

**М.В. Сорокин, Т.А. Вилесова, А.Г. Кокнаева, В.Е. Шабельский**

## **УКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЛАГОВЕЩЕНСКОЙ ТАМОЖНИ**

*В работе уделяется внимание кадровому обеспечению и росту уровня профессиональной пригодности различных категорий служащих на Благовещенской таможне. Авторами предложена методика по оценке эффективности деятельности должностных лиц и уровня их профессиональной пригодности к работе на таможне.*

*The paper focuses on human resources development and growth of the level of professional competence of various categories of employees at the Blagoveshensk customs. The authors proposed a methodology to assess the effectiveness and the level of customs officials professional qualification.*

Укрепление и формирование профессионального кадрового состава таможенных органов является одной из основных задач Российской Федерации. В этой связи создание условий и реализация возможностей для получения должностными лицами таможенных органов образования, переподготовки и повышения квалификации планируется на долгосрочную перспективу.

Влияние интеграции и преемственности в непрерывном образовании кадрового потенциала четко прослеживается на деятельности Благовещенской таможни – одной из 12 таможен, расположенных на таможенной территории Дальневосточного федерального округа. Она является подразделением, непосредственно подчиненным Дальневосточному таможенному управлению. Руководит таможней начальник, имеющий четырех заместителей, при этом один из них является первым заместителем начальника, остальные работают по направлениям функциональной деятельности [2]: правоохранительной, экономической, с кадрами. В штате таможни предусмотрено три категории должностных лиц – сотрудники, госслужащие, работники бюджетной сферы.

За последние 10 лет в таможне произошли значительные изменения в вопросах управления деятельностью по организационному развитию структуры таможни, качественного изменения специалистов таможенного дела. Следует отметить, что если раньше Благовещенская таможня осуществляла свою деятельность в пределах Амурской области, то с 26.12.2012 г. ее деятельность расширилась за счет таможенной территории Республики Саха (Якутия) [3].

В общей структуре Благовещенской таможни действуют пять таможенных постов: Благовещенский, Нерюнгринский, Поярковский, Тындинский и Якутский.

В пределах Амурской области – три таможенных поста на площади 361,9 тыс. кв. км, численностью населения 829,2 тыс. человек. Кроме того, добавилась территория в пределах Республики Саха (Якутия) с общей площадью 3,1 млн. кв. км и с населением 955,9 тыс. человек. Таким образом, общая площадь территорий, обслуживаемых Благовещенской таможней, увеличилась и составила 3465,1 тыс. кв. км.

Учитывая такие масштабы таможенной территории, административное устройство и численность населения в регионе деятельности таможни, а также условия динамично изменяющейся внешней среды и первоочередные задачи по реализации стратегической цели, в

деятельности таможенной службы до 2020 г. ФТС России поставлена планка по достижению целевого индикатора развития таможенных услуг – коэффициента эффективности организационно-управленческой деятельности таможенного органа не ниже 95%. При этом главными кадровыми задачами становятся оценка эффективности деятельности должностных лиц, их обучение, воспитание, сохранение патриотических традиций и формирование личности как представителя государственного органа. Во многом на выделение этих приоритетов влияют доводимые ежеквартально ФТС России и региональными таможенными управлениями (РТУ) до своих структурных подразделений контрольные показатели эффективности деятельности (КПЭД). Реализация мероприятий, обеспечивающих выполнение таких показателей, оценивается баллами, рейтингом таможенных органов, стимулируется морально, а также материально – финансированием через фонды поощрения подразделений. Кроме того, используются кадровое выдвижение на конкурсной основе и подготовка в резерв последующего должностного роста. Такая мотивация является хорошим стимулом для должностных лиц в их стремлении к учебе, к профессиональной переподготовке и повышению квалификации.

