МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Специальность	38.05.02 «Таможенное дело»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему

Совершенствование системы профессионального развития персонала таможенных органов

Студент	_____ подпись, дата	Аширов Ильнар Маратович
Руководитель	_____ подпись, дата	Котова Л. Г.
Нормоконтролер	_____ подпись, дата	Кафтулина Ю. А.
Рецензент Заведующий кафедры «Менеджмент и бизнес-информатика» Пензенского казачьего института технологий (филиала) ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К. Г. Разумовского (Первый казачий университет)»	_____ подпись, дата	Чернова И. И.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ подпись, дата Рожкова Л. В.

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №____)

Секретарь ГЭК _____ подпись, дата Корж Н. В.

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Специальность 38.05.02 «Таможенное дело»

«УТВЕРЖДАЮ»:
зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.
_____
«_____»_____20___г.

ЗАДАНИЕ
НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

студенту Аширову И.М., группа 21ЭД2, обучение очное

1 Тема дипломной работы: Совершенствование системы профессионального развития персонала таможенных органов
утверждена приказом по университету
от «23» октября 2025 г. № 1220 а/о
2 Срок сдачи студентом законченной дипломной работы: 05.06.2026.
3 Исходные данные к дипломной работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.
4 Перечень подлежащих разработке вопросов: особенности профессионального обучения в таможенных органах; современные методы и технологии профессионального развития персонала таможенных органов; факторы, влияющие на возможность совершенствования системы профессионального развития персонала таможенных органов; направления профессионального развития и совершенствования персонала таможенных органов; выявление проблем и барьеров по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов; мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов; рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала таможенных органов, как фактора развития профессиональной карьеры.
5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.
6 Дата выдачи задания: 24.10.2025.

Руководитель _____/ Котова Л. Г. /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____/ Аширов И. М. /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки дипломной работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	25.10.2025 – 10.11.2025	
2	Изучение исходных данных к дипломной работе	11.11.2025 – 12.01.2026	
3	Написание Главы 1	13.01.2026 – 18.02.2026	
4	Написание Главы 2	19.02.2026 – 24.03.2026	
5	Написание Главы 3	25.03.2026 – 05.05.2026	
6	Написание введения и заключения	06.05.2026 – 12.05.2026	
7	Оформление ВКР	13.05.2026 – 25.05.2026	
8	Сдача ВКР нормоконтролю, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	26.05.2026 – 01.06.2026	
9	Ознакомление с отзывом руководителя, рецензией	02.06.2026 – 03.06.2026	
10	Представление законченной дипломной работы, передача в ГЭК	04.06.2026	

Руководитель _____/ Котова Л. Г. /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / Аширов И. М. /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Дипломная работа 65 с., 3 ч., 11 рис., 12 табл., 50 источников.

ТАМОЖЕННЫЙ ОРГАН, ТАМОЖЕННОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Объект исследования – профессиональное развитие персонала таможенных органов.

Цель работы состоит в изучении совершенствования системы профессионального развития персонала таможенных органах.

При написании работы использовались следующие методы исследования: диалектический, анализ и синтез, индукция и дедукция, системный подход, абстрагирование и формализация, анализ нормативно-правовой базы, сравнительный анализ, статистический метод, графический метод и метод табличной визуализации данных.

Результаты работы: рассмотрены теоретические основы системы обучения персонала таможенных органов; обозначены современные методы и технологии профессионального развития персонала таможенных органов; определены факторы, влияющие на возможность совершенствования системы профессионального развития персонала таможенных органов; представлены направления профессионального развития и совершенствования персонала таможенных органов; выявлены проблемы и барьеры по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов; определены мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов; разработаны рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала таможенных органов, как фактора развития профессиональной карьеры.

Теоретическая значимость ВКР заключается в рассмотрении понятия, исследовании актуальных методов, технологий и направлений, а также выявлении проблем совершенствования профессионального развития персонала таможенных органов.

Рекомендации по внедрению: активное использование информационных систем и технологий, усовершенствование системы мотивации, реализация комплекса мер.

Реферат

Дипломная работа 65 с., 3 ч., 11 рис., 12 табл., 50 источников.

ТАМОЖЕННЫЙ ОРГАН, ТАМОЖЕННОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Объект исследования – профессиональное развитие персонала таможенных органов.

Цель работы состоит в изучении совершенствования системы профессионального развития персонала таможенных органах.

Оглавление

Введение…….. 3
Глава 1 Теоретические аспекты системы профессионального развития персонала таможенных органов…….. 6
1.1 Особенности системы профессионального развития персонала таможенных органов…….. 10
1.2 Современные методы и технологии профессионального развития персонала таможенных органов…… 18
Глава 2 Анализ состояния системы профессионального развития персонала таможенных органов Российской Федерации……. 27
2.1 Основные факторы, влияющие на возможность совершенствования системы профессионального развития персонала таможенных органов…….. 27
2.2 Основные направления профессионального развития и совершенствования персонала таможенных органов……. 39
Глава 3 Практические рекомендации по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов……. 45
3.1 Выявление проблем и барьеров по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов……. 45
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов…… 50
Заключение……. 56
Список использованных источников…… 59

Введение

Таможенный орган Российской Федерации является государственной организацией, чья деятельность направлена на управление комплекса информационных, финансовых и материальных сфер, непосредственно связанных с международной торговлей. Кроме того, в его компетенции входят как внутренние, так и сопутствующие потоки, возникающие в процессе функционирования самих таможенных служб.

Система профессионального развития персонала таможенных органов представляет собой комплекс мер, направленных на повышение квалификации и развитие компетенций сотрудников, что в свою очередь способствует более эффективному выполнению ими служебных обязанностей. Важность данной системы обусловлена динамично меняющейся средой, в которой функционируют таможенные органы, а также необходимостью соответствовать современным требованиям и стандартам. В рамках данной системы профессионального развития особое внимание следует уделять как теоретическим, так и практическим аспектам.

Практическое применение этих теоретических знаний позволяет создавать адаптированные программы обучения, которые учитывают специфику работы таможенных органов и потребности их сотрудников. Важно, чтобы такие программы были гибкими и могли быстро реагировать на изменения в законодательстве и международной практике.

Актуальность выбранной темы исследования основывается на том, что деятельность таможенных органов в современных условиях предъявляет все более высокие требования к подбору кадров, обеспечению профессионального и морально-этического уровней должностных лиц таможенных органов, в том числе с применением новых принципов кадровой политики, правильной и эффективной организации труда.

Успешное развитие современной экономики невозможно без качественного развития управления труда и организации. Переходящее состояние экономики и общественной деятельности в настоящее время в России требует тщательного

научного исследования и выявления проблем в области управления и организации труда.

Целью данной работы является рассмотрение практических аспектов совершенствования системы обучения персонала таможенных органах. Исходя из поставленной цели поставлены следующие задачи по данной работе:

- изучить теоретические основы системы обучения персонала таможенных органов;
- рассмотреть функционирование современной системы образования таможенных служб в России;
- проанализировать основные методы и технологии для профессионального развития персонала таможенных органов;
- выявить проблемы и барьеры в совершенствовании системы профессионального развития персонала таможенных органов;
- предложить мероприятия по совершенствованию организации труда в таможенных органах.

Объектом исследования является профессиональное развитие персонала таможенных органов, предметом исследования – совершенствование системы профессионального развития персонала таможенных органов.

При написании исследования использованы методы: анализа, синтеза, индукции, дедукции, обобщения материалов научной, учебной литературы, а также информации, содержащейся в открытом доступе, а также методы сравнительного, статистического, ретроспективного анализа.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные, а также научная литература и нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы внедрения инновационных подходов в деятельность таможенных структур.

В работе использовались научные труды отечественных и зарубежных ученых, методические материалы и разработки по проблемам организации труда.

Теоретическая значимость включают в себя изучение современных подходов к обучению и развитию, а также анализ существующих моделей профессиональной подготовки. Это может включать как традиционные методы, такие как курсы

повышения квалификации и семинары, так и современные технологии, включая дистанционное обучение и онлайн-курсы.

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов.

Глава 1 Теоретические аспекты системы профессионального развития персонала таможенных органах

1.1 Особенности системы профессионального развития персонала таможенных органов

Совершенствование системы профессионального развития персонала таможенных органов является актуальной задачей в условиях динамично меняющейся внешнеэкономической среды и интеграции России в мировую экономику.

Профессиональное развитие сотрудников таможенных органов необходимо для повышения их квалификации, адаптации к новым требованиям законодательства и внедрения современных технологий в процесс таможенного контроля.

Особенностью профессионального развития является создание системы непрерывного обучения, которая позволяет сотрудникам своевременно обновлять свои знания и навыки, так как важным условием является эффективное исполнение своих рабочих обязанностей [10, с. 102].

Система профессионального развития персонала таможенных органов обусловлена, в первую очередь, постоянными изменениями законодательства и развитием международного сотрудничества.

В условиях экономического сотрудничества и глобализации появляются новые задачи, требующие четкой готовности ко всем изменениям, своевременного реагирования на них за счет сформировавшегося уровня подготовки персонала таможенных органов.

Система профессионального развития персонала таможенных органов требует ответственности и постоянного усовершенствования личных компетенций. Главными ключевыми элементами системы являются: обучение, мотивация и стажировки.

Данные элементы, представляющую систему развития профессионального развития персонала таможенных органов, продемонстрирована в таблице 1.

Таблица 1 – Система развития профессионального развития персонала таможенных органов [37]

Наименование	Характеристика
Обучение	Является основой формирования и поддержания высокого уровня компетенций сотрудников таможенных органов. Включает в себя профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и дополнительное образования. Среди главных тенденций: увеличение доли дистанционных форм обучения (до 30–40 % и выше), активное использование цифровых образовательных платформ, ежегодное повышение квалификации порядка 10–15 % сотрудников
Мотивация	Играет важную роль в стимулировании сотрудников к профессиональному развитию, повышению эффективности труда и проявлению инициативы. Подразделяется на материальную и нематериальную. Процент аттестуемых соответствуют занимаемой должности (85 %) свидетельствует о наличии внутренней мотивации к поддержанию своего профессионального уровня
Стажировка	Является важным практическим компонентом развития персонала, позволяющим сотрудникам получить новый опыт, расширить кругозор и приобрести навыки, которые сложно получить в рамках обычного обучения

Ежегодно более 10–15 % сотрудников таможенных органов проходят различные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Это означает, что за 5–7 лет практически все сотрудники могут пройти основное обучение.

Профессиональный рост компетенций сотрудников обеспечивается посредством сочетания управленческих, экономических и социально-психологических подходов. В современной таможенной службе под развитием персонала понимают комплекс мер, ориентированных на повышение общей эффективности деятельности ведомства и максимальное раскрытие способностей каждого служащего. Схема современной системы профессионального обучения кадров в таможенных органах показана на рисунке 1.

Рисунок 1 – Система профессиональной подготовки персонала в таможенных органах [12, с. 35]

Таким образом, современная модель карьерного развития работников таможенных органов строится на основе трех уровней. Нижний ярус этой структуры формируют разнообразные структурные подразделения и отдельные сотрудники, ответственные за организацию и поддержание образовательного процесса. Промежуточное звено в данной модели занимают профильные отделы по работе с кадрами. Завершает же эту структуру соответствующее подразделение Управления государственной службы и кадров ФТС России.

Профессиональная подготовка должностных лиц таможенных органов организуется с целью освоения новых и уже имеющихся направлений сотрудниками для выстраивания целостной системы компетенций. Для вновь принятых на государственную службу уделяется повышенное внимание профессиональному развитию из-за отсутствия трудового стажа служебной деятельности в таможенных органах.

Система профессионального развития персонала таможенных органов должна быть динамичной и адаптивной, способной реагировать на изменения внешней среды и внутренние потребности организации. Для этого необходимо внедрить механизмы

мониторинга и обратной связи, позволяющие выявлять сильные и слабые стороны существующих подходов. Это обеспечит не только высокую квалификацию сотрудников, но и эффективность работы всей таможенной службы в целом [14, с. 32].

На всех этапах развития таможенного дела в России особое внимание уделяется развитию кадров, повышению их профессионального уровня и квалификации. При осуществлении кадровой политики в таможенных органах используются подходы, стратегия которых нацелена на укрепление систем образования, в том числе, карьерного роста сотрудников. Персонал таможенной службы должен быть адаптирован к современным условиям путем повышения профессиональных навыков, используемых в работе.

Первостепенным стоит выделить подход непрерывного образования, подразумевающий подготовку персонала и развитие его компетенций в динамичной среде. Это может быть как обучение нового персонала, так и переподготовка действующего [43, с. 609].

Развитие персонала таможенных служб является профессиональным процессом, подразумевающий возможность карьерного роста. Данный подход определяется авторитетом в коллективе, отображающий качество и количество применяемых знаний и навыков в работе. Однако появляются более высокие требования, представляющие перед собой наличие более высокого образования.

Высокая вовлеченность в работу подразумевает собой уровень профессионализма путем личностной мотивации в развитии. Мотивационный подход учитывает индивидуальные потребности, создание организационной среды для постоянного улучшения уровня и желания развивать свои навыки.

Путем четко организованной и распланированной работы по обучению персонала таможенных органов важно осуществлять свою деятельность корректно и своевременно для достижения целей, так как таможенное дело напрямую связано со строгим соблюдением законодательных основ, включающая в себя международное сотрудничество, логистику и применение технических средств контроля.

Немало важным является подход, связанный с наставничеством. Работодатель определяет необходимость обучения работников для нужд организации. Он организует профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации сотрудников. Данный подход облегчает процесс обучения работников. Именно благодаря данному подходу зарождается интерес по увеличению роста знаний, необходимых для выполнения функций на рабочем месте. Приобретаются умения, означающие способность выполнять обязанности, которые закреплены за работником таможенных служб. Вырабатываются навыки применения полученного знания в практической деятельности работника и путем обмена опыта.

Особенность проведения кадровой политики, актуальной из которых является строгая регламентация согласно правилам и предписаниям, обязательная для исполнения на государственной службе, вытекает из сущности функционирования системы таможенных органов, особого должностного положения и ответственности персонала, права, обязанности и ответственность которых определены правовым статусом должностных работников. Соответственно, развитие персонала представляет собой стратегию, приоритетом которой выделяется в документе, утвержденный распоряжением Правительства Российский Федерации от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегии развития таможенной служб Российской Федерации до 2030 г.» [3].

Процесс формирование кадрового потенциала в таможенных органах – это деятельность по созданию условий формирования и развития кадров, целью которой является оптимизация трудовой деятельность таможенников.

Особое значение для совершенствования кадрового потенциала объединенной системы таможенных органов РФ имеет непрерывное профессиональное совершенствование личного состава. Это достигается путем реализации индивидуальных планов, включающих в себя специализированные программы обучения. Основная цель данных программ – целенаправленное формирование и укрепление профессиональных компетенций сотрудников различных подразделений таможенной службы [40, с. 121].

Процесс развития профессиональных качеств работников таможенной сфера представляют собой особенность постоянного повышения знаний. В таблице 2 представлены факторы, влияющие на особенности профессионального развития персонала в таможенных органах.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на особенности профессионального развития персонала в таможенных органах [10, с. 98]

Факторы	Характеристика
Законодательный	Таможенные органы являются федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими функции по контролю и надзору в области таможенного дела. Они составляют единую централизованную систему, включающая в себя федеральные органы исполнительной власти – Федеральную таможенную службу, региональные таможенные управления и таможенные посты, принимающие участие в выработке государственной политики
Системный	Таможенные органы представляют собой иерархическую систему, которая состоит из различных подразделений, таких как таможенные посты, региональные управления и федеральные органы. Они осуществляют контроль за перемещением товаров через границу, оформление документов и взимание таможенных пошлин. Все подразделения подчиняются органу исполнительной власти – Правительству Российской Федерации. Система таможенных органов является централизованной и обеспечивает эффективное управление и контроль
Функциональный	Таможенные органы выполняют большое количество разнообразных функций, основные из них – контроль за въездом и выездом товаров и людей через границу, оформление деклараций, взимание таможенных пошлин, сбор данных о внешней торговле и ведение статистики, сотрудничество с налоговой службой и другими правоохранительными органами. Эти функции обеспечивают экономическую безопасность стран и поддержание законности на таможенных границах
Неоднородный	Кадровый состав таможенных органов неоднороден, большинство работающих являются не только государственными служащими, но и сотрудники бюджетных сфер, обеспечивая разнообразие в функционировании органов

Данные факторы особенностей развития персонала следует рассматривать как неотъемлемую составляющую. В рамках этой системы выделяются два ключевых компонента: субъект, выступающий в роли управляющего начала, и объект,

представляющий собой управляемую сторону. Эти элементы находятся в постоянном активном взаимодействии, обогащая и дополняя друг друга на систематической основе [36, с. 67].

Образовательные программы в сфере таможенного дела имеют ряд особенностей, которые связаны с требованиями федеральных стандартов, спецификой профессиональной деятельности и акцентом на практическую подготовку. Как правило они включают в себя: подготовку, повышение квалификации и переподготовку. Их главной задачей является усовершенствование существующих знаний и навыков в связи с возросшими требованиями к профессии или повышением на службе и освоение новых знаний и умений для работы в таможенной сфере при изменении условий труда. Особенности образовательных программ в таможенных органах отражены на рисунке 2.

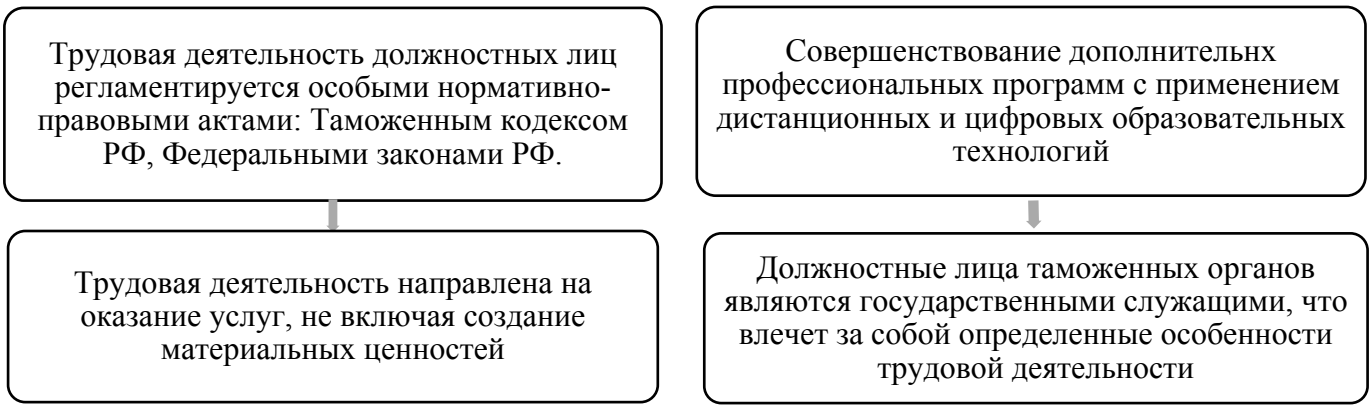

Рисунок 2 – Особенности в государственных программах, влияющие на обучение и развития персонала таможенных органов [11, с. 55]

С помощью данных программ органы государственной власти получают возможность прогнозировать нужды в специалистах, обладающих специфическими знаниями и навыками. Это, в свою очередь, позволяет выявить потребность в профессиональной подготовке кадров для таможенной службы.

Для этого может быть заключен договор на обучение между государственным органом и гражданином, что предполагает обязательство последующего прохождения службы.

Программа государственного органа по профессиональному развитию таможенных работников формируется на основании индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих [19, с. 318].

При составлении индивидуального плана таможенный работник должен руководствоваться, прежде всего, стратегией государственного органа на ближайшую и среднесрочную перспективу, исходить из задач, стоящих перед его подразделением, и выполняемых им функций.

Индивидуальный план карьерного роста сотрудника таможни дает возможность четко обозначить ориентиры и перспективы своей службы в рамках конкретного ведомства. Реализуя план, специалист целенаправленно наращивает компетенции и углубляет познания, необходимые для эффективного исполнения текущих обязанностей. Он разрабатывается в соответствии с его должностным регламентом совместно с непосредственным руководителем сроком на три года. При разработке индивидуального плана учитываются полученное служащим профессиональное образование, в том числе и дополнительное, приобретенный практический опыт и профессиональные навыки, личные устремления, а также текущие и перспективные задачи структурного подразделения.

В индивидуальном плане указываются [41, с. 119]:

- цель, вид, форма и продолжительность получения дополнительного профессионального образования, включая сведения о возможности использования дистанционных образовательных технологий и самообразования;
- направления дополнительного профессионального образования;
- ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования гражданского служащего.

Благодаря внедрению индивидуальных планов профессионального развития, составляемых сотрудниками самостоятельно, кадры госаппарата получили принципиально новую возможность: самостоятельно выбирать подходящие образовательные курсы и планировать свое служебное продвижение через повышение квалификации. Поэтому главной особенностью является самоопределение ориентиров сотрудниками в приобретении необходимых

компетенций, что превращает их в активных участников обучения, усиливая мотивацию и чувство личной ответственности за качество своей работы.

Исходя из ориентиров приобретения компетенций сотрудниками таможенных органов, правовой статус в России определяется Федеральным законом от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Этот закон устанавливает основы правового положения должностных лиц таможенных органов, порядок прохождения службы, специальные звания, права, обязанности, ограничения и другие аспекты [1]. В таблице 3 представлена структура правового статуса сотрудников таможенных органов.

Таблица 3 – Структура правового статуса сотрудников таможенных органов [34, с. 240]

Наименование	Правовой статус
Знаки различия	Фирменная форма одежды, наличие специальных званий
Срок испытания	До 6 месяцев
Присяга	Принимают присягу сотрудника таможенных органов
Пенсионное обеспечение	С учетом выслуги лет (специальное пенсионное обеспечение, приравненное к военнослужащим)
Специальные звания	Присваиваются специальные звания: прапорщик, лейтенант, капитан, майор, полковник, генералы таможенной службы
Применение силы	Могут применять физическую силу, специальные средства и оружие (в соответствии с законом)
Основной вид деятельности	Правоохранительная, оперативная деятельность, фискальный контроль

Данная структура правового статуса создает уникальные вызовы для системы развития персоналом ФТС, требуя дифференцированных подходов к подбору, обучению, мотивации и оценке различных категорий сотрудников. Необходимость учета этих различий на каждом этапе жизненного цикла сотрудника в организации является ключевым фактором успеха кадровой политики.

Следовательно, формирование профессионального пути внутри организации имеет колоссальное значение и является фундаментом для развития персонала.

Продуманная система обучения в организации способствует формированию у сотрудников верных ориентиров и ценностей, которые становятся надежной опорой для карьерного роста.

Чтобы эффективно справляться с рабочими обязанностями, сотрудникам таможенных служб необходимо владеть глубокими теоретическими знаниями и твердыми практическими навыками [5, с. 254].

Квалифицированные сотрудники таможенных органов Российской Федерации – залог эффективного функционирования всех звеньев системы. Кадровая служба занимает центральное положение в структуре таможенных органов, так как от ее слаженной деятельности зависит грамотное распределение трудовых ресурсов.

Ответственность кадровой службы таможенных органов охватывает претворение в жизнь кадровой политики, привлечение и распределение специалистов, организацию аттестации, оформление приказов руководителей, проведение воспитательных и превентивных мер, консультирование по вопросам государственной службы, а также непосредственный надзор за карьерным ростом и подготовку новых кадров.

Процесс обучения способствует росту адаптивности персонала к меняющейся экономической среде, что повышает ценность человеческих ресурсов организации. Обучение служит инструментом для поддержания и распространения корпоративных ценностей и приоритетов, продвижения новых методов и моделей поведения, способствующих достижению стратегических целей компании.

Современная кадровая политика таможенных органов претерпевает существенные изменения.

Работа с персоналом требует непрерывного совершенствования, поскольку именно модернизация операционных процессов открывает перспективы для повышения производительности труда сотрудников и достижения ими высокого уровня профессионализма [34, с. 20].

Повышение эффективности деятельности таможенных органов невозможно без роста профессионального уровня кадров, укрепления служебной дисциплины, улучшения материального положения должностных лиц таможенных органов,

повышения их социальной защищенности и членов их семей. «Одним из основных условий эффективной деятельности единой системы таможенных органов является грамотный, квалифицированный, профессиональный и дисциплинированный кадровый состав. Его формирование зависит от многих факторов: качественная правовая база; комплектование штата на конкурсной основе при объективной оценке кандидатов; социальные гарантии; формирование кадрового резерва [32, с. 74].

Формирование благоприятных условий организационной среды для трансформации кадрового потенциала таможенного органа в интеллектуальный капитал организации предполагает модернизацию инновационных технологических и кадровых стратегий, обеспечивающих реализацию активной кадровой политики. В соответствии со стратегией перехода к «интеллектуальной таможне» ключевым контуром кадровой политики таможенных органов является стратегия мотивационного развития кадрового потенциала, обеспечивающая эффективную реализацию мероприятий кадрового планирования, профессионального развития и повышения уровня лояльности персонала. Высокий уровень лояльности и готовности персонала к мотивационному профессиональному развитию обеспечивает минимизацию вероятности проявления неприемлемых кадровых и технологических рисков.

В целях совершенствования системы дополнительного профессионального образования кадров таможенных органов Российской Федерации, разработан приказ ФТС от 25.11.2004 № 329 «Об утверждении Порядка организаци профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации», предполагающий индивидуальные планы развития государственных таможенных служащих, перспективные планы дополнительного профессионального обучения должностных лиц и положения по развитию должностных лиц [4].

Стратегическая задача перехода к «интеллектуальной таможне» требует переосмысления не только содержания, но и методов оценки результативности профессионального развития. В дополнение к традиционным показателям освоения программ повышения квалификации вводится система ключевых показателей эффективности обучения, увязанная с реальными результатами оперативно-

служебной деятельности: скоростью совершения таможенных операций, качеством прогнозирования рисков и уровнем удовлетворённости участников внешнеэкономической деятельности.

1.2 Современные методы и технологии профессионального развития персонала таможенных органов

На уровне деятельности государственной кадровой службы таможенного органа, а также на уровне образовательной деятельности вузов по подготовке специалистов таможенного дела в настоящее время актуализируются инновационные методы и технологии по формированию кадрового потенциала, обеспечивающего эффективность таможенной деятельности.

Разные поколения сотрудников могут по-разному воспринимать методы обучения и подходы к развитию. Поэтому важно разрабатывать программы, которые учитывают эти различия и обеспечивают доступность обучения для всех категорий персонала.

Изменения в сфере информационных технологий и их широкое применение в деятельности подразделений единой системы таможенных органов России потребовали ускоренной подготовки квалифицированных специалистов. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость высокого уровня профессиональной подготовки и практического опыта.

В рамках движения к «интеллектуальной таможне» необходимо применять новые подходы и стратегии в обучении сотрудников таможенных служб. Развитие специалистов таможенного дела должно проходить с акцентом на цифровую компетентность, охватывая их профессионально-должностную подготовку [15, с. 145].

Служащие таможенных органов несут значительную ответственность перед государством, сталкиваясь с серьезным психологическим и интеллектуальным давлением. Поэтому для многих из них важны высокий уровень интеллекта и хорошая физическая форма.

К основным кадровым технологиям, активно применяемым в таможенных органах, относятся показатели, продемонстрированные в таблице 4.

Таблица 4 – Основные кадровые технологии, активно применяемые в таможенных органах [25, с. 20]

Показатели	Характеристика
Аттестация	Периодическая оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и сотрудников таможенных органов с целью определения их соответствия занимаемой должности, перспектив карьерного роста, повышения квалификации
Квалификационный экзамен	Процедура оценки уровня знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения должностных обязанностей, а также для получения или повышения классного чина или специального звания
Кадровый резерв	Формирование списка перспективных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями для замещения вышестоящих должностей. Это стратегический инструмент для обеспечения преемственности и стабильности кадрового состава, минимизирующий риски, связанные с уходом ключевых специалистов
Ротация	Перемещение сотрудников между различными подразделениями или должностями. Ротация способствует расширению кругозора, приобретению новых навыков, предотвращению «застоя», что особенно важно в правоохранительной сфере
Наставничество	Система передачи опыта и знаний от более опытных сотрудников молодым специалистам. Наставничество играет критическую роль в адаптации новых сотрудников, их профессиональном становлении и формировании корпоративной культуры
Профессиональное развитие	Комплекс мер, направленных на повышение квалификации, переподготовку и обучение персонала. Является одной из важнейших задач кадровой службы, так как обеспечивает актуальность знаний и навыков сотрудников в условиях постоянно меняющегося законодательства и технологических требований
Мотивация	Создание стимулов для эффективной и добросовестной работы. В государственных органах мотивация включает как материальные, так и нематериальные аспекты
Должностные регламенты	Документы, детально описывающие права, обязанности, ответственность и требования к квалификации по каждой должности. Должностные регламенты служат основой для оценки эффективности работы

Процесс набора и учета сотрудников в таможенных органах включает в себя организацию конкурсного отбора претендентов на открытые позиции, проведение интервью, психофизиологических тестов и специальных проверок, что обусловлено спецификой правоохранительной деятельности. Параллельно происходит процесс

приёма на работу. Затем ведется тщательный учет приемов, перемещений и увольнений, что гарантирует открытость и контроль над кадровыми операциями [39, с. 82].

Методы профессионального развития персонала таможенных органов направлены на повышение эффективности работы кадрового состава, обеспечение соответствия квалификации сотрудников меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды, а также на формирование квалифицированного кадрового состава. Стоит отметить основные актуальные методы, представленные в таблице 4, используемые в органах для развития профессиональных компетенцией сотрудников таможенных служб.

Таблица 4 – Методы профессионального развития персонала в таможенных органах [11, с. 256]

Наименование метода	Характеристика
Дополнительное профессиональное образование (ДПО)	Включает профессиональную переподготовку и повышение квалификации. Может проводиться в очной, заочной и дистанционной (электронной) формах
Ведомственная профессиональная учёба (ВПУ)	Направлена на повышение уровня профессиональных знаний и приобретение практических, организационных навыков, освоение передового опыта работы
Стажировка	Позволяет изучать передовой опыт, в том числе зарубежный, закреплять теоретические знания и приобретать практические навыки
Краткосрочные целевые тематические семинары и конференции	Мероприятия, проводимые для освоения актуальных изменений в конкретных вопросах профессиональной деятельности
Смешанные (комбинированные) формы обучения	Сочетание электронного обучения (теоретическая часть) с очной формой (практическая часть)

Данные методы профессионального развития сотрудников таможенных органов способствуют повышению эффективности деятельности, обеспечению экономической безопасности государства и защите внутреннего рынка.

Современные методы и технологии профессионального развития персонала таможенных органов включают сочетание формальных, неформальных и цифровых

подходов, а также акцент на непрерывное обновление компетенций в условиях цифровизации и изменений в законодательстве. Актуальными являются некоторые модели, используемые в России для повышения профессионализма [8, с. 15]:

- модель «70:20:10». Согласно ей, 70 % обучения происходит в процессе выполнения профессиональных задач, 20 % – через взаимодействие с коллегами или наставниками, 10 % – в формальной, структурированной среде;
- индивидуальные планы профессионального развития. Учитывают текущие компетенции сотрудника, его карьерные цели и потребности таможенного органа;
- акцент на цифровизацию и аналитические навыки. В условиях развития информационных технологий важно развивать компетенции в области работы с базами данных, аналитических инструментов, обеспечения информационной безопасности.

Дополнительными мерами и технологиями, влияющие на профессиональное развития кадров таможенных служб, являются актуализация образовательных программ и модернизация методов наставничества.

Регулярное обновление содержания обучения сотрудников таможенных служб должно идти в ногу с учетом изменений в законодательстве, новейшими технологиями и профессиональными требованиями, поэтому важно усилить роль наставничества как инструмента передачи опыта и развития профессиональных навыков.

В современных условиях трансформации технология формирования кадрового потенциала таможенных органов требует совершенствования профессиональных и компетенций должностных лиц, а также проведения комплексного мониторинга эффективности реализации всех направлений кадровой политики таможенной службы.

В 2024 г. в Российской Федерации утверждены приоритетные направления и стратегические задачи развития таможенной службы («Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г.»), предполагающие

реализацию различных производственных и кадровых мероприятий, учитывающих процессы цифровизации и постепенный переход к «интеллектуальной» таможне.

Данную задачу невозможно выполнить без высококвалифицированного, и мобильного коллектива таможенного органа [42, с. 16].

Следует отметить, что многофункциональный характер трудовой деятельности должностных лиц обусловлен компетенциями в различных областях профессиональной деятельности, среди которых:

- современные экономические концепции в решении задач профессиональной деятельности;
- деловое администрирование;
- научная организация труда в профессиональной деятельности;
- организация труда исполнителей в таможенных органах;
- социально-психологические аспекты профессиональной деятельности;
- управление конфликтами и стрессами в таможенных органах;
- актуализация нормативно-правовой базы законодательства Российской Федерации в сфере таможенного дела.

При совершенствовании процесса подготовки студентов и повышения квалификации должностных лиц таможенных органов следует учитывать квалификационные требования для замещения должностей в структуре таможенных органов, а, также, должностные обязанности в условиях новой структуры

Анализ набора компетенций кадровых подразделений таможенной службы в сфере развития персонала, а также детальное изучение существующей системы подготовки кадров в таможенных органах РФ позволили обнаружить ряд существенных проблем в этой области [35, с. 34].

Сопоставление используемых мер и технологий в деятельности по подготовке кадров в таможенных органах различных регионах выявило прямую зависимость качества подготовки специалистов от эффективности работы с учетом профессионального развития на региональном и местном уровнях.

На основе выполненного исследования была подтверждена потребность в модернизации механизма роста профессионального мастерства сотрудников

кадрового аппарата российской таможни, а также обозначены ключевые векторы для реализации данной трансформации.

Ключевой принцип организационно-распорядительных методов в таможенной сфере заключается в закреплении ответственности. Данные инструменты необходимы для обеспечения устойчивости управленческих связей внутри системы, что достигается через дисциплинарные нормы и четкий механизм ответственности.

Используя предложенный метод, результативность процесса оценивается с позиций экономической и социальной выгоды, уделяя внимание профессиональному совершенствованию государственного служащего с применением средств развития. Основные методы и средства развития персонала таможенных органов отражены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Методы и средства развития персонала таможенных органов [16, с. 32]

Данный подход позволяет комплексно взглянуть на развитие сотрудника. Экономический аспект включает в себя оценку целесообразности вложений в обучение и развитие, а также потенциальную отдачу от повышения квалификации.

Социальный аспект фокусируется на улучшении качества труда, повышении мотивации и удовлетворенности работой, а также на вкладе в общую эффективность коллектива. Таким образом, в таможенных органах можно выделить три группы организационно-распорядительных методов: общие организационные, частные распорядительные и правовые дисциплинарные. Ведущее место отводится методам организационного воздействия, составляющим первую группу. Они представляют собой долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления, и включают регламентирование, нормирование и инструктирование. Система управления персоналом таможенного органа включает подсистему функциональные подсистемы, перечисленные в таблице 5.

Таблица 5 – Подсистемы, влияющие на развитие персонала таможенных органов [22]

№ п/п	Подсистемы
1	Процесс отбора и кадрового учета охватывает проведение собеседований, процедур оценки и найма сотрудников. В сферу этих задач также входят кадровые перемещения, система поощрений и увольнений, профессиональная адаптация, эффективное распределение компетенций, а также ведение документации, сопровождающей управление персоналом
2	Управление трудовыми отношениями предполагает оценку и корректировку как коллективных, так и индивидуальных связей, работу с взаимодействием внутри руководящего состава, а также преодоление производственных споров и стрессовых ситуаций, дополненную социально-психологической диагностикой
3	Создание моделей морального стимулирования сотрудников и налаживание нормативно-методической базы кадрового менеджмента являются неотъемлемыми элементами процесса управления трудовой мотивацией
4	Менеджмент в социальной сфере охватывает несколько ключевых направлений: налаживание бытового и жилищного сервиса, поддержка культурных инициатив и физического воспитания, забота о здоровье и организации досуга, а также урегулирование социальных противоречий и стрессовых состояний
5	Процесс формирования организационной структуры управления предполагает проведение диагностики текущей системы, составление штатного расписания и создание обновленной конфигурации, а также подготовку и внедрение мер, направленных на оптимизацию стиля и способов руководства кадрами

Профессиональное развитие должностного лица рассматривается как многогранный процесс, охватывающий не только приобретение новых знаний и

навыков, но и формирование личностно-деловых качеств, таких как ответственность, инициативность, лидерские способности.

Качественная характеристика профессионального роста включает в себя анализ достигнутых результатов, степень освоения новых компетенций, способность к решению сложных задач и адаптации к изменяющимся условиям.

Стремительные изменения в сфере информационных технологий и их широкое применение в деятельности подразделений единой таможенной системы России породили острую потребность в подготовке высококвалифицированных специалистов. Это, в свою очередь, требует не только высокого уровня профессиональных знаний, но и обширного практического опыта [24, с. 569].

Для обеспечения эффективности системы профессионального развития сотрудников таможенных служб необходимо учитывать как организационные, так и индивидуальные аспекты. Ключевым элементом здесь выступает компетентностный подход, предполагающий целенаправленное и последовательное объединение всех учебных мероприятий в единый процесс. Этот процесс призван обеспечить качественную подготовку и повышение уровня компетенций специалистов в области таможенного дела, используя различные форматы обучения: традиционные, электронные, сетевые и дистанционные.

Профессиональная подготовка должна быть ориентирована на формирование и поддержание ключевых компетенций – совокупности навыков, знаний и поведенческих моделей. Эти компетенции служат индикатором способности государственных гражданских служащих удовлетворять потребности организации. В контексте таможенной службы особое значение приобретает развитие и поддержание специализированных знаний, навыков и способностей, напрямую связанных со спецификой деятельности таможенной администрации.

Для планомерного создания и поддержания системы профессиональной подготовки гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации применяется образовательный инжиниринг, который можно разделить на две основные составляющие: педагогический и управленческий [44. с. 259].

Управленческий инжиниринг охватывает все аспекты, связанные с определением кадровой политики в сфере обучения, ее реализацией, а также развитием нормативно-правовой базы. Он включает структурирование и управление человеческими, финансовыми и материальными ресурсами, обеспечение процесса обучения и оценку эффективности всей системы.

Педагогический инжиниринг, или проектирование обучения, концентрируется на инструментах и методиках, направленных на разработку, внедрение и непрерывное совершенствование образовательных программ с учетом требований к компетенциям. В его рамках должны создаваться стандарты для каждой должности, соответствующие программы обучения и учебные пособия.

Главная цель всего обучающего процесса – внедрение и постоянное улучшение системы обучения. Для достижения высокой эффективности профессиональной подготовки критически важно обеспечить тесную взаимосвязь между управленческим инжинирингом и процессами обучения, что позволит выстроить единый механизм принятия решений по образовательным программам.

Глава 2 Анализ состояния системы профессионального развития персонала таможенных органов Российской Федерации

2.1 Основные факторы, влияющие на возможность совершенствования системы профессионального развития персонала таможенных органов

В современном обществе повышение профессионализма сотрудников федеральных таможенных органов Российской Федерации занимает центральное место. Учитывая, что кадры представляют собой ключевой актив, развитие навыков и знаний персонала выступает как главный фактор эволюции российской таможенной службы.

Обновление системы обучения и повышения квалификации государственных служащих в таможенной сфере строится на принципах компетентностного подхода. Его цель – воспитать специалистов высокого класса, способных безупречно выполнять свои служебные обязанности.

Эффективность Федеральной таможенной службы России, как и любого другого государственного органа, в значительной степени зависит от уровня подготовки персонала.

Этот уровень, в свою очередь, формируется под воздействием актуальных тенденций в области развития человеческих ресурсов таможенных органов. Профессиональное обучение должно основываться на четкой концепции развития, включающей свежие и востребованные идеи относительно образовательного процесса.

Улучшение системы непрерывного профессионального роста сотрудников таможенных органов имеет решающее значение для повышения результативности их деятельности, способности к адаптации в изменяющейся среде и поддержания

национальной безопасности. На эту систему влияют следующие основные факторы, продемонстрированные в таблице 6.

Таблица 6 – Основные факторы, влияющие на систему профессионального развития персонала таможенных органов [39, с. 118]

Наименование фактора	Характеристика
Нормативно-правовая база и законодательство	Законы, подзаконные акты, приказы и положения, регулирующие прохождение службы, карьерный рост, присвоение квалификационных категорий, систему обучения и аттестации, напрямую определяют возможности и рамки для профессионального развития. Необходимость своевременного обновления законодательства, увязки его с современными требованиями службы, связанных с обучением и аттестацией
Финансирование и ресурсное обеспечение	Достаточное бюджетное финансирование – основа для разработки и реализации качественных образовательных программ, приобретения современного учебного оборудования привлечения высококвалифицированных сотрудников
Методологическое обеспечение и содержание программ обучения	Актуальность, практическая направленность и научная обоснованность учебных материалов, методик преподавания, форм и методов обучения
Технологическая инфраструктура и дистанционное обучение	Наличие современных компьютерных класс, доступа к сети Интернет, специализированного программного обеспечения, платформ для дистанционного обучения. Создание единой цифровой образовательной среды, обеспечение доступа к онлайн-курсам и материалам из любой точки, развитие интерактивных форматов обучения
Кадровый потенциал и квалификация преподавательского состава	Уровень квалификации, практический опыт и методическая подготовка преподавателей учебных заведений таможенных органов, а также внутренних наставников путем регулярного обучения, стажировок, участия в научных конференциях
Система оценки и аттестации персонала	Четкость критериев оценки, регулярность проведения аттестаций, их связь с целями профессионального развития. Разработка объективных инструментов оценки, использование результатов аттестации для формирования индивидуальных планов развития
Мотивация персонала к саморазвитию	Желание самого сотрудника развиваться, наличие стимулов, понимание связи между обучением и карьерным ростом
Внешние факторы и взаимодействие с другими ведомствами и организациями	Сотрудничество с другими государственными органами, международными организациями, профильными вузами. Обмен опытом, участие в совместных образовательных программах, проведение совместных исследований, привлечение внешних экспертов
Цифровизация и управление данными	Интеграция современных цифровых технологий во все этапы профессионального развития, использование данных о деятельности сотрудников для более точного планирования обучения

Успешное совершенствование системы профессионального развития персонала таможенных органов требует комплексного подхода, учитывающего взаимосвязь всех этих факторов и направленного на создание гибкой, современной и эффективной системы, отвечающей вызовам времени.

В рамках своих полномочий служба осуществляет надзор за финансово-хозяйственной деятельностью субъектов, перемещающих грузы и транспортные средства, а также иных лиц, подконтрольных таможне, выполняя при этом сбор информации и анализ текущей обстановки.

Таможенный орган предоставляет консультационную поддержку по вопросам хранения продукции, принятия предварительных решений, сопровождения грузов по российской территории и выполняет целый ряд иных задач.

Сфера труда государственной службы в таможенных органах имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих в таможенных органах направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя. Кроме того, данной сфере присущ высокий уровень ответственности сотрудников таможенных ведомств за любые принимаемые решения, ход их реализации, а также итоги и последствия таких действий [50, с. 320].

В связи с этим особую значимость приобретает анализ ключевых условий, от которых зависит потенциал улучшения механизма профессионального роста кадрового состава таможенной службы.

Выделяют факторы развития персонала таможенных органов, которые можно классифицировать по трём основным группам: внешние, связанные со средой окружения и внутренние. Эти факторы, как правило, находятся вне прямого контроля таможенных органов, но оказывают на них значительное влияние.

Они формируют контекст, в котором функционирует ведомство, и определяют актуальные потребности в компетенциях и знаниях персонала. Каждый из них представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Внешние, внутренние факторы и факторы окружения, влияющие на профессиональное развитие персонала таможенных органов [18, с. 109]

Внешние факторы	Внутренние факторы	Факторы, связанные со средой окружения
˜ уровень конкурентоспособности страны; ˜ политико-правовые; ˜ экономические; ˜ демографические; ˜ природно-географические; ˜ национальные; ˜ научно-технические	˜ структурные; ˜ технические; ˜ управленческие; ˜ эффективность функционирования	На развитие трудового потенциала должностных лиц таможенных органов влияет взаимодействие таможенных органов с государством и участниками внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Это определяет специфику деятельности и ограничения, которые необходимо учитывать при развитии персонала

Факторы развития профессиональной карьеры сотрудников таможенных органов включают создание четких карьерных лестниц и предоставление возможностей для роста внутри компании. Очень важно, чтобы работники видели перспективы своего развития, это мотивирует их на более активное участие в жизни компании и способствует снижению текучести кадров. Стоит отметить подаспекты внутренних факторов [33, с. 124]:

˜ структурные факторы: обеспечение экономической безопасности страны, организационная структура, квалификация должностных лиц, оптимизация эффективности использования ресурсов;

˜ технические факторы: использование в работе оборудований и технологий, качество оказания услуг, организация процесса труда;

˜ управленческие факторы: уровень и квалификация административно-управленческого персонала, функционирование системы менеджмента качества, мотивация труда, политика найма и развития персонала;

˜ факторы эффективности функционирования таможенного органа: экономические показатели, показатели результативности деятельности.

Включение дополнительных факторов, направленных на улучшение управления стрессом, на развитие навыков межличностного общения и на повышение

уверенности, может существенно повлиять на общую эффективность и удовлетворенность работой.

Учет данных факторов помогают сотрудникам лучше справляться с рабочими задачами и способствуют созданию гармоничной атмосферы в коллективе. Каждый фактор развития играет важную роль в создании условий для профессионального и личностного роста. В связи с этим, не остаются без внимания дополнительные факторы, отображенные в таблице 8.

Таблица 8 – Дополнительные факторы развития персонала таможенных органов [6, с. 71]

Наименование фактора	Характеристика
Непрерывное профессиональное обучение	Включает гибкое, разнообразное и доступное обучение на протяжении всей профессиональной деятельности. Оно может сочетать формальные (аудиторные занятия, электронное обучение), неформальные (наставничество, обучение на рабочем месте) и социальные формы (блоги, дискуссии)
Мотивация труда	Система мер морального, материального, идеологического и психологического воздействия на работников. В таможенных органах мотивация часто ориентирована не только на материальное вознаграждение, но и на иные стимулы: отпуска, профессиональную подготовку, карьерный рост, признание заслуг
Карьерный рост	Возможность вертикального, горизонтального или центростремительного продвижения внутри организации или перехода в другую организацию. Индивидуальные планы развития способствуют удовлетворению потребностей сотрудника в профессиональном росте
Цифровизация	Внедрение информационных технологий повышает требования к знаниям и компетенциям должностных лиц, что требует профильного обучения и развития дополнительных умений и навыков

Таким образом, дополнительные факторы развития персонала таможенных органов учитывает требования рынка, экономики, технологий, а также отслеживает тенденции развития в сфере таможенного дела.

В свою очередь, хочется отметить такой фактор, как мотивация труда, так как именно он представляет собой совокупную систему мер воздействия на работников, наиболее глубоко отражая их установки, ценности и поведение в трудовом процессе

и коллективе, направленная на достижение общих целей организации, что является важной основой профессионального развития персонала таможенных органов, его совершенствования.

Обобщая все вышесказанное, развитие персонала таможенных служб представляет собой систему взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование программ по повышению профессиональных компетенций персонала.

В Комплексной программе развития Федеральной таможенной службы (ФТС) России является приоритетным вопросом по сохранению и укреплению высококвалифицированного кадрового потенциала таможенных органов и привлечения молодых специалистов, совершенствования работы с кадрами [2].

С учетом уровня образования, стажа службы или опыта работы по специальности сотрудникам присваиваются квалификационные звания: специалист третьего класса, специалист второго класса, специалист первого класса, мастер (высшее квалификационное звание). Программа подразумевает систему подготовки персонала в таможенных органах, состоящая из следующих типов образовательных программ [47, с. 118]:

- краткосрочные (до 72 ч);
- среднесрочные программы (до 144 ч);
- программы переподготовки (до 500 ч);
- программы переподготовки для лиц без профильного образования;
- программы практического обучения, стажировки за рубежом.

Структура кадрового состава может различаться в зависимости от конкретного таможенного органа или региона. Например, в некоторых таможнях преобладают федеральные государственные гражданские служащие, в других – сотрудники. В кадровый состав таможенных органов России входят три категории работников, отображенные в таблице 9.

Таблица 9 – Кадровый состав таможенных органов [23, с. 75]

Наименование состава	Характеристика
Сотрудники таможенных органов	Как правило, занимают руководящие должности, обладающие специальными знаниями, проходят службу в правоохранительных органах
Госслужащие	Должностными лицами таможенных органов являются граждане, замещающие должности сотрудников в указанных органах, которым присвоены специальные звания
Работники	Не являются государственными служащими и должностными лицами, их труд имеют обеспечивающий, вспомогательный характер

В сведения о штатной численности входят не только данные о предельном количестве работающих в таможенных органах, но и в учреждениях, находящихся в ведении ФТС России. Наглядно отобразим изменения штатной численности работающих в системе таможенных органов России за последние несколько лет в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика штатной численности работающих в системе таможенных органов в России [29]

Категория персонала	План штата на 2025 г., ед.	Факт штата на 2025 г., ед.	Процент укомплектованности
Сотрудники таможенных органов	19 316	18 224	94,3
Госслужащие	33 130	31 166	94,1
Работники	18 664	23 230	124,5
Итого	71 110	72 620	100,2

В целом, укомплектованность штата по всем категориям составляет 100,2 %, что свидетельствует о превышении плановых показателей. Такое превышение достигается за счет значительного перевыполнения плана по категории «Работники». Наблюдается недоукомплектованность данного сегмента персонала на 5,7 %. Это может свидетельствовать о недостаточном наборе или удержании сотрудников в данной сфере. Аналогично сотрудникам таможенных органов, наблюдается недоукомплектованность госслужащих на 5,9 %. Данный показатель требует постоянного совершенствования, так как госслужащие таможенной службы играют ключевую роль в функционировании государственных органов.

Укомплектованность кадрами – это показатель, который отражает степень соответствия фактического кадрового состава утверждённому штатному расписанию. Он выражается в процентах и позволяет оценить, насколько полно укомплектован штат сотрудников в конкретный момент времени. Процент укомплектованности уже является относительным показателем, абсолютные показатели отражают разницу между плановыми и фактическими значениями.

Оценка уровня обеспеченности организации кадрами, необходимыми для осуществления операционной, управленческой и обслуживающей деятельности, является ключевым фактором, отражающим комплектацию штата. Недостаточное количество сотрудников влечет за собой вынужденное перераспределение рабочих обязанностей, повышает вероятность профессионального выгорания среди персонала и негативно сказывается на общем уровне производительности. Важность данного фактора определяется не только числовым соотношением, но и качественной стороной: принимаются во внимание профессиональные навыки работников, присутствие в команде специалистов высокого уровня и наличие сформированного резерва для последующего замещения вакантных должностей.

Обеспечение квалифицированными специалистами является ключевым фактором для результативной деятельности таможенных служб. В Стратегии, определяющей пути развития таможенной службы России до 2030 г., подчеркивается важность наращивания человеческих ресурсов. Для этого необходимо обеспечить непрерывный цикл профессионального роста должностных лиц, сочетающий персонифицированные образовательные траектории, мотивационные стимулы и многоуровневый резерв, что минимизирует кадровые риски и поддерживает устойчивость таможенных операций в условиях цифровой трансформации [31, с. 111].

Укрепление кадрового потенциала и формирование профессионального состава таможенных органов считается основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг. Анализ количественно-качественных характеристик персонала таможенных органов по состоянию на 2024–2025 гг. представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Количественно-качественная характеристика персонала таможенных органов в Российской Федерации [29]

№ п/п	Характеристика	Показатель	2024 г., %	2025 г., %
1	Стаж в таможенных органах	До 1 года	14	18
		1–10 лет	33	52
		Более 10 лет	53	34
Итого			100	100
2	Пол	Муж.	58	54
		Жен.	42	46
Итого			100	100
3	Категория	Сотрудники	18	18
		Госслужащие	66	70
		Работники	16	12
Итого			100	100
4	Возраст	До 30 лет	32	33
		30–60 лет	48	54
		Более 60 лет	20	13
Итого			100	100
5	Образование	Среднее	6	8
		Высшее	94	92
Итого			100	100

Профессиональная подготовка для таможенных органов в России представлена комплексной системой, включающей высшее образование, программы повышения квалификации и специализированные курсы, ориентированные на различные аспекты деятельности ФТС.

Исходя из данных, представленные в таблице 10, наибольшее место в штатной численности занимают госслужащие. Это связано с непростой ситуацией в стране, которая нуждается в работниках с богатым опытом и знаниями, требующие решения и контроля. Обобщенная численность таможенных органов представлена на рисунке 4 в процентном соотношении. Преобладание государственных служащих в штатной структуре задает вектор кадровой политики, ориентированной на углубленное развитие их профессиональных и цифровых компетенций в соответствии с усложняющимися задачами таможенного администрирования. Данные рисунка 4 наглядно отражают необходимость смещения управленческих акцентов с экстенсивного наращивания численности.

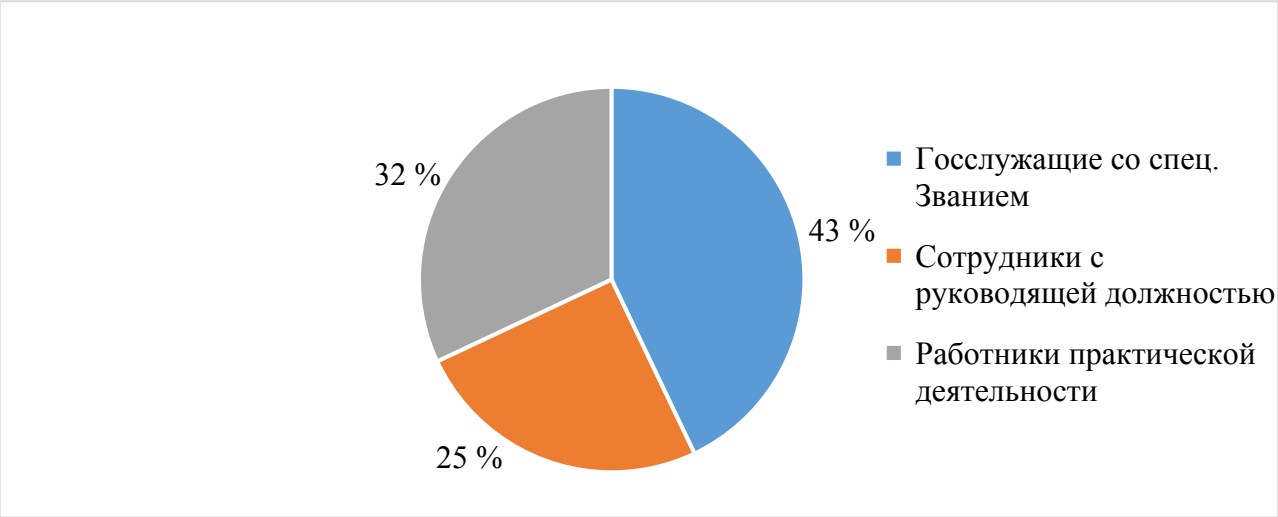

Рисунок 4 – Штатная численность работающих в системе таможенных органов в России, % [37]

Наибольший процент (43 %) составляют госслужащие со специальным званием. Это подчеркивает специфику таможенной службы, большую часть сотрудников которой составляют лица, имеющие особый правовой статус, связанный с исполнением служебных обязанностей и применением специальных полномочий. Четверть сотрудников занимают руководящие должности, что может свидетельствовать о многоуровневой структуре управления в таможенных органах.

Стоит отметить, что данная доля, вероятно, включает как высшее, так и среднее звено руководства. Специалисты, которые непосредственно выполняют оперативные задачи, связанные с таможенным контролем, оформлением, анализом и другими функциями. Их доля в размере 32 % соизмерима с долей руководителей, что может указывать на необходимость достаточного количества линейного персонала для реализации поставленных задач.

Исходя из приведенных данных, можно отметить, что наибольшими значениями по количеству таможенного персонала отмечаются на прошлый год мужчины, чей опыт стажа составляет как правило от 1 года до 10 лет. Чаще всего, встречаются работники в возрасте от 30 лет до 60 лет с высшим образованием. Итоги данных по стажу таможенных органов наглядно изображены в сравнительном анализе периодов 2024–2025 гг. на рисунке 5

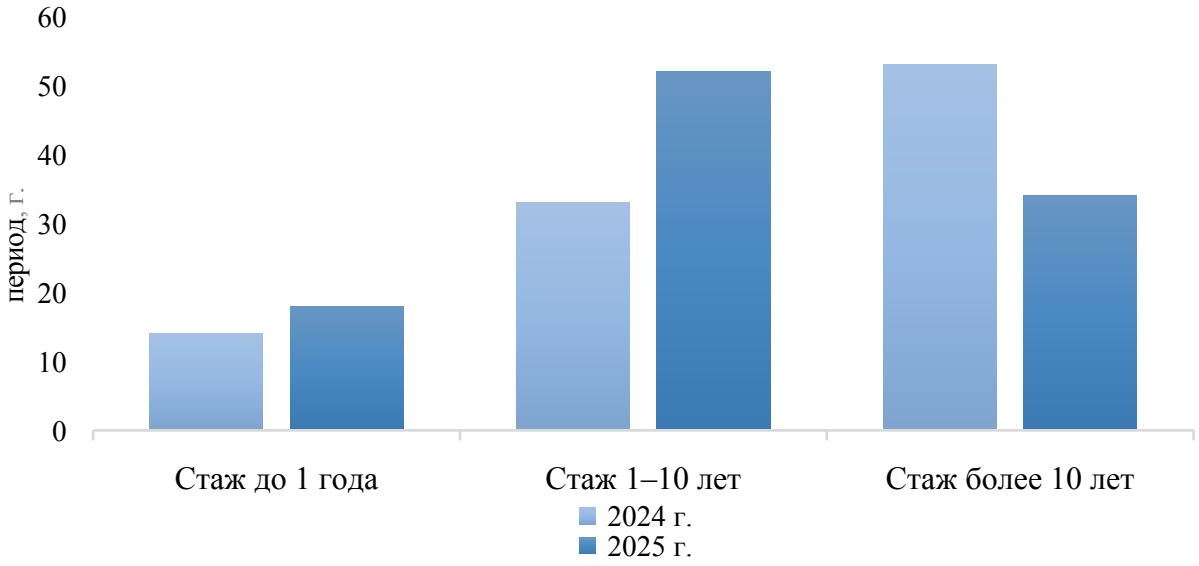

Рисунок 5 – Сравнительный анализ стажа таможенных органов [29]

Итоги данных сотрудников по половому признаку в таможенных органах наглядно изображены в сравнительном анализе периодов 2024–2025 гг. на рисунке 6.

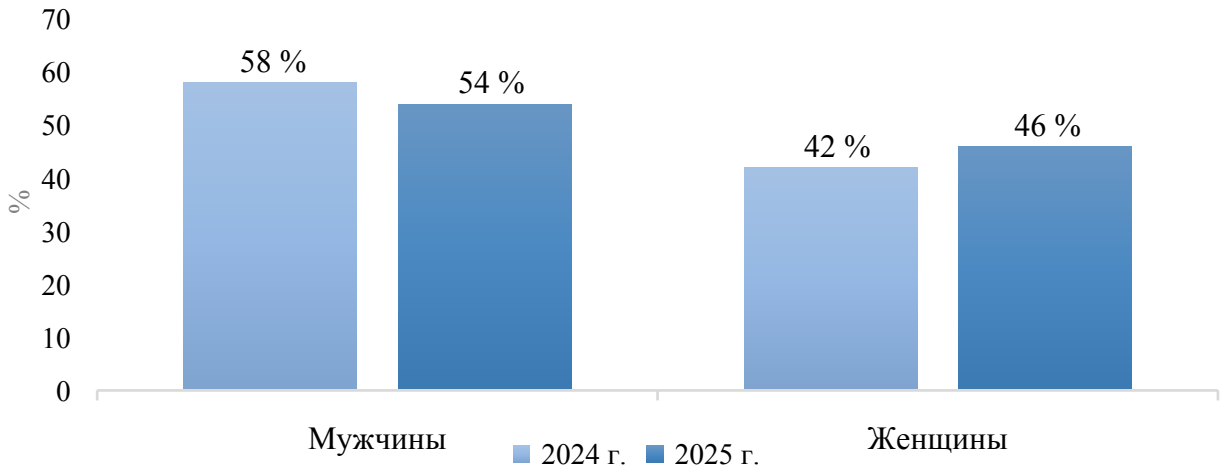

Рисунок 6 – Сравнительный анализ сотрудников по половому признаку, % [29]

Результаты сотрудников по профильным категориям в сфере таможенных органов наглядно изображены в сравнительном анализе периодов 2024 и 2025 г. на рисунке 7.

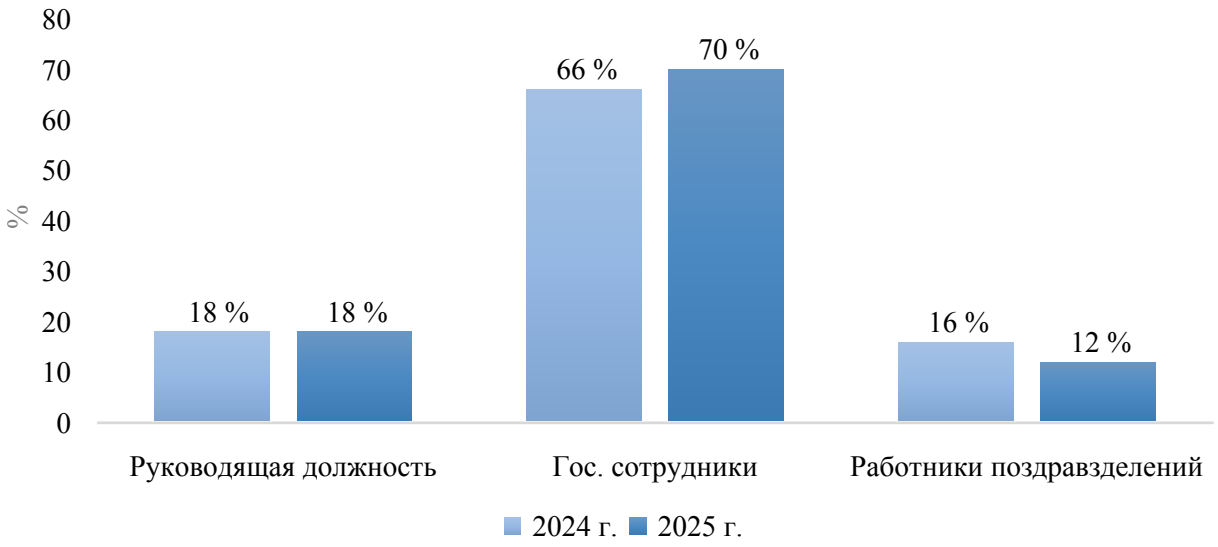

Рисунок 7 – Сравнительный анализ сотрудников по профильным категориям, % [29]

Данные сотрудников по возрастному признаку в сфере таможенных органов наглядно изображены в сравнительном анализе периодов 2024 и 2025 гг. на рисунке 8.

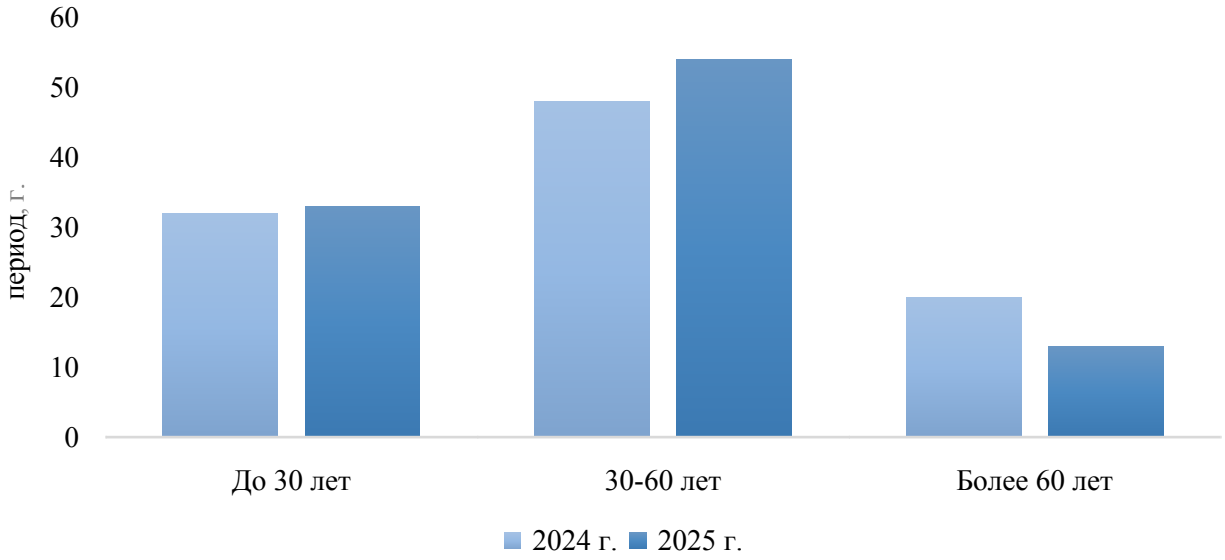

Рисунок 8 – Сравнительный анализ сотрудников по возрастному признаку [29]

Сотрудники таможенных органов могут состоять на службе в таможенных органах до достижения ими возраста [28, с. 46]:

- возраст прапорщика таможенной службы, старшего прапорщика таможенной службы составляет 50 лет, младшего лейтенанта, старшего лейтенанта или капитана таможенной службы – 55 лет;
- майор таможенной службы, подполковник таможенной службы, полковник таможенной службы – 60 лет;
- генерал-майор таможенной службы, генерал-лейтенант таможенной службы, генерал-полковник таможенной службы, действительный государственный советник таможенной службы Российской Федерации – 65 лет.

Женщины по своему желанию могут состоять на службе в таможенных органах на пять лет меньше срока. Срок пребывания на службе в таможенных органах сотрудников таможенных органов, достигших предельного возраста, может быть продлен руководителем Федеральной таможенной службы в каждом конкретном случае до пяти лет.

Итоги данных результатов сотрудников по уровню образования в сфере таможенных органов наглядно изображены в сравнительном анализе периодов 2024 и 2025 гг. на рисунке 9.

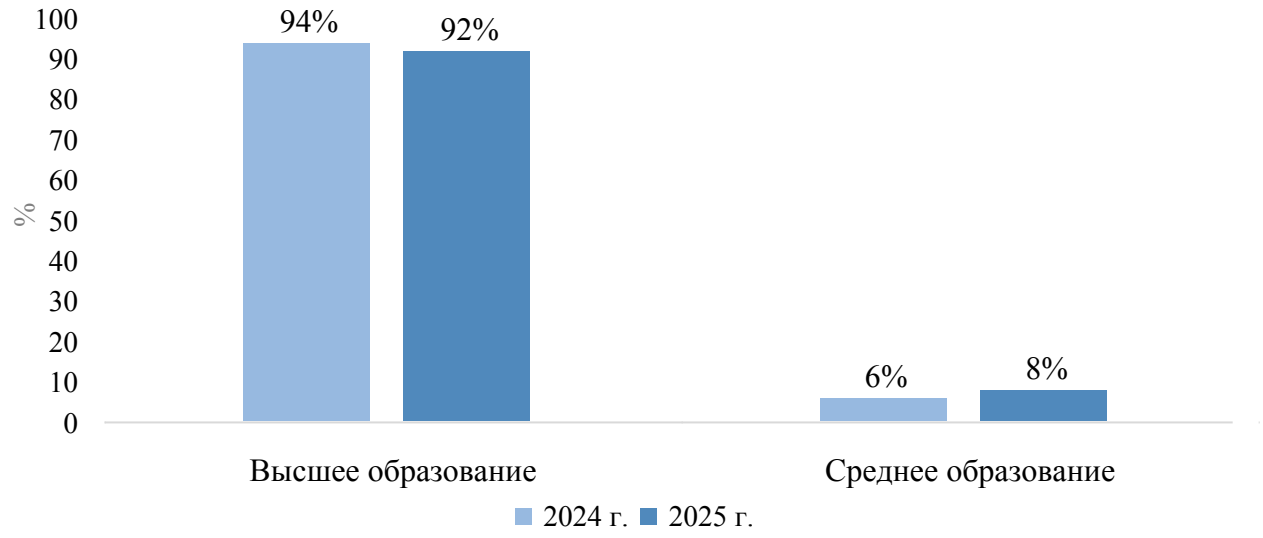

Рисунок 9 – Сравнительный анализ сотрудников по уровню образования, % [29]

В целях технического обеспечения деятельности таможенных органов в их штатных расписаниях предусматриваются соответствующие должности работников

таможенных органов. Перечень указанных должностей определяется руководителем Федеральной таможенной службы.

Помимо основного обучения, действует специализированный учебный курс, дополнительное образование. Его ключевая задача – это углубление компетенций в сфере управления кадровыми ресурсами руководящего звена таможенной службы, а также работа с госслужащими, состоящими в кадровом резерве для продвижения по служебной лестнице.

Должности, занимаемые сотрудниками таможенных органов, и соответствующие этим должностям специальные звания подразделяются на следующие группы [26, с. 62]:

- младший состав: прапорщик таможенной службы, старший прапорщик таможенной службы;
- средний начальствующий состав: младший лейтенант таможенной службы, лейтенант таможенной службы, старший лейтенант таможенной службы, капитан таможенной службы;
- старший начальствующий состав: майор таможенной службы, подполковник таможенной службы, полковник таможенной службы;
- высший начальствующий состав: генерал-майор таможенной службы, генерал-лейтенант таможенной службы, генерал-полковник таможенной службы, действительный государственный советник таможенной службы Российской Федерации.

Для гражданина, поступающего на службу в таможенные органы, может устанавливаться испытание продолжительностью до шести месяцев в зависимости от уровня его квалификации и должности, на которую он поступает. В этом случае гражданин назначается на соответствующую должность стажером без присвоения ему специального звания.

В таможенных органах создана благоприятная среда для профессионального развития, карьерного продвижения и личностного роста сотрудников. Персонал старается регулярно проходить программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование сотрудников таможенных органов осуществляются в образовательных организациях Федеральной таможенной службы, в иных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по соответствующим образовательным программам.

Выпускнику образовательной организации Федеральной таможенной службы, выпускнику другой образовательной организации, обучавшемуся за счет средств Федеральной таможенной службы или заключившему договор о целевом обучении с Федеральной таможенной службой, после получения профессионального образования Федеральной таможенной службой гарантируется предоставление должности в таможенных органах в соответствии с полученной квалификацией [49, с. 11].

Немаловажным фактором, воздействующим на благополучную адаптацию молодых специалистов к трудовой деятельности, несомненно, является удовлетворенность организацией и условиями труда. Закономерно, что чем выше степень удовлетворенности у работников данными характеристиками труда, тем быстрее и успешнее они усвоят трудовые навыки.

Ответы, полученные в результате социологического опроса, свидетельствуют об относительной удовлетворенности выпускников организацией и условиями труда по показателям режима работы, условий труда и организации труда.

2.2 Основные направления профессионального развития и совершенствования персонала таможенных органов

Профессиональное развитие персонала таможенных органов в России осуществляется через несколько ключевых направлений, которые направлены на повышение эффективности работы и адаптацию к современным вызовам. Одним из основных направлений является внедрение современных методов обучения, которые учитывают специфику работы таможенных органов и необходимость быстрой реакции на изменения в законодательстве и международной практике [21, с. 291].

В этом контексте важным аспектом является использование цифровых технологий, которые позволяют оптимизировать процессы обучения и сделать их более доступными для сотрудников.

Реализация принципа профессионализма и компетентности в таможенных органах Российской Федерации обеспечивается, прежде всего, системой профессионального развития управленческих кадров федеральных государственных гражданских служащих. Система профессионального развития гражданских служащих в таможенных органах РФ должна быть выстроена как единая система, имеющая всесторонний комплексный подход к своевременному реагированию на изменения, происходящие в сфере таможенного дела.

Для повышения эффективности кадрового менеджмента и достижения поставленных стратегических ориентиров, первым делом необходимо реформировать действующую образовательную модель. Требуется ее трансформация в полноценную систему профессионального развития, которая будет полностью соответствовать целям и задачам стратегии.

В связи с этим рассмотрим основные направления профессионального развития и совершенствования персонала таможенных органов [17, с. 14]:

1 Разрабатываемая система профессионального роста призвана создать необходимые предпосылки для постоянного обучения сотрудников таможенной службы.

В глобальном понимании непрерывное профессиональное образование представляет собой учебный процесс, сопровождающий специалиста на протяжении всего карьерного пути. Это гибкий, вариативный и общедоступный формат, не привязанный к строгим временным рамкам или локациям.

Адаптивная система, нацеленная на приобретение актуальных компетенций, критически важных для конкретных служащих, удовлетворяет широкий спектр образовательных запросов вне зависимости от возраста обучаемого.

Подобное обучение следует воспринимать не как конкурента существующей системе профобразования, базирующейся на формальных регламентах, а как ее логичное продолжение. Ключевая идея здесь заключается в постоянном, осознанном

и добровольном стремлении к расширению знаний и укреплению профессиональных навыков.

Ключевая особенность непрерывного обучения, отличающая его от традиционных подходов, заключается в отсутствии жесткой пространственно-временной привязки. При этом формирование соответствующей образовательной культуры среди таможенников требует соблюдения ряда условий, которые необходимо интегрировать в систему профессионального развития [13, с. 41].

Во-первых, в профессиональной сфере должны создаваться и регулярно актуализироваться базы знаний в самых разных форматах: от специализированных чат-каналов, охватывающих как общие, так и узкопрофильные вопросы, до высокотехнологичных виртуальных симуляторов на базе единой ведомственной образовательной платформы.

Во-вторых, обмен профессиональным опытом между сотрудниками таможенных органов должен проходить в максимально удобном формате, включая наставничество непосредственно на рабочем месте. Практика показывает, что именно такие методы подготовки персонала демонстрируют наивысшую эффективность.

В-третьих, содержание непрерывного образования в рамках отраслевой системы повышения квалификации обязано отвечать реальной потребности в актуальных знаниях и умениях, которая неизбежно появится у сотрудников таможенной службы по мере внедрения инновационных технологий.

На сегодняшний день складывается понимание, что необходимо поднимать уровень цифровой грамотности работников таможни в сфере сквозных цифровых технологий. При этом важно раскрывать не только их потенциал и прикладные возможности, но и существующие ограничения, а также наглядно демонстрировать значимость приобретаемых знаний для эффективного использования на практике [45, с. 90].

2 Предполагаемая система профессионального роста призвана формировать среду для индивидуализации учебного процесса и создания личного профиля компетенций каждого сотрудника.

В комментариях к Паспорту национального проекта «Цифровая экономика РФ», в разделе федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», подчеркивается, что одним из ключевых условий обеспечения цифровой экономики квалифицированными специалистами выступает создание возможностей для реализации персональных траекторий развития и профилей компетенций персонала.

В сложившейся ситуации, когда ведомственный план реализации проекта не содержит конкретных мероприятий по подготовке специалистов, видится целесообразным адаптировать отраслевую систему профессионального развития в соответствии с федеральными подходами к обучению кадров для цифровой экономики [38, с. 38].

В целом, изучение мероприятий и планируемых результатов федерального проекта свидетельствует о том, что одним из главных показателей формирования кадрового потенциала для цифровой экономики станет переход к персональным профилям компетенций и траекториям развития обучающихся, которые должны сопровождать их на протяжении всего профессионального пути.

В данном контексте следует рассматривать необходимость включения в ведомственную систему профессионального развития мероприятий по персонализации обучения и формированию персонального профиля компетенций должного лица. К условиям таких мероприятий относятся [27, с. 126]:

- разработка модели компетенций должностного лица таможенного органа, которая должна быть соотнесена с направлением деятельности, например, инспектор поста фактического контроля или инспектор центра электронного декларирования;
- разработка ведомственной системы оценки текущего уровня профессиональных компетенций должностного лица, которая должна оценивать как универсальные компетенции, так и специализированные профессиональные компетенции, заданные в модели компетенций;
- разработка методики формирования образовательной траектории и автоматизированной рекомендательной системы на основе оценки текущих компетенций должностного лица таможенных органов;

~ разработка ведомственной онлайн-платформы, объединяющей как элемент подсистемы непрерывного обучения, так и элементы подсистемы персонализации обучения и формирования персонального профиля компетенций должностного лица.

3 Формируемая инфраструктура профессионального роста призвана создать базу для активного внедрения актуальных подходов и способов организации учебного процесса.

Рисунок 10 – Направления ведомственной системы профессионального развития должностных лиц таможенных органов [20, с. 33]

В конечном итоге модернизация действующей системы, основанная на внедрении, автоматизации и оптимизации должна осуществляться в соответствии с представленными выше векторами. Контроль за прохождением и трансформации соблюдений условий службы в таможенных органах осуществляют Правительство

Российской Федерации, руководитель Федеральной таможенной службы и начальники таможенных органов.

В последнее время система подбора кадров совершенствуется за счет привлечения специалистов с профильным уровнем образования и уже имеющимся стажем работы по специальности, результативности проведения процедуры ротации кадров, улучшения проведения воспитательно-профилактической работы и качества ведения служебных проверок. Более наглядно направления трансформации ведомственной системы профессионального развития должностных лиц таможенных органов изображены на рисунке 10.

Проанализированные направления совершенствования профессионального развития персонала таможенных органов и сформулированы требования к ведомственной системе, а именно условие непрерывного обучения, персонализации и внедрение новых форм и методов организации профессионального обучения.

Для улучшения системы обучения в таможенных органах, следует внедрить четко выстроенный порядок делегирования ответственности между сотрудниками. Такой механизм позволит им сфокусироваться на непосредственном выполнении своих основных рабочих задач, устраняет необходимость в дополнительных действиях, не связанных прямо с их служебными функциями, и, как следствие, высвобождает время для профессионального развития [48, с. 116].

Перед распределением конкретных объемов работы между отдельными служащими, необходимо определить нагрузку для каждого подразделения в целом. Для этого, в свою очередь, требуется установить цели и задачи, стоящие перед каждым звеном, оценить текущую производительность сотрудников, а также выявить случаи чрезмерной усталости или перегрузки. Корректное распределение нагрузки требует знания общей численности персонала таможенного органа, а также штатного расписания каждого его отдела.

Разрабатываемая система индивидуального обучения, призванная оптимизировать управление кадровым потенциалом внутри структурных подразделений, должна учитывать круг полномочий, функциональные обязанности, материальное оснащение работника, эффективность трудовой организации и

мотивационные аспекты. Эта система будет способствовать повышению квалификации каждого таможенника, готовить руководящий состав к решению управленческих задач, а рядовых сотрудников – к детальному анализу своей служебной деятельности. Особое значение данная система будет иметь для начинающих сотрудников, оказывая им помощь в оформлении документов, входящих в их компетенцию, или в освоении последовательности таможенных процедур. Система также предусматривает применение адаптивных методов в процессе профессиональной подготовки.

Кроме того, для развития кадрового резерва таможенных органов необходимо создать многоуровневую систему обучения по специальности «Таможенное дело», начиная со средних специальных учебных заведений, где с этой целью следует открыть профильные классы с углубленным изучением профильных дисциплин.

