ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПАРАДИГМАЛЬНОГО РАЗРЫВА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Кузнецова Арина Александровна

Факультет Таможенных платежей и валютного регулирования, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

**Аннотация:** Среда, в которой осуществляется внешнеэкономическая деятельность в последние три года, характеризуется резким ростом волатильности, обусловленным как чисто экономическими, так и политическими факторами, что в конечном итоге значительно усложняет работу не только участников ВЭД, но и государственных регуляторов. В работе проанализированы особенности управления персоналом ФТС, детально рассмотрены результаты применения реализации различных кадровых технологий, связанных с отбором и расстановкой, мотивацией и развитием личного состава таможенных органов. На примере Калужской таможни проведено сопоставление критериев оценки состояния управления с ФТС. Показаны основные проблемы, характерные для таможни в вопросах укомплектованности, переобучения и поддержания дисциплины среди личного состава. Последовательно обосновывается мысль о том, что турбулентные процессы внешнеэкономической деятельности требуют применения гибких механизмов управления персоналом, что соответствует стратегическим задачам развития таможенной системы. Применение традиционных технологий в управлении не обеспечивает преодоление парадигмального разрыва в подходах к таможенному администрированию, что замедляет внедрение цифровых технологий, выстраивание эффективных коммуникационных процессов как внутри системы, так и с внешней средой. Внедрение инновационных подходов должно начинаться с модернизации кадровой работы, которая должна обеспечить возможности формирования востребованных практической деятельностью компетенций персонала.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, управление персоналом, традиционные кадровые технологии, таможенное администрирование, мотивация, внешние вызовы, таможня.

1. **Введение.**

Таможенные органы с 2020 года столкнулись с ковидными ограничениями и необходимостью адаптации к внедряемым систему администрирования цифровым процессам, активному росту в 2021 году, а потом падению темпов товарооборота, изменению экономической активности в регионах деятельности таможен, связанному с уходом иностранных фирм и переориентацией товаропотоков.

Необходимость выполнять задачи таможенного администрирования в первую очередь обеспечивается персоналом таможенных органов. Поэтому особое внимание в нынешних реалиях уделяется отбору персонала, развитию его профессиональных качеств, способности быстро адаптироваться к изменениям, обеспечивая при этом высокое качество выполняемых функций.

Специфика управленческой деятельность в таможенных органах обусловлена, с одной стороны, целевыми установками долгосрочного развития таможенного администрирования, а с другой – жесткой регламентацией всех управленческих процессов, строгой взаимоподчиняемостью всех элементов системы управления персоналом, которая, в свою очередь, является носителем принципов, технологий и задач государственной кадровой политики и обеспечивается применением традиционных технологий, направленных на решение отдельных задач управления, таких как подбор персонала (конкурс и испытание), его развитие (обучение) и оценка (аттестация и квалификационный экзамен), а также выбытие (увольнение по различным причинам).

Турбулентные процессы мировой экономики в последние годы практически поставили таможенные органы перед необходимостью смены управленческой парадигмы. Одним из направлений реформ стало обеспечение ускорения процессов принятия решений в сфере таможенного контроля, что непосредственно отразилось на работе структурных подразделений. Нагрузка идёт непосредственно не только на пункты пропуска и таможенные посты, а именно на персонал, который должен действовать в постоянно меняющихся условиях. Поэтому особое внимание в нынешних реалиях уделяется развитию профессиональных качеств работников, способности принимать инновационные решения, а не только копировать существующие практики. [1.] А также всё более ужесточаются требования к поступающим на службу гражданам.

Но в первую очередь, работоспособность системы характеризуется ее укомплектованностью и стабильностью. Выполнение этих показателей происходит в условиях государственной административной реформы.

1. **Цель исследования.**

Целью исследования является анализ общей динамики и структуры кадров таможенных органов в условиях современных изменений и применения кадровых технологий.

1. **Материал и методика исследования.**

Материалом для исследования послужили справки и отчёты Калужской таