспечения кадрами является одной из острейших в любой организации. Она выходит на первый план в такой неотъемлемой для России структуре государственного управления как таможенные органы.

В России кадры являются значимым ресурсом. Качество и эффективность экономического роста и повышения благосостояния граждан зависит от уровня профессионализма кадров. Современные требования к специалистам велики, это не только профессиональное выполнение функциональных обязанностей, а прежде всего, внедрение информационных технологий, ведение исследовательской работы, что способствует повышению эффективности организации.

Современные условия предъявляют принципиально новые требования к знаниям и практическим навыкам специалистов по таможенному делу. Возникли новые проблемы в организации и развитии таможенного дела, требующие глубокого осмысления и практического решения в плане увязки их с новыми тенденциями хозяйственного механизма и регулирования рыночной экономики. Не нашли системного обобщения ряд крупных изменений в области экономического, законодательного, информационно-технического, организационного обеспечения деятельности таможенных органов, взаимоотношений таможенных органов с органами местного самоуправления и федеральными органами, не раскрыты специфические особенности развития кадрового потенциала региональных таможенных управлений.

«Сущность развития кадрового обеспечения таможенных органов – это переход из данного состояния в другое, лучшее состояние по использованию потенциальных и реальных возможностей государства, таможенных органов и их сотрудников, органов муниципального управления на местах с целью повышения экономической эффективности внешнеэкономической

деятельности хозяйствующих субъектов Российской Федерации. В задачи развития кадрового потенциала таможенных органов входит, прежде всего, создание таких политических, экономических, организационно-технических, информационных, социальных условий, в которых эти возможности реализовались бы наиболее оперативно и эффективно»<sup>48</sup>.

«Таможенные органы выполняют работу, связанную с высокой степенью ответственности перед государством, умственным и психологическим напряжением, поэтому от сотрудников требуется хорошая физическая подготовка».

На сегодняшний момент существуют проблемы кадрового обеспечения в области таможенного дела, не смотря на то, что структура кадрового управления таможенных органов является четко формализованной, и многие функции этой службы четко структурированы.

Основными проблемами кадрового обеспечения таможенных органов России являются:

1. Проблема низкой популярности государственной службы.
2. Одна из ведущих проблем в области профессионального образования состоит в том, что большая часть сотрудников таможенной службы не имеют соответствующего профильного образования.
3. Проблема «застоя» кадров, большая часть кадров таможенных органов приближается к пенсионному возрасту.
4. Проблема стимулирования кадров.
5. Проблема выявления скрытых резервов творческого, профессионального, личностного потенциала персонала таможенных органов как одной из важнейших составляющих для формирования таможенной культуры.

Особенность таможенной службы РФ заключается в разветвленной иерархичной таможенной структуре, в которой квалифицированные

---

<sup>48</sup> Алисултанов Ю.С. Организационно-экономический механизм управления развитием кадрового потенциала таможенных органов. М., 2014. С. 195.

специалисты должны строго следовать правилам с множеством ограничений. Карьерный рост в таких условиях носит формальный характер, так как, придерживаясь, правил, специалист в лучшем случае «растет» в звании или должности, но меньше всего в профессионализме. Поэтому необходимо проведение кадрового исследования, для недопущения такой ситуации. Хотелось бы отметить, что необходимо учитывать региональное развитие таможни, т.е. учитывать численность кадров в соответствии с географическим расположением, объемом работ, грузооборота и т.д.

К сожалению, как и вся государственная служба, Федеральная таможенная служба не так привлекает к себе внимание как объект работы, как частные организации. Нестабильность структуры власти, кризисное состояние экономики и другие причины во многом послужили причиной малой популярности службы в таможенных органах.

Для повышения престижа таможенных органов и привлечения высококвалифицированных кадров, следует предпринять следующие мероприятия<sup>49</sup>:

- организовывать встречи потенциальных кандидатов для работы в таможне с сотрудниками кадровых служб таможенных органов;
- создать и поддерживать положительный имидж работника таможенных органов путём привлечения средств массовой информации: печать, радио, телевидение, интернет;
- популяризовать работу таможни за счёт выпуска кинофильмов, телесериалов.

На сегодняшний день большинство должностных лиц таможенных органов имеет техническое, экономическое и гуманитарное образование, но не связанное с профилем государственной службы. В меньшей степени по специальностям «Экономика и управление», в том числе «Таможенное дело».

---

<sup>49</sup> Богданова Е.Л. Мониторинг кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации. М., 2014. С. 112.

В настоящее время всё больше вузов ведёт подготовку по этой специальности, но всё равно их недостаточно, мало возможностей получить профессиональное образование по этому направлению.

В связи с этим, можно вести работу по следующим направлениям:

- создать ступенчатую систему подготовки специалиста в области таможенного дела;
- создавать специальные классы с углубленным изучением предмета в средних учебных заведениях;
- обеспечивать обмен опытом разных таможенных органов России путём семинаров, конференций, командировок;
- сделать возможным стажировку и обучение за границей РФ.

Чтобы избежать кадрового застоя, необходимо производить рациональную ротацию кадров. Многие зависят от предложений структурных подразделений таможенных органов. «Упор, прежде всего, необходимо сделать на ротацию внутри таможенных органов, т.к. усилившаяся необходимость переездов в другие местности может оттолкнуть многих должностных лиц и потенциальных кандидатов от работы в таможенных органах, что приведёт к обратному результату мероприятий»<sup>50</sup>.

Внутри же структурных подразделений таможенных органов ротация кадров также необходима. Преимуществ много, одним из них является то, что при ротации сотрудник и сам набирается опыта и знаний, и может передавать свои знания и опыт новым коллегам. Это повышает качественную составляющую кадрового обеспечения таможенных органов РФ.

Существует нормативный документ, определяющий осуществление материального стимулирования должностных лиц территориальных органов Федеральной таможенной службы. «Он разработан в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 25 сентября 2007 г. № 611 «О материальном стимулировании федеральных государственных

---

<sup>50</sup> Попова В.Е. Проблемы формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации. М., 2013. С. 231.

гражданских служащих и сотрудников территориальных органов отдельных федеральных органов исполнительной власти» и определяет механизм материального стимулирования должностных лиц территориальных органов Федеральной таможенной службы – региональных таможенных управлений, таможен и таможенных постов зависимости от эффективности их работы, качества исполнения ими должностных обязанностей по контролю за соблюдением таможенного законодательства, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты таможенных платежей»<sup>51</sup>.

Документ описывает периодичность премирования, критерии оценки эффективности работы, кто распределяет средства и т.д. Решающим должностным лицом в распределении является начальник таможенного органа.

Таким образом, не указаны конкретные пропорции премий, решение принимает начальство, что неизменно может привести к ситуациям несправедливого распределения доходов.

С целью улучшения системы материального стимулирования можно предложить следующие направления:

- создать независимую службу по оценке вкладов труда должностных лиц таможенных органов и по распределению премий;
- внести дополнительные средства стимулирования: обеспечение жильём, либо специальные программы ипотечного кредитования для сотрудников и должностных лиц таможенных органов.

Повышение качества персонала является центральным звеном в решении задачи развития таможенной культуры посредством создания эффективного механизма формирования профессионального кадрового потенциала таможенной службы, способного успешно выполнять должностные обязанности. В этой связи к основным задачам кадровой

---

<sup>51</sup> О материальном стимулировании федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников территориальных органов отдельных федеральных органов исполнительной власти : Пост. Правительства РФ от 25 сентября 2007 г. № 611// Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

политики, обеспечивающей высокую культуру таможенного персонала, можно отнести:

- обеспечение оптимального сочетания оперативного решения кадровых проблем с решением задач будущих потребностей персонала таможенных органов путем создания системы непрерывного творческого и квалификационного роста кадрового состава таможенных органов;

- создание гибкой, научно-обоснованной системы организационно-штатной работы на основе международных стандартов;

- внедрение современных методик оценки действующего персонала, поиска, подбора и проверки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенных органах;

- переход на систему непрерывной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, включающую в себя, помимо традиционных, сложившихся, широкий спектр форм повышения информированности, компетентности и вовлечения кадров в решение реальных проблем таможенного дела;

- разработка и реализация комплекса правовых, оперативных и воспитательно-профилактических мер, направленных на обеспечение законности в деятельности таможенных органов и их сотрудников, дисциплины и высокой ответственности кадров.

В систему кадрового обеспечения таможенных органов РФ на сегодняшний день уже внедрены многие современные прогрессивные методы по набору персонала. Но стоит отметить, что эти методы кадрового обеспечения необходимо развивать.

В связи с этим можно предложить следующие направления:

- произвести изменения в критериях набора сотрудников на конкурсной основе: в функциях Управления государственной службы и кадров ФТС России присутствует организация набора на вакантные должности на конкурсной основе, но необходимо чётко обозначить эти критерии, внедрить наиболее современные требования к работникам

государственной службы и служащим таможенных органов РФ. В первую очередь необходимо ввести систему всестороннего тестирования, проверяющую не только профессиональную компетенцию, но и морально-личностные качества испытуемых;

– изменить подход к набору персонала самой кадровой службы, необходимость этого вызвана, прежде всего, тем, что работник кадровой службы таможенных органов России должен быть хорошо подготовлен и как специалист-таможенник и как менеджер по управлению персоналом.

Несмотря на положение дел в 2014-2016 гг., все же и сокращение численности, и текучесть кадров имеют место на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни.

Отток наиболее подготовленных сотрудников таможни в другие структуры вызван, прежде всего, неудовлетворенностью условиями труда, его интенсивностью, а также несоответствием оплаты труда и уровня социальной защищенности объему выполняемой работы. Усиливающийся разрыв в оплате труда сотрудников таможни и коммерческих и административных структур постепенно становится одним из решающих факторов. Также немаловажным фактором является экономическая ситуация в стране.

В результате Белгородский таможенный пост испытывает небольшие трудности с приемом на службу высококомпетентных, квалифицированных специалистов. По этой причине все еще низок процент работающих в таможне экономистов и юристов. Экономисту легче и выгоднее открыть свое предприятие и работать на себя, а не на государство.

Перед отделом кадров в настоящее время стоит задача направления на переподготовку кадров в целях обеспечения пополнения таможенных органов специальным образованием. Желательно экономическим или юридическим. А такое образование приобретается не кратковременно, да еще и необходимо пройти специализацию в таможенном деле.

Специалистов с большим практическим опытом, обращавшихся в отдел кадров Белгородской таможни зачастую не устраивают условия приема на службу и самой службы в таможне, так как новому сотруднику таможни необходимо пройти ряд ступеней для службы в таможенных органах. Здесь следует сделать очень важное замечание: минимум полгода новый служащий занимает, как правило, низшую должность инспектора, а значит оплата его труда – минимальная. За первые годы работы они приобретают опыт, а затем находят более оплачиваемую работу.

Многие оставляющие службу на Белгородском таможенном посту не выдерживают жесткости системы со всеми ее предписаниями, ограничениями и регламентацией всех сфер профессиональной деятельности. Сюда же относится и обязательное ношение форменной одежды, и занятия физической подготовкой, и мероприятия по недопущению профессионального и интеллектуального застоя (обучение, аттестация). Дело, однако, в том, что как бы критически не относился новый работник к системе службы на Белгородском таможенном посту, ему все равно придется в ней работать, если он хочет сделать карьеру. В Белгородской таможенной системе недопустим кадровый застой. Но согласно статистике, около трети начальников таможен и таможенных постов состоит в этой должности и работает пять и более лет. Возникает необходимость регулярной смены кадров по горизонтали управления – ротация.

Однако в ходе осуществления мероприятий по ротации кадров могут выявиться серьезные недостатки в ее организации в таможенных органах. Необходимо принятие действенных мер по созданию материальной и правовой базы по обеспечению ротации.

Руководители таможенных органов еще недостаточно используют возможности ротации кадров внутри таможенных постов в целях правильного подбора и расстановки кадров, предупреждения правонарушений со стороны должностных лиц. Ротация руководящего состава связана с большими материальными издержками. Но решение этих

проблем необходимо обеспечить, иначе плановые кадровые перемены в таможенных органах останутся лишь благим желанием.

Практика Белгородского таможенного поста показывает недостаточность серьезной работы с резервом кадров на выдвижение. Это замечание в одинаковой степени относится к таможенным органам всех уровней. И, несмотря на то, что это направление деятельности Белгородского таможенного поста также регламентируется указаниями вышестоящих органов, инициатива руководящего звена таможенного поста была бы уместна.

В совершенствовании кадровой политики на Белгородском таможенном посту, первостепенное внимание следует обратить на систему подбора кадров.

Планируемая и естественная текучесть личного состава будет постепенно восполняться подготовленными в профессиональном отношении молодыми кадрами за счет выпускников вузов по специальности «Таможенное дело».

В вопросах подбора кадров предстоит переориентироваться в основном на молодежь в возрасте до 35 лет, с тем, чтобы впоследствии сотрудники получали возможность выслужить установленный законом срок непосредственно в таможенных органах и получить таможенную пенсию. Так что в перспективе будут созданы все предпосылки для планирования и развития карьеры служащего таможни с соблюдением всех ее этапов.

Что касается поиска, подбора, проверки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенные органы, то в этом направлении отделу кадров Белгородского таможенного поста необходимо внедрять современные методики.

Некоторые могли бы быть взяты из экономики персонала. «Экономика персонала – это весьма популярная и динамично развивающаяся область современной экономической науки. Она объединяет идеи и исследования из

целого ряда экономических дисциплин, включая экономику труда, поведенческую и экспериментальную экономику»<sup>52</sup>.

Экономика персонала объединяет в единое целое весь спектр кадровых вопросов и может служить катализатором эффективности. Исследование проблем экономики персонала имеет не только теоретическое, но и большое практическое значение. По его результатам можно получить ценные рекомендации относительно повышения эффективности управления человеческими ресурсами. На теоретическом уровне одна из функций экономики персонала заключается в возможности получения рекомендаций на базе экономической теории для кадрового хозяйства организации или экономического обоснования кадровых концепций и мероприятий.

Чтобы показать полезность для кадрового хозяйства разработки конкретных рекомендаций на базе экономических теорий, целесообразно остановиться на одном специфическом аспекте – информационной асимметрии.

В частности, вопрос стоит о неопределенности сведений о качестве отбираемого персонала. При этом имеется в виду качество претендентов на рабочие места, то есть их знания, мотивы, планы относительно сроков работы. Информационная асимметрия здесь складывается не в пользу организации.

Теория информационной асимметрии указывает, что существует возможность ликвидации информационного пробела. «В теории кадрового хозяйства она практически не рассматривается. Речь идет о самоотборе. Эта процедура состоит в том, что претендента подводят к необходимости сообщить о себе релевантную информацию. Эту методику можно рассмотреть на конкретном примере. С ее помощью нетрудно узнать, намерены ли претенденты работать в организации в течение длительного времени»<sup>53</sup>. Для этого претендентам предлагается два варианта оплаты труда.

---

<sup>52</sup> Чернятин С.В. Компетентный подход в работе с персоналом. М., 2014. С. 95.

<sup>53</sup> Там же. С. 96.

По первому заработная плата сразу устанавливается высокая с условием, что в дальнейшем она будет медленно возрастать. По второму варианту первоначальная зарплата устанавливается низкой с условием, что она будет расти с увеличением рабочего стажа. Претенденты, намеревающиеся работать в организации в течение длительного времени, выберут второй вариант, остальные – первый.

Таким образом, экономическое моделирование кадровых проблем может стать основой для заключений отделом кадров Белгородского таможенного поста, которые раньше осознанно не делались, а также базой для разработки конкретных оперативно-организационных рекомендаций для кадровой практики.

Определяющее значение в кадровой политике Белгородского таможенного поста имеют вопросы подготовки кадров. Важную роль в решении этой задачи играет отношение к вопросам переподготовки кадров, прежде всего начальствующего состава. В режим постоянного обучения необходимо включить и руководителей всех уровней. Без их обучения навыкам управленческой деятельности невозможно решить задачи по развитию таможенной службы в соответствии с требованиями времени.

В данном случае привлекателен метод обучающейся организации, т.е. привлечение специалистов-преподавателей непосредственно на рабочие места. Осуществляется процесс повышения квалификации без отрыва от основной деятельности.

Анализ положения дел на Белгородском таможенном посту показывает, что уровень квалификации работников все более становится сдерживающим фактором в дальнейшем развитии таможенной службы, повышении эффективности ее функционирования.

В целях обеспечения непрерывного роста квалификации инспекторов предлагается видоизменить схему обучения, сосредоточив его в создаваемых учебных центрах при отделах подготовки кадров региональных таможенных

управлений и на факультетах повышения квалификации, располагающих соответствующей материально-технической и учебной базой.

На Белгородском таможенном посту необходимо начать осуществление программы непрерывной подготовки кадров, систематической оценки методом тестирования их профессионального уровня и переподготовки части инспекторского состава. Это позволит вести плановую учебу (повышение квалификации) всех категорий сотрудников таможенных органов с периодичностью не реже 1 раза в 3-4 года.

Переподготовкой и начальным обучением нового таможенного пополнения, как и прежде, будет заниматься отдел кадров Белгородского таможенного поста. На него же будут возложены функции самостоятельной подготовки сотрудников, их профессиональной учебы непосредственно в подразделениях.

«Привлечение кадров таможенных органов всех уровней и, в первую очередь, таможен и таможенных постов к различным формам обучения стало сегодня неременным условием должностного роста. Неучастие сотрудников в профессиональной учебе рассматривается как невыполнение ими своих служебных обязанностей»<sup>54</sup>.

Хорошим стимулом к профессиональному росту и, как следствие, росту должностному на Белгородском таможенном посту, могла бы быть работа по определению лучшего таможенника, лучшего таможенного поста, лучшего отдела таможни.

Многофункциональность, специфика деятельности подразделений и сотрудников Белгородского таможенного поста обуславливают определенную сложность в выборе «лучшего таможенника». Поэтому эту работу целесообразно проводить в 2-3 этапа, используя независимые характеристики и мнение коллектива, руководителя подразделения, начальника таможни.

---

<sup>54</sup> Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом. М., 2015. С. 197.

Конечно, желательно, чтобы лучшим таможенником был представитель подразделений, непосредственно занимающихся организацией таможенного дела, таможенным оформлением и контролем на постах и пунктах пропуска и олицетворял таможенника на границе.

Не исключено, что таким сотрудником будет представитель любого блока подразделений или отдельно работающий специалист, добивающийся наивысших показателей в своей деятельности или совершивший героический поступок, а также пользующийся особым уважением и авторитетом среди всех таможенников.

Лучшим таможенным постом (отделом) по итогам работы за квартал (полугодие, год) признается коллектив, личный состав которого имеет высокую профессиональную подготовку, показывает лучшие практические результаты деятельности и уровень дисциплины, проявляет разумную инициативу, настойчивость в устранении недостатков.

Коллективу поста или отдела, признанному лучшим, выдается диплом и денежная премия в размере 1/2 месячного фонда оплаты труда согласно штатному расписанию подразделения, которая распределяется решением общего собрания среди сотрудников этого подразделения.

Для сравнения результатов могут использоваться показатели, образующие основную деятельность Белгородской таможни, а также постов. Среди них:

- количество обслуженных участников внешнеэкономической деятельности, принятых и оформленных грузовых таможенных деклараций, досмотренных и пропущенных через границу товаров, транспортных средств, пассажиров;
- количество выявленных нарушений таможенного законодательства;
- количество и качество проводимых с сотрудниками подразделений занятий по специальной и боевой подготовке, контрольных и внезапных проверок несения службы, выполнения должностных обязанностей;

- количество и качество отчетов и аналитического материала, направленных в вышестоящие органы, уровень исполнительской дисциплины;

- степень самостоятельности в организации труда, обучения и воспитания сотрудников;

- соблюдение законности в работе, уровень морально-психологического климата.

Таким образом, в процессе выбора «лучших» Белгородской таможни используются научно разработанные критерии количества и качества труда, сравнимости результатов, участие в нем всех сотрудников. Эта работа формирует соревновательный дух, стимулирует достижение высококачественных показателей в повседневной служебной деятельности и оптимизм. Подобные мероприятия требуют времени и затрат, но они оправданы, поскольку обеспечивают положительный настрой у сотрудников таможни: достичь передовых позиций, стать лучше. Первейшая задача – научить каждого служащего работать по-новому, на конкретный результат, а главное – изменить имидж таможенника и таможенной службы, во главу оценки деятельности каждого сотрудника ставить уровень его профессионализма и культуры в работе и в общении с клиентами.

Сложившаяся на Белгородском таможенном посту система управления кадрами не отвечает и концепции маркетинга персонала. Новые социально-экономические проблемы в наше время требуют и нового отношения к управлению персоналом организаций. И сегодня управление персоналом – это уже не просто вопросы организации труда, а экономический рычаг развития организации и повышения эффективности производства. У каждой организации должен быть свой выбор путей реформирования кадровых служб. Один из путей – объединение всех служб организации, связанных с формированием кадрового состава, с планированием и организацией труда, его оплатой и стимулированием. В ее составе, кроме инспекторов по кадрам

и подготовке кадров, должны быть юристы, социологи, психологи, работники по связям с прессой.

Особое место в реформировании кадровой службы Белгородского таможенного поста должно отводиться ее руководителю, который помимо высшего образования и специальной психолого-педагогической подготовки должен обладать опытом кадровой и руководящей работы, должен иметь развитые организаторские, коммуникационные и познавательные способности. Руководителю службы по управлению персоналом необходимо владеть техникой управления кадрами, методами оценки личностных, деловых качеств работников и результатов коллективной работы, вопросами практического применения основ законодательства в работе с кадрами, способами воздействия на коллектив, методами и техникой публичных выступлений, ведения переговоров при возникновении трудовых споров.

Совершенствованию работы с персоналом на Белгородском таможенном посту способствует развитие психологических служб. Психология таможенного коллектива – это сложная совокупность внутриколлективных процессов и явлений, сторон его духовной жизни. Психология каждого таможенника и социально-психологические явления таможенного коллектива находятся в диалектическом единстве. Они взаимно влияют друг на друга.

Направлений в деятельности психологической службы на Белгородском таможенном посту достаточно много. Во-первых, это участие в работе по профессиональному отбору кандидатов на службу в таможню. Во-вторых, создание банка психологических данных сотрудников таможни, проведение индивидуально-психологической работы с лицами, имеющими признаки затрудненной адаптации. В-третьих, оказание помощи руководящему составу и подразделениям таможни в создании здорового морально-психологического климата. В-четвертых, проведение психологического консультирования и оказание психологической помощи сотрудникам таможни и членам их семей.

Очень полезной и результативной может оказаться работа психолога с резервом кадров на выдвижение. Возможности здесь следующие:

- проведение психологической диагностики на предмет возможности зачисления кандидата в резерв;
- осуществление психологического консультирования резервиста по результатам его психологического обследования;
- оказание помощи резервисту в составлении индивидуального плана его подготовки к новой должности.

В условиях деятельности Евразийского Экономического Союза и выявленных проблем кадровой политики Белгородского таможенного поста можно определить следующие пути совершенствования решений проблем кадрового обеспечения в таможенных органах:

1. Качественное обновление персонала таможенных органов молодыми квалифицированными специалистами в области таможенного дела;
2. Во время адаптационного период молодого специалиста применение метода консультирования, через наставничество;
3. Предоставить возможность курсовой переподготовки повышения квалификации;
4. Проведение аттестации сотрудников таможенных органов в соответствии с и инструкций аттестации служащих. Обеспечить более жёсткие рамки возрастных критериев.
5. Стимулирование кадров через бонусную систему.
6. Разработать тренинги, которые будут мотивировать специалистов таможенных органов работать более усердно и качественно.
7. Информированность населения через сайты таможенных организаций России.
8. Расширить издание учебной и справочной литературы.
9. Создание условий соответствия оплаты труда и объема выполняемых работ.

10. Создание условий для сокращения испытательного срока молодых специалистов при приеме на работу и получения квалификации.

11. Создание фильмов о таможенной службе с целью воспитания патриотизма и популяризации профессий таможенной службы.

12. Создание условий и возможности переподготовки высококвалифицированных специалистов и т.д.

При осуществлении данного комплекса мер повысится эффективность кадровой политики, результатом которой является успешное выполнение поставленных перед таможенной задачей.

Таким образом, предложения по совершенствованию деятельности кадровой службы Белгородского таможенного поста отражают комплексное решение реформирования кадрового состава таможенного поста в целях дальнейшего развития данной государственной службы. Можно сделать следующие выводы:

1) В России кадры являются значимым ресурсом, особенно в таможенных органах, так как они выполняют работу, связанную с высокой степенью ответственности перед государством, а также защищают экономическую безопасность России. Поэтому должностные лица таможенных органов должны обладать достаточной квалификацией, а также хорошей физической подготовкой. Несмотря на это существуют и проблемы в области кадрового обеспечения таможенных органов, такие как: низкая популярность таможенных органов, проблема стимулирования кадров, кадровый застой, и т.д. Главной причиной такой ситуации является нестабильность экономического положения в стране. Следует отметить, что неудовлетворенность условиями труда, его интенсивностью, а также несоответствием оплаты труда и уровня социальной защищенности объема выполняемой работы, также сыграли немаловажную роль в сокращении штатной численности.

2) Для решения выявленных проблем необходима работа по каждому направлению. А именно, для повышения престижа таможенных органов

необходимо поддерживать положительный имидж должностных лиц таможенных органов, популяризовать работу таможни за счет выпуска кинофильмов телесериалов. Для решения проблемы в области стимулирования кадров, был предложен комплекс таких мероприятий как: обеспечение жильем должностных лиц таможенных органов, либо предоставление специальной программы ипотечного кредитования, также необходимо создать независимую службу по оценке выполняемой работы и начислению премий. Чтобы избежать кадрового застоя, необходимо производить рациональную ротацию кадров. Повышение квалификации также играет немаловажную роль, так как большинство должностных лиц таможенных органов не имеет профильного образования.

3) Для дальнейшего развития кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами был предложен комплекс мероприятий. При выполнении данного комплекса мероприятий повысится эффективность кадровой политики, целью которой является успешное выполнение поставленных перед таможенными органами задач.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-политические преобразования, происходящие в нашем государстве, глубокое реформирование экономических отношений приводят к необходимости совершенствования системы государственного управления, что в свою очередь требует формирования стабильного оптимально сбалансированного аппарата органов государственного управления, способного обеспечить решение социально-экономических задач, определенных условиями переходной экономики. Выработка концептуальных основ и на их базе совершенствование кадрового обеспечения становится объективной потребностью и важным условием повышения эффективности управленческого корпуса.

Кадровое обеспечение таможенных органов – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников таможенного органа, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями организации. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в органах, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Набор состоит в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого таможенные органы отбирают наиболее подходящих для себя работников.

Белгородский таможенный пост является структурным подразделением Белгородской таможни и входит в единую систему таможенных органов Российской Федерации. Белгородский таможенный пост – самый крупный таможенный пост Белгородской таможни, являющийся основным пунктом таможенного оформления и таможенного контроля за перемещением товаров и транспортных средств.

Анализируя кадровое обеспечение деятельности таможенных органов Белгородского таможенного поста, работу с кадровым составом по обеспечению служебной и исполнительской дисциплины, и статистические данные можно признать деятельность отдела государственной службы и кадров таможенного поста на среднем уровне.

В процессе кадрового обеспечения федеральный орган исполнительной власти решает проблему по укомплектованию вакантных должностей высококвалифицированными специалистами, которые способны выполнять возложенные на них обязанности.

Большое внимание на Белгородском таможенном посту уделяется постоянной работе по созданию благоприятных условий для развития внешнеторговой деятельности, посредством упрощения и гармонизации таможенных процедур, реализации системы управления рисками при проведении таможенного контроля, совершенствования методов и средств реализации таможенно-тарифной политики и внедрения в практику работы передовых информационно-технических технологий.

В период 2014-2016 гг. на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни имело место сокращение численности должностных лиц таможенных органов. Следует отметить, что неудовлетворенность условиями труда, его интенсивностью, а также несоответствием оплаты труда объему выполняемой работы, также сыграли немаловажную роль в сокращении численности. Поэтому особое внимание отделу кадров Белгородского таможенного поста стоит обратить на улучшение системы подбора кадров. Для того чтобы естественная текучесть кадров постепенно восполнялась подготовленными в профессиональном отношении молодыми кадрами.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она также позволяет руководителю получить

необходимую информацию о работниках (квалификационная, половозрастная, и т.д.) с целью повышения производительности их труда.

Существует несколько проблем в области кадрового обеспечения таможенных органов, которые необходимо решать путем реализации предложенных мероприятий. Для решения выявленных проблем необходима работа по каждому направлению. Главной причиной таких проблем является нестабильность экономической ситуации в стране. При выполнении определенного комплекса мероприятий повысится эффективность кадровой политики, целью которой является успешное выполнение поставленных перед таможенными органами задач.