Анализ проведения внутренних и внешних конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации и резерва на вышестоящие должности должностных лиц свидетельствует, что в этой работе в таможенных органах используется методика определения категории профессиональной пригодности кадров. Итоговым результатом профотбора является отнесение претендента к одной из четырех групп:

- 1) безусловно пригодных лиц (имеющих некоторый опыт работы в выбранной сфере);
- 2) пригодных лиц (способных успешно работать по выбранной специальности или успешно обучаться при существующих обстоятельствах, без дополнительных действий (мероприятий);
- 3) условно пригодных лиц (нуждающиеся в определенном режиме труда или определенной структуре обучения);
- 4) непригодных лиц (работа которых в рамках конкретной профессии или обучение данной профессии представляются малопродуктивными).

Предпочтение при отборе кадров получают представители первой и второй групп, наиболее способные к данной профессии.

**Интегральная оценка пригодности к службе в таможенные органы** определяется по формуле [5]:

$$\frac{[(9 - Cn) + Гип + (9 - Дист) + Дем + (10 - 1 шк) + 2 шк + 3 шк + (10 - 8 шк) + 2 Ан + 2 Лк + 2 Ком]}{11}, \quad (1)$$

где  $Cn$  – показатель личностной тревожности по Спилбергеру;  $Гип$  – показатель гипертимности по Смишеку;  $Дист$  – показатель дистимии по Смишеку;  $Дем$  – показатель демонстративности по Смишеку;  $1, 2, 3$  и  $8 шк$  – шкалы методики изучения самоотношения (МИС);  $Ан$  – показатель по биографической анкете;  $ЛК$  – показатель локус-контроля;  $Ком$  – показатель по методике КОТ.

Таким образом, правильно проведенный профотбор позволяет направить на обучение именно тех людей, профессиональные способности которых соответствуют требованиям данной деятельности, что значительно снижает материальные затраты на обучение.

Используя такую систему оценки на профессиональную пригодность, в таможене разрабатывают тесты по проверке знаний по направлениям функциональных задач, знаний нормативно-правовой базы в специальном объеме.

Большое значение придается в таможене непрерывному образованию кадров. Внутреннее обучение должностных лиц используется в качестве инструмента для поддержки и реализации стратегии дальнейшего развития и совершенствования форм и методов таможенного контроля

товаров и транспортных средств, перемещающихся через государственную границу. В обучении личного состава используются такие формы как профессиональная учеба на рабочих местах в структурных подразделениях, ежемесячные теоретические семинары для руководителей подразделений.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации проводятся на базе институтов переподготовки и повышения квалификации, Института правоохранительной деятельности РТА, Владивостокского филиала РТА, филиала РТА г. Санкт-Петербурга. В настоящее время в Благовещенской таможне 5 человек без отрыва от службы продолжают обучаться в высших учебных заведениях, в адъюнктуре и аспирантуре. Два должностных лица имеют ученые степени, причем один из них защитил кандидатскую диссертацию, являясь сотрудником таможни.

Стремление к непрерывному образованию личного состава обусловлено прежде всего созданием в таможенном коллективе высокой требовательности руководства к кадрам и уровню их профессиональной пригодности, а также желанием должностных лиц к самореализации и улучшению своего материального положения.

За 2012 г. обучение прошли 112 должностных лиц таможни (от 72 часов – 24 человека). На краткосрочных семинарах (менее 40 часов) обучилось 10 человек. Иностранными языками по программе дополнительного профессионального образования занимаются 6 человек.

Важно отметить, что показателем правильно поставленной цели в непрерывном образовании должностных лиц является связь каждого учебного модуля с конечной целью работы таможни. Ежеквартально до нее доводятся контрольные показатели эффективности деятельности с общим количеством 395 баллов. Чтобы получить рейтинговую положительную оценку, необходимо обеспечить выполнение КПЭД не менее чем на 95% или получить 375 зачетных баллов.

На базе методики определения эффективности деятельности таможенных органов авторами были разработаны формулы (2,3) для определения уровня воздействия интеграционных процессов, преемственности в непрерывном образовании должностных лиц таможенного органа на результаты функциональной деятельности подразделения и персональной деятельности должностного лица.

$$Уэфф. = \frac{Ркпэд}{КТу}, \quad (2)$$

где  $Уэфф$  – уровень эффективности деятельности подразделения;  $Ркпэд$  – результат выполнения контрольного показателя эффективности деятельности подразделения (%);  $КТу$  – коэффициент трудового участия коллектива или должностного лица ( $Max = 1$ ,  $Min = 2$ ).

$$Упн = \frac{Рпэд}{Кпн} \times 100, \quad (3)$$

где  $Упн$  – уровень профессиональной пригодности;  $Рпэд$  – результат вклада должностного лица в обеспечение контрольного показателя эффективности деятельности подразделения ( $Max = 2$ ,  $Min = 1$ );  $Кпн$  – категория профессиональной пригодности (от 1-й до 4-й группы).

*Пример.* Структурное подразделение таможенного органа обеспечило выполнение контрольных показателей эффективности деятельности (КПЭД) по баллам на 90%. В составе подразделения несут службу по профессиональной пригодности от 1-й до 4-й категорий. Должностное лицо по итогам работы за квартал обеспечило коэффициент трудового участия, равный 2. По тестированию оно отнесено к 3-й категории профессиональной пригодности. Из формулы (2) находим величину результата вклада должностного лица в обеспечение выполнения КПЭД = 90%. Таким образом, уровень эффективности работы должностного лица будет:  $Уэфф$

=  $90\% : 2 = 45\%$ . При условии, что КТу подразделения или должностного лица = 1, результат уровня эффективности равен **90%**.

Уровень профессиональной пригодности при 3-й категории и вклада должностного лица по **Max = 2** составит  $U_{np} = (2:3) \times 100\% = 66,7\%$ .

В случаях, если по тестированию оно отнесено ко 2-й категории профессиональной пригодности, результат будет равен **100%**, если к 4-й – **50%**.

В случае вклада должностного лица в обеспечение контрольного показателя эффективности деятельности подразделения по **Min=1** уровень профессиональной пригодности составит лишь  $U_{np}(1:3) \times 100\% = 33,3\%$ . В таком случае уровень профессиональной пригодности должностных лиц **по 3-й** категории позволяет руководству сделать организационные выводы о соответствии занимаемой должности.

Расчеты по формулам (2) и (3) можно рекомендовать для начисления квартальных премий за результаты выполнения контрольных показателей подразделениями и должностными лицами в соответствии с их профессиональной пригодностью и личным вкладом в результаты работы.

Таким образом, для определения уровня зависимости влияния интеграционных процессов, преимущественности в непрерывном образовании должностных лиц таможенного органа на результаты функциональной деятельности подразделения и персональной деятельности должностного лица, авторы рекомендуют использовать формулы (2) и (3) данной публикации.

На Благовещенской таможне с укреплением кадрового потенциала высокопрофессиональными специалистами не возникает проблем. Все это положительно влияет на конечные результаты деятельности таможенного органа.

Кроме того, взаимодействуя с федеральными контролирующими органами исполнительной власти в сфере осуществления мер, направленных на предотвращение поступления на внутренний рынок некачественных товаров народного потребления, таможня активно использует современные технологии и технические средства таможенного контроля – такие как минимизация общероссийских, региональных, зональных и срочных профилей рисков, применение мобильного инспекционно-досмотрового комплекса и современной аппаратуры «Янтарь», переносные дозиметрические приборы на грузовом и пассажирском направлениях международных пунктов пропуска.

Следует отметить, что в рамках реализации Концепции таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации, непрерывно совершенствуются инфраструктуры, повышается уровень технического и технологического обеспечения деятельности таможенных органов.