Увеличение кадрового потенциала может быть также достигнуто за счет оптимизации логистики обучения, путем концентрации материально-технической и учебной базы в специализированных центрах, прикрепленных к отделам кадров регионального таможенного управления (РТУ) [46, с. 72]. Это обеспечит непрерывный цикл подготовки специалистов в структурных подразделениях таможенных органов.

Глава 3 Практические рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала таможенных органов, как фактора развития профессиональной карьеры

3.1 Выявление проблем и барьеров по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов

Рост показателей эффективности деятельности организаций государственного сектора в значительной степени зависит от проведения целенаправленной работы по формированию кадрового потенциала, которое становится особенно актуальным в процессе реформирования системы государственной службы.

Одна из ключевых проблем формирования кадровой политики государственных органов заключается в том, что кадровый потенциал системы государственной службы используется не в полной мере, что, в первую очередь определяется незначительным вниманием, уделяемым анализу сложившейся кадровой ситуации и эффективности использования кадрового потенциала.

На сегодняшний день одной из наиболее существенных проблем управления кадровым потенциалом государственной службы является низкий уровень организации трудовой деятельности государственных служащих и нерациональность в использовании их потенциала [7, с. 102].

Данные проблемы в первую очередь связаны с наличием несовершенств в организационной структуре государственных учреждений и неэффективным использованием современных методов и технологий организации трудовой деятельности государственных служащих.

Основным требованием, предъявляемым к кадровой политике государства является разработка на всех уровнях власти системы положений и мер, которые определяют основные направления деятельности государственных учреждений и структур управления и нацелены на освоение демократических принципов работы с кадрами, развитие и эффективное использование кадрового потенциала российского общества.

Кадровый потенциал выступает ключевым фактором их эффективного функционирования. Наличие специфических проблем, связанных с уровнем оплаты труда, кадровым составом и условиями профессионального развития, требует внедрения современных подходов к управлению персоналом. Только так сотрудники смогут отчетливо видеть перспективы своего профессионального и карьерного роста. Проблемами формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов продемонстрирован в таблице 12.

Таблица 12 – Проблемы совершенствования кадрового потенциала таможенных органов [30, с. 118]

Наименование	Характеристика
Недостаток квалификации	Недостаток сопровождается падением эффективности работы и увеличением нежелания качественно выполнять свою работу
Низкий уровень мотивации	Нужда в оптимизации мотивационных механизмом и мер, в создании командой культуры
Текучесть кадров	Большое внимание и повышенное стремление к решению по привлечению и удержанию сотрудников таможенных органов
Сложность условий	Требовательность в адаптации, разработки стратегий, введение новшеств путем цифровизации
Проблемы внутри государственных структур	Контроль, ответственность и последовательность разработанным стратегиям

Решение обозначенных проблем требует реализации конкретных управленческих мер. В частности, необходимо развитие системы нематериальной мотивации персонала, включая признание результатов труда, участие в профессиональных конкурсах и создание условий для самореализации. Важным направлением является формирование кадрового резерва и внедрение программ адаптации молодых специалистов. Кроме того, требуется расширение возможностей повышения квалификации сотрудников, в том числе за счет дистанционных образовательных технологий.

Основные барьеры для совершенствования системы профессионального развития работников таможенных органов вызваны как организационными, так и кадровыми и технологическими аспектами [32, с. 74]:

˜ быстрые изменения в законодательстве и таможенных процедурах. Сотрудникам необходимо постоянно обновлять свои знания, но образовательная система не всегда успевает адаптироваться к новым требованиям;

˜ недостаточная ориентация на практику в обучении. В некоторых случаях подготовительные программы остаются слишком теоретическими и не отражают должным образом реальные служебные ситуации;

˜ коррупционные риски и этические сложности. Будучи под высокой ответственностью, таможенная служба должна включать антикоррупционное и этическое обучение, но это не всегда реализуется должным образом.

Как следствие, основным препятствием является необходимость постоянного соответствия системы профессионального развития изменяющимся условиям внешнеэкономической деятельности, цифровизации и требованиям экономической безопасности. Однако на практике обновление этой системы происходит значительно медленнее, чем сами изменения в таможенной отрасли.

Сложившаяся сегодня процедура аттестации и проведения квалификационного экзамена таможенных служащих недостаточно эффективно стимулирует их профессиональный рост, следовательно, и повышение кадрового потенциала таможенной службы.

Несмотря на достаточно разработанную нормативную правовую базу, аттестация государственных служащих не в полной мере выполняет возложенные на нее функции. Представляется, что введение в норму социологического мониторинга в контексте аттестации государственных служащих послужило бы совершенствованию механизма ее использования.

Таким образом, к основным проблемам формирования и совершенствования кадрового потенциала системы таможенной службы можно отнести следующие [15, с. 145]:

– проявление политического влияния на механизмы формирования кадровой политики таможенных органов, что особенно проявляется в системе формирования управленческих кадров;

– неэффективная организация системы формирования кадрового резерва таможенной службы;

– несовершенная система мотивации таможенных служащих: низкий уровень социально-экономической и правовой защищенности сотрудников, а также недостаточная мотивация к непрерывному обучению, способствующая снижать вовлеченность в процесс развития;

– низкий уровень квалификации таможенных служащих;

– неэффективная система взаимодействия таможенных органов и ведомственного университета;

– неэффективная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих таможенных органов:

– низкая психологическая готовность сотрудников к профессиональной деятельности в таможне, включая недостаточную стрессоустойчивость.

Эти проблемы требуют внимательного анализа и решения, чтобы обеспечить эффективное функционирование таможенных органов и их способность к выполнению задач в условиях глобализации. Применение новых технологий управления кадровым потенциалом обусловлено осознанием тупиковой ситуации.

Процесс формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов не будет эффективным до тех пор, пока этот процесс будет строиться в рамках прежних стереотипов. Стала очевидной необходимость пересмотра и коренного изменения принципов формирования кадровой политики. В качестве такой основы наиболее перспективным является использование программно-целевого управления.

Планирование профессиональной карьеры должно измеряться степенью достижения поставленных целей, при заранее определенных задачах на карьерное продвижение в службе таможенных органов и способны благотворно повлиять на службу персонала таможни в целом. Таким образом, возрастет их творческий и интеллектуальный потенциал, обеспечивающий повышение качества выполняемых задач [15, с. 146].

Еще одной важной проблемой считают недостаточно высокий уровень применения цифровых и современных образовательных технологий в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) таможенных органов. Это связано с рядом системных и системных ограничений, которые затрудняют формирование необходимых компетенций у должностных лиц в условиях активной цифровизации таможенной сферы.

Хотя электронное обучение активно используется в системе ДПО, его потенциал часто не используется в полной мере для формирования практических навыков. Это связано с отсутствием достаточных методик и тренажеров, которые бы имитировали работу реальных технических средств таможенного контроля и информационно-программных систем.

В таможенных органах остро ощущается нехватка компетенций в сфере применения искусственного интеллекта, интернета вещей, блокчейна, аналитики данных, кибербезопасности, а также в работе с отечественным программным обеспечением и оборудованием для импортозамещения. Традиционные образовательные программы не всегда содержат достаточный объём информации, связанной с этими направлениями.

Массовое обучение в области информационных технологий не дает должного эффекта, так как не носит систематического и целенаправленного характера, который бы обеспечивал углублённое освоение цифровых компетенций.

Требуется более тесное сотрудничество для своевременной актуализации «портфеля» компетенций специалистов. Это могло бы включать разработку практико-ориентированных программ, привлечение практиков к преподаванию, создание специализированных тренажёров и учебных полигонов [31, с. 113].

Однако система ДПО не всегда формирует культуру непрерывного профессионального развития и не обеспечивает достаточную мотивацию для постоянного обновления знаний и навыков.

Решение этой проблемы требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативно-методического обеспечения, модернизацию учебных

программ, развитие инфраструктуры и повышение мотивации участников образовательного процесса.

Формирование профессионально подготовленного и динамично-развивающего управленческого аппарата позволяет обеспечивать эффективную работу всех органов государственной власти, изменение экономической ситуации требует от государственных служащих постоянного развития и использования современных методов обучения, а необходимость формирования нового подхода к обучению государственных служащих предполагает в числе первоочередных задач изменение концепции методических предпочтений в образовательном процессе. Поэтому, непрерывное образование считается приоритетным направлением профессионального развития в государственной политике Российской Федерации.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала таможенных органов

Важной тенденцией в формировании и развитии персонала можно отметить повышение гибкости системы управления персоналом и ее ориентация на конечные результаты: движение от фрагментарного повышения квалификации – к более обширному, целостному развитию человека; сдвиг от акцента на индивидуальное обучение к «обучающимся организациям»; переход от стандартных программ обучения к гибким.

Совершенствование системы обучения персонала, как фактора развития профессиональной карьеры связано с самообразованием, достижением успеха посредством профессионального и должностного развития.

Одним из значимых индикаторов формирования кадрового потенциала таможенных служащих является переход к персональным профилям компетенций и траекториям развития обучающихся, которые должны их сопровождать на протяжении всей профессиональной деятельности.

Именно в этом контексте следует рассматривать необходимость включения в ведомственную систему профессионального развития мероприятий по

персонализации обучения и формированию персонального профиля компетенций должностного лица.

В таблице 13 продемонстрированы основные мероприятия по профессиональному развитию госслужащего таможенного органа.

Таблица 13 – Мероприятия по профессиональному развитию госслужащего таможенного органа [9, с. 81]

№ п/п	Требование
1	Составление индивидуальных планов профессионального развития госслужащего на ближайшие 3 года
2	Рассмотрение на оперативных совещаниях вопросов по организации мероприятий по профессиональному развитию госслужащих
3	Организовать учет кадрового резерва на руководящие должности
4	Запланировать мероприятия по профессиональному развитию госслужащего
5	Прохождение стажировки в вышестоящей организации с целью карьерного роста
6	Осуществление наставничества и условия стимулирования госслужащих с учетом оценки эффективности их деятельности

Для оптимизации системы профессионального развития сотрудников таможенных органов можно рассмотреть следующие инициативы [38, с. 39]:

1. Актуализация образовательных программ с учетом цифровизации. Необходимо усилить подготовку работников в области электронного декларирования, автоматизированных информационных систем, анализа данных, искусственного интеллекта и управления рисками;

2. Увеличение практической направленности обучения. В учебные программы целесообразно интегрировать анализ реальных служебных ситуаций, деловые игры, кейсы по выявлению правонарушений, а также моделирование таможенного контроля и принятия решений;

3. Регулярная оценка профессиональных навыков. Следует проводить не только формальные аттестации, но и диагностику знаний, умений, цифровых компетенций, адаптивности к стрессовым ситуациям и готовности к работе в экстраординарных условиях;

4. Расширение возможностей дистанционного обучения. Внедрение электронных курсов и онлайн-платформ будет способствовать обучению

сотрудников без отрыва от основных обязанностей, что особенно актуально при высокой нагрузке и удаленности подразделений;

В свою очередь, совокупность предложенных выше мероприятий по развитию профессионального развития сотрудников таможенных служб призваны обеспечить достижение стратегических целей организации посредством целенаправленного обучения. Представляется возможным выделить следующие рекомендации по решению выявленных проблем формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов [45, с. 99]:

- реализация комплекса государственных мер по реформированию кадровой политики таможенных органов;
- создание государственной системы непрерывной профессиональной подготовки кадров на протяжении всей трудовой деятельности как основы повышения эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации;
- внедрение принципов социального партнерства в систему кадровой политики таможенных органов;
- усовершенствование системы мотивации государственных служащих таможенных органов;
- создание эффективной системы взаимодействия таможенных органов.
- создание института лидерства в таможенных органах, ориентация государственных служащих на профессиональный карьерный рост;
- инновационные решения для осуществления кадровой политики таможенных органов;
- активное использование информационных систем и технологий в процессе формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов.

Качество сформированных трудовых ресурсов напрямую связано с тем, насколько профессиональные и квалификационные возможности сотрудников соотносятся с запросами постоянно меняющейся экономики.

Реализация кадрового потенциала означает, в первую очередь, раскрытие и применение трудовых и профессиональных навыков работников, коллективов и общества в целом. Оценка кадрового потенциала проводится как с количественной, так и с качественной стороны [8, с. 16].

Количественный аспект кадрового потенциала заключается в обеспеченности каждого подразделения и предприятия в целом необходимым числом сотрудников. Оптимальное количество персонала определяется исходя из объемов производства и имеющихся у работников возможностей.

Качественная же характеристика оценивает степень соответствия профессиональной подготовки сотрудника сложности выполняемых им задач. Трудовые ресурсы имеют огромное значение в условиях конкурентной борьбы на рынке товаров и услуг. Поэтому, если профессиональные качества сотрудника таможенного органа не соответствуют сложности работы, это может повлечь за собой негативные последствия, такие как: несоблюдение договорных обязательств, ненадлежащее обслуживание, высокая динамика смены персонала.

Система призвана обеспечивать выполнение государственных функций, улучшать качество публичных услуг, предоставляемых гражданам, стимулировать экономический рост и способствовать развитию гражданского общества. В связи с этим крайне важно пересмотреть отношение к одному из ключевых национальных активов – человеческому капиталу, включая профессиональный состав таможенных служащих [6, с. 102].

Фундаментом таких процессов должны стать передовые кадровые технологии. К ним относятся: конкурсный отбор на государственные должности; продвижение по службе на основе конкурсных принципов; формирование и эффективное использование кадрового резерва для замещения должностей гражданской службы; объективная оценка профессиональной деятельности посредством аттестации и квалификационных экзаменов; а также ротация кадров.