Выявление проблем и пути их совершенствования на примере Белгородского таможенного поста определяется тем, что правильная кадровая политика, грамотная организация и проведение практической работы это одно из основных направлений деятельности всех таможенных органов. Таким образом, на результат работы таможенного органа во многом зависит от его активной осознанной и продуманной кадровой политики.

Большое значение в кадровой политике Белгородского таможенного поста имеют проблемы подготовки кадров. Значимую роль в решении данной проблемы играет переподготовка кадров. Без обучения должностных лиц таможенных органов невозможно решить задачи по развитию таможенной службы в соответствии с требованиями времени. В целях обеспечения непрерывного повышения квалификации инспекторов предлагается видоизменить схему обучения, сосредоточив его в создаваемых учебных центрах при отделах подготовки кадров, региональных таможенных управлений и т.д.

Необходимо отметить, что современные условия жизнедеятельности предъявляют повышенные требования к построению и формированию системы кадрового обеспечения. Это, в первую очередь, проявляется в ее умении приспосабливаться к изменяющимся целям объекта управления и условиями его работы, а также, необходимости учитывать перспективы

развития организации в целом. Система кадрового обеспечения должна отвечать целям организации, не ущемлять интересов личности и обеспечить строгое соблюдение законодательства о труде в процессе работы.

Значение кадрового обеспечения процесса управления таможенными органами трудно переоценить, так как от состояния обеспечения системы управления организации зависит эффективность и упорядоченность работы не только отдельно взятого отдела кадров, но и всей организации в целом.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Договор о Евразийском экономическом союзе ( подписан в Астане 29 мая 2014 года) (ред. от 08.05.2015) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Международные правовые акты» Информ.банк «Международное право».

2. Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17) [Текст] (ред. от 10.10.2014, с изм. от 08.05.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.

3. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст]// Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.06.2015) // Российская газета. – 2004. – № 162. – 31 июля.

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

6. О таможенном регулировании в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 29.12.2014) // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

7. О материальном стимулировании федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников территориальных органов отдельных федеральных органов исполнительной власти [Текст] : Пост. Правительства РФ от 25 сентября 2007 г. № 611 (ред. от 5.06.2013 ) // Российская газета. – 2012. – № 295. – 31 июля.

8. Стратегия 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.

9. Об утверждении Общего положения о таможенном poste [Текст] : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. №1701 // Российская газета. – 2014. – № 274.

10. Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 16 марта 2015 г. №441 // // Российская газета. – 2015. – № 289.

11. Агабалаев, М. И. Организационно-правовые основы деятельности и основные функции таможенных органов РФ [Текст] / М.И. Агабалаев – М.: Экономика, 2013 – 254с.

12. Алисултанов, Ю.С. Инновации и управление развитием кадрового потенциала таможенных органов [Текст] / Ю.С. Алисултанов – М.: «МАКС-пресс», 2014. – 136-141 с.

13. Алисултанов, Ю.С. Организационно-экономический механизм управления развитием кадрового потенциала таможенных органов [Текст] / Ю.С. Алисултанов – М.: «МАКС-пресс», 2014. – 195-201 с.

14. Амиралиев, Б.Ш. Совершенствование кадровой службы в системе таможенных органов [Текст] / Б.Ш. Амиралиев – М.: «МАКС-пресс», 2014. 125-130 с.

15. Антропова, Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе [Текст] / Ю.Ю. Антропова – М.: Наука, 2015. – 168с.

16. Бажин, И.С. Система образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих [Текст] / И.С. Бажин – М.: Наука, 2014. – 255 с.

17. Барамзин, С. В. Управление качеством таможенной деятельности: монография [Текст] / С.В. Барамзин – М.: Наука, 2013. – 402 с.

18. Белая, Н.В. Вопрос о понимании кадрового обеспечения на современном этапе [Текст] / Н.В. Белая – М.: Наука, 2013. – 458 с.
19. Беляев, А.М. Современные кадровые технологии в органах власти [Текст] / А.М. Беляев – М.: Юстицинформ, 2015. – 661с.
20. Бенава, Ш.В. Методические подходы к процессу управления человеческим капиталом [Текст] / Ш.В. Бенава – Майкоп.: Издательство ФГБОУ ВПО «МГТУ», 2014. – 143-145 с.
21. Блинов, Н. М. Проектирование таможенной политики [Текст] / Н.М. Блинов – М.: Книга и бизнес, 2013. – 502 с.
22. Богданова, Е.Л. Мониторинг кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации [Текст] / Е.Л. Богданова – М.: РИО РТА, 2014. – 481 с.
23. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова – СПб.: Питер, 2013. – 212 с.
24. Ванин, М.В. Повышение эффективности управления таможенной службой России [Текст] / М.В. Ванин – М.: Наука, 2013. – 318 с.
25. Вилинская, О.В. Нетрадиционные методы обучения персонала [Текст] / О.В. Вилинская – М.: Наука, 2013. – 364 с.
26. Витюк, В.В. Таможенная служба как особый вид государственной службы Российской Федерации [Текст] / В.В. Витюк – М.: Норма, 2014. – 212 с.
27. Гаврилина, Е.В. Современные методы работы с кадровым резервом [Текст] / Е. В. Гаврилина – М.: Наука, 2013. – 142 с.
28. Демченко, А.А. Организация и управление персоналом в таможенных органах [Текст] / А.А. Демченко – М.: РИО РТА, 2013. – 256 с.
29. Долженкова, Ю.В. Адаптация персонала: современные кадровые технологии [Текст] / Ю.В. Долженкова – М.: АТИСО, 2014. – 183 с.
30. Ершов, А.К. Организация деятельности практики психолога в таможенных органах [Текст] / А.К. Ершов – М.: Наука, 2013. – 215 с.