В первый период выполнения Концепции (2009 – 2010 гг.) Благовещенский таможенный пост разместился в новом служебном здании на территории, прилегающей к международному пункту пропуска «Благовещенск – Хэйхэ», здесь открыт и функционирует таможенно-логистический терминал «Благовещенский» [1]. Это позволило исключить транзит товаров, обеспечить участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) хорошо обустроенными складами временного хранения (СВХ) закрытого и открытого типа, создать технические и технологические условия для участников внешнеторговой деятельности.

Для оперативного решения задач все подразделения работают в единой ведомственной интеграционной телекоммуникационной сети (ВИТС) и в единой автоматизированной информационной системе ЕАИС ФТС России. В настоящее время более 99% деклараций на товары подаются участниками ВЭД таможенному органу через Интернет. Осуществляется

сто процентное информирование таможенного органа участниками ВЭД о прибытии товаров на таможенную территорию автомобильным транспортом. Кроме того, проводится работа по предварительному информированию о прибытии речного транспорта. Наряду с этим модернизируется структура таможни в соответствии со структурой грузопотоков и совершенствованием таможенных операций. На грузовом направлении международных пунктов пропуска в регионе деятельности таможни структурными подразделениями обеспечивается транспортный контроль в полном объеме, а также проверка документов в отношении подконтрольных товаров для осуществления санитарно-карантинного, ветеринарного и карантинного фитосанитарного контроля.

Активизирована оперативно-розыскная работа по пресечению нарушений таможенного законодательства участниками внешнеэкономической деятельности. По итогам за 2012 г. таможней обращено к исполнению 469 постановлений по делам об административных правонарушениях, о наложении административного взыскания в виде штрафа на общую сумму 11 млн. 135,85 тыс. рублей, что на 85% больше, чем в 2011 г. В доходную часть российского бюджета перечислено более 7 млрд. 126 млн. рублей таможенных платежей, что на 2,9 млрд. рублей больше по сравнению с 2011 г. Оформлено свыше 2 млрд. 106 млн. тонн грузов, 75 тысяч транспортных средств, 1 млн. 84 тыс. граждан. Стоимость грузовых поставок составила 872,2 млн. долларов США, это больше, чем в предыдущие годы, что характеризует динамичность развития внешней торговли Амурской области со странами АТР.

В 2013 г. работа таможни будет строиться в соответствии с принятой стратегией развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 г. Основным акцентом делается на том, чтобы вся деятельность таможенных органов была направлена на всемерную поддержку развития внешней торговли, повышение уровня экономической безопасности Российской Федерации. В этой связи необходимо создать благоприятные условия для привлечения инвестиций в российскую экономику, полного поступления доходов в федеральный бюджет, защиты отечественных производителей, охраны объектов интеллектуальной собственности и результативности таможенного администрирования [4].

Для успешного решения этих задач сейчас особенно важно понимать, что придется в комплексе решать вопросы применения современных технологий, использовать накопленный опыт, профессионализм и высокую ответственность на каждом участке таможенного подразделения, обеспечивать динамичное выполнение контрольных показателей эффективности деятельности таможенного органа.

---

1. Концепция таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации. (Приказ ФТС России от 01.10.2008 №1221). – СПС «Консультант-Плюс» <http://www.consultant.ru>.

2. Приказ ФТС России от 12.01.2005 № 7 «Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне». – СПС «Консультант-Плюс» <http://www.consultant.ru>.

3. Приказ ФТС России от 26.09.2012. № 1922 «О совершенствовании структуры таможенных органов, расположенных в Дальневосточном федеральном округе». Сайт ФТС России <http://www.customs.ru>

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2012 № 2575-р. «Об утверждении стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года». – СПС «Консультант-Плюс» <http://www.consultant.ru>.

5. Таможенный кодекс Таможенного союза с изменениями и дополнениями, внесенными согласно Протоколу о внесении изменений и дополнений в Договор о Таможенном кодексе Таможенного союза от 16.04.2010. – СПС «Консультант-Плюс» <http://www.consultant.ru>.

6. Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации. – Самара: ИД «Бахрах – М», 2001.