Для обеспечения бесперебойной работы необходимо, чтобы определенная часть сотрудников таможни владела навыками, позволяющими подменять отсутствующих коллег, что означает наличие института взаимозаменяемости.

Следовательно, в ходе оптимизации кадровой стратегии, касающейся вопросов мотивации и стимулирования, ключевым рычагом развития компетенций персонала таможенных органов должна стать стратегия укрепления лояльности и преданности. Необходимо внедрять такие кадровые инструменты, которые позволят свести к минимуму возможные негативные кадровые риски.

В контексте активной кадровой политики важно развивать мотивационную компетенцию руководящего состава.

Это послужит гармонизации социально-трудовых отношений и росту удовлетворенности сотрудников своей работой, а также позволит усовершенствовать методики оценки кадрового потенциала таможенных органов. Для обеспечения долгосрочной эффективности и адаптивности таможенных органов к меняющимся глобальным вызовам, система развития персонала должна быть постоянно модернизирована.

Модернизация системы профессиональной подготовки, переподготовки и обучения заключается в переходе от традиционных, часто устаревших программ к модульному принципу развития, который позволит гибко формировать индивидуальные образовательные траектории. Акцент должен быть сделан на формирование конкретных и прикладных навыков, востребованных в реальной деятельности, а не только на теоретические знания.

Актуальной рекомендацией для кадровой службы таможенного органа является организация системы развития персонала в условиях информатизации, усложнения технологий управления персонала, новые требования к системе мотивации и стимулирования труда.

Формирование благоприятных условий организационной среды для трансформации кадрового потенциала таможенного органа в интеллектуальный капитал организации предполагает модернизацию инновационных технологических и кадровых стратегий, обеспечивающих реализацию активной кадровой политики [31, с. 111].

В соответствии со стратегией перехода к «интеллектуальной таможне» ключевым контуром кадровой политики таможенных органов является стратегия

мотивационного развития кадрового потенциала, обеспечивающая эффективную реализацию мероприятий кадрового планирования, профессионального развития и повышения уровня лояльности персонала.

Высокий уровень лояльности и готовности персонала к мотивационному профессиональному развитию обеспечивает минимизацию вероятности проявления неприемлемых кадровых и технологических рисков.

Таким образом, система таможенных органов на современном этапе и особенно в условия стратегической перспективы является, прежде всего, технологической. Устойчивость ее функционирования и развития обеспечивается качеством информационной и программно-технической среды.

Эффективность таможенных процессов и уровень их результативности по-прежнему во многом зависит от качества подготовки специалистов, обеспечивающих применение программных средств и технических устройств в ходе таможенного контроля.

Заключение

Оценив текущую ситуацию в таможенной сфере, можно констатировать: Правительство РФ одобрило ключевые ориентиры и задачи Концепции развития ведомства. Были утверждены методы решения актуальных проблем и стратегии достижения намеченных целей, направленные на формирование в стране обновленной, современной таможенной службы, соответствующей международным нормам. Эта система призвана стать равнозначно эффективной и прозрачной как для государственных интересов, так и для субъектов внешнеэкономической деятельности.

Качественное принятие управленческих решений, стратегическое планирование и прогнозирование дальнейших путей развития неосуществимы без всесторонней оценки работы всей системы и сопоставления полученных результатов с запланированными показателями.

На данный момент российские таможенные органы еще не достигли уровня, полностью отвечающего международным стандартам. Это обусловлено наличием ряда фундаментальных, системных противоречий, устранение которых является необходимым условием для качественного скачка в работе ведомства и повышения общей эффективности его деятельности. Требуется поиск новых подходов к решению застарелых проблем, а также четкое определение последовательности действий по их внедрению.

На основе изученных материалов можно сделать следующий вывод: Существующие сегодня трудности таможенных органов своей первоосновой имеют усложнение и обострение процессов их институционального развития.

Кадровый потенциал предприятия определяется его возможностью качественно и в установленные сроки справляться с возложенными на него обязанностями. В текущий период система формирования штата сотрудников претерпевает улучшения, что выражается в привлечении профессионалов, обладающих соответствующим образованием и практическим опытом.

Это достигается также путем повышения эффективности ротации кадров, совершенствования воспитательной и разъяснительной деятельности, а также улучшения качества служебных расследований. Значительный вклад в обеспечение таможенных органов высококвалифицированными специалистами вносит работа аттестационной и конкурсной комиссии по формированию кадрового резерва.

Оценка соответствия занимаемой должности представляет собой четко структурированный процесс, целью которого является определение степени профессионального роста и пригодности служащего к выполнению своих обязанностей.

Аттестация гражданских служащих призвана повысить результативность их работы, способствовать карьерному и профессиональному развитию, что в итоге ведет к созданию высококвалифицированного коллектива таможенного ведомства.

Специфика исторического становления таможенной службы как ключевого экономического инструмента государственного регулирования в России привела к появлению структурных перекосов и разрывов. В итоге таможенные ведомства, развивавшиеся преимущественно вширь, столкнулись с острой нехваткой системной организации и эффективного развития сотрудников.

Продолжительное обучение является неотъемлемой частью карьерного роста для служащих таможенных служб.

Определение необходимости направления представителей бюджетных организаций на повышение квалификации находится в компетенции главы таможенного ведомства.

Улучшение результативности работы служащих таможенных органов достигается за счет: оптимизации процедур контроля за их действиями; развития законодательных и нормативных актов, касающихся дисциплинарной ответственности, путем их дополнения и корректировки; формирования более адаптивной системы вознаграждения, предоставления социальных льгот и гарантий, а также медицинского обеспечения. Эти меры направлены на повышение привлекательности государственной службы, основанной на принципах честности и добросовестности.

Совокупность факторов сделала настоятельно необходимым научное переосмысление процессов трансформации российской таможни в полноценный социальный институт, который будет адекватно отвечать актуальным реалиям и вектору развития международных экономических отношений как внутри страны, так и за ее пределами.

Список использованных источников

1 О службе в таможенных органах Российской Федерации: федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ в редакции от 28 декабря 2025 г. // Собрание законодательства Российской Федерации – 1997. – № 30, ст. 3586.

2 Об основных направлениях совершенствования системы развития таможенного органа : указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 19, ст. 2338.

3 Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г. : распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 мая 2020 г. № 1388-р // Собрание законодательства Российской Федерации – 2020. – № 22, с. 3572.

4 Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации: приказ ФТС России от 25 ноября 2004 г. № 329 // Таможенные ведомости – 2005. – № 1.

5 Агабалаев М. И. Организационно-правовые основы деятельности и основные функции таможенных органов РФ : учебник для вузов. М. : Экономика, 2023. 254 с.

6 Алисултанов Ю. С. Инновации и управление развитием кадрового потенциала таможенных органов. М.: Издательство МаксПресс, 2024. С. 136–141.

7 Алисултанов Ю. С. Организационно-экономический механизм управления развитием кадрового потенциала таможенных органов. М. : Издательство МаксПресс, 2024. С. 195–201.

8 Алексеева Е. В., Панчохина Ю. С. Проблематика личностно-профессионального развития персонала в таможенных органах // Colloquium-Journal. 2021. С. 14–22.

9 Амиралиев Б. Ш. Совершенствование кадровой службы в системе таможенных органов. М. : Издательство МаксПресс, 2024. С. 125–130.

10 Антоновский А. В., Мурашко М. В., Филиппова О. В. Возможности совершенствования непрерывной профессиональной подготовки специалистов

таможенных органов : учебное пособие. М. ; Издательство: Филиала Российской таможенной академии, 2020. 102 с.

11 Базарова Т. Ю. Развитие персонала в сфере таможенного дела : учебное пособие. М. : Юнити, 2020. 239 с.

12 Бажин И. С. Система образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих : учебное пособие. М. : Наука, 2024. 255 с.

13 Богданова Е. Л. Мониторинг кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации : учебное пособие. М. : РИО РТА, 2024. 481 с.

14 Боненко Т. А., Макаренко С. А., Кусков А. Н. Направления совершенствования организационной структуры таможенных органов Российской Федерации // Молодой ученый. 2025. № 2. С. 32–35.

15 Бородай В. С., Бородай А. К., Комплексное использование тренинга в управленческой подготовке руководителей таможенных служб // Менеджмент России. 2021. № 6. С. 144–146.

16 Бушмарин И. В., Квалификация рабочей силы ФТС : учебное пособие. М. : МэиМО, 2021. 256 с.

17 Бычков А. А., Федоров А. О., Эмих О. В., Внутрифирменная подготовка персонала таможенного органа // Развитие персонала. 2021. № 4. С. 98–111.

18 Вагин В. Д. К вопросу о профессиональном росте и развитии должностных лиц таможенных органов Российской Федерации // Вестник Экономическое развитие. 2019. № 3. С. 41–44.

19 Ванин М.В. Повышение эффективности управления таможенной службой : учебное пособие. М. : Наука, 2023. 318 с.

20 Веснин В. Р. Управление персоналом таможенных служб : учебное пособие. М. : Проспект, 2020. 688 с.

21 Виханский О. С., Наумов А. И., Менеджмент : учебное пособие. М. : ИНФРА, 2021. 291 с.

22 Гайдышева М. Г. Оценка профессионально-должностных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих // Вестник евразийской науки. 2023. № 2. С. 23–26.

23 Давыдов Д. В. Анализ современного состояния кадрового состава таможенных органов // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 3. С. 71– 78.

24 Дуракова И. Б., Волкова Л. П. О кадрах Федеральной таможенной службы : учебное пособие. М. : ИНФРА, 2020. 569 с.

25 Дуракова И. Б. Управление персоналом таможенных служб // Повышение квалификации в процессе управления персоналом. 2019. № 4. С. 14–18.

26 Красильников А. Ю. Воспитательная работа с личным составом в таможенных органах России как форма противодействия коррупции // Педагогика, экономика, право. 2021. № 2 (3). С. 21–28.

27 Краславская Г. И. Актуальные вопросы профессионального развития должностных лиц таможенных органов Российской Федерации // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2022. № 2. С. 121– 126.

28 Костюков А. В. Воспроизводство кадрового потенциала системы развития // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2022. № 5. С. 44–46.

29 Лисина А. В, Пути совершенствования кадрового обеспечения таможенных органов российской федерации : учебное пособие. М. : РБК, 2022. 33 с.

30 Любкина Е. О., Макрусев В. В. Развитие системы компетенций персонала таможенных органов. СПб. : ГЭТУ «ЛЭТИ», 2023. 144 с.

31 Макрусев В. В. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов // Российская таможенная академия. 2019. № 3. С. 106–117.

32 Макрусев В. В, Зеркин Д. Г., Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов // Российская таможенная академия. 2021. № 8. С. 73– 75.

33 Мешечкина Р. П. Повышение качества управления на основе совершенствования индивидуальной работы в таможенных органах. М. : Издательство БГУ, 2020. 136 с.

34 Митерев М. А. Программно-целевые методы планирования как инструмент государственного управления развитием социально-экономических систем таможенных органов. М. : ИНФРА-М, 2019. С. 29.

35 Мулюкина Я. А. Совершенствование кадровой политики в таможенных органах // Аллея науки. 2019. № 6. С. 32–34.

36 Игнаток М. В. Формирование кадрового потенциала в сфере таможенного дела в цифровой экономике // Вестник экспертного совета. 2025. № 1. С. 62–69.

37 Официальный сайт Федеральной таможенной службы России. URL: http://customs.ru/ (дата обращения: 04.04.2026).

38 Попова В. Е., Проблемы совершенствования кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации // Горизонт. 2017. № 2. С. 38–41.

39 Просянников Н. Н. Управление персоналом в таможенных органах // Российская таможенная академия. 2021. № 2. С. 81–88.

40 Петрушко Е. Н. Теоретические и методологические основы профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих на примере таможенных органов Российской Федерации // Российская таможенная академия. 2022. № 3. С. 119–128.

41 Рожкова А. Ю. О приоритете социального управления кадровым потенциалом таможенных органов в условиях формирования интеллектуальной таможни // Российская таможенная академия. 2022. № 2. С. 119–128.

42 Староверова К. О. Развитие персонала в таможенных органах : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2022. 240 с.

43 Федоренко К. П. Таможенный менеджмент : учебное пособие. М : Директ-Медиа, 2022. 609 с.

44 Хлевная Е. А., Киселева Т. С. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография : учебное пособие. М. : ИНФРА, 2019. 259 с.

45 Холостякова Е. А. Вопросы формирования кадрового потенциала таможенных органов // Таможенная политика России». 2024. № 2. С. 90–99.

46 Чернышов А. В. Основы таможенного дела // Российская таможенная академия. 2020. № 5. С. 66–72.

47 Чижиков С. М. О новых компетенциях должностных лиц таможенных органов в контексте профессиональных стандартов Всемирной таможенной организации: // Российская таможенная академия. 2020. № 6. С. 118–119.

48 Чуланова О. С. Сущность и содержание модели компетенций персонала организации : учебное пособие. М. : Наука, 2024. 116 с.

49 Шкилев В. В., Петрушко Е. Н. Теоретические и методологические основы профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих (на примере таможенных органов Российской Федерации) // Вестник Евразийской науки. 2022. № 1. С. 10–16.

50 Шлендер П. Э. Управление персоналом таможенных органов // учебное пособие, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» : учебное пособие. М. : Юнити-Дана, 2020. 320 с.