31. Журавлев, С. И. Теоретико-правовые основы кадрового обеспечения федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных в области безопасности государства [Текст] / С.И. Журавлев – М.: Наука, 2014. – 285 с.

32. Завидовский Д. В. Формирование кадрового потенциала муниципальной службы: проблемы, опыт, тенденции [Текст] / Д.В. Завидовский – М.: Наука, 2013. – 143 с.

33. Зайцева, Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации [Текст] / Т.В. Зайцев – М.: Управление (государство и общество), 2013. – 3 с.

34. Иваненков, С.П. Эффективная кадровая политика региона: проблемы и перспективы [Текст] / С.П. Иваненков – М.: Наука, 2014. – 115-118 с.

35. Иванов, М.К. Кадровые технологии в управлении персоналом таможенных органов Российской Федерации [Текст] / М.К. Иванов – М.: «Этносоциум», 2013. – 285 с.

36. Каменов, А.М. Об оценке эффективности показателей на рынке труда [Текст] / А.М. Каменов – М.: Общество и экономика, 2013. – 55-64 с.

37. Карамзин, С. В. Управление качеством таможенной деятельности [Текст] / С.В. Карамзин – М.: Книга и бизнес, 2013. – 304 с.

38. Князев, С.Н. Системная актуализация вопросов государственной кадровой политики [Текст] / С.Н. Князев – М.: Проблемы управления №3, 2014. – 3-8 с.

39. Костровский, П.К. Актуальные вопросы активизации кадрового потенциала таможенных органов в Российской Федерации / Сборник научных трудов «Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы». Выпуск № 5 [Текст] / П.К. Костровский – М.: «МАКС-пресс», 2015. – 23-32 с.

40. Кошанов, А.К. Об общей концепции занятости и рынка труда [Текст] / А.К. Кошанов – М.: Общество и экономика, 2013. – 163-182 с.

41. Макрусев, В. В. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов: монография [Текст] / В.В. Макрусев – М.: Российская таможенная академия, 2013. – 108 с.
42. Медведева, М.В. Экономика таможенного дела [Текст] / М.В. Медведева – СПб.: Российская таможенная академия, 2013. – 210 с.
43. Павлова, И.Н. Основы государственного управления [Текст] / И.Н. Павлова – М.: ИНФРА, 2013. – 215-221 с.
44. Пицик, Н.И. Государственная кадровая политика в органах власти и управления как социальный институт [Текст] / Н.И. Пицик – М.: Наука, 2015. – 428с.
45. Попова, В.Е. Проблемы формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации [Текст] / В.Е. Попова – М.: Проблемы современной экономики, 2013 – 231-233 с.
46. Починок, А.О. О трудовом потенциале России, перспективах его сохранения, развития и улучшения использования [Текст] / А.О. Починок – М.: Общество и экономика, 2013. – 5-24 с.
47. Просяников, Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / Н.Н. Просяников – М.: Наука, 2013. – 158с.
48. Самраилова, Е.К. Теоретические основы управления персоналом [Текст] / Е.К. Самраилова – М.: Наука, 2015. – 280 с.
49. Сперанский, В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом [Текст] / В.И. Сперанский – М.: Социально-гуманитарные знания № 5, 2015. – 193-206 с.
50. Станюкович, Э.А. Проблемы повышения эффективности государственной власти и управления в современной России [Текст] / Э.А. Станюкович. – М.: Терра, 2013. – 215 с.
51. Чернятин, С.В. Компетентный подход в работе с персоналом [Текст] / С. В. Чернятин – М.: Наука, 2014. – 113 с.
52. Чиркин, В.Е. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В.Е. Чиркин – М.: Наука, 2013. – 268 с.

53. Чуланова, О.С. Сущность и содержание модели компетенций персонала организации [Текст] / О. С. Чуланова – М.: Наука, 2014. – 116 с.

54. Федеральная Таможенная служба [Электронный ресурс] : [сайт] / Режим доступа : <http://www.customs.ru/index.php?option=com>

55. Официальный сайт Федеральной таможенной службы. Центральное таможенное управление. [Электронный ресурс] : [сайт] / Режим доступа : [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20613:-2015-2016-2018-&catid=475:2015-03-12-09-57-15&Itemid=2588](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=20613:-2015-2016-2018-&catid=475:2015-03-12-09-57-15&Itemid=2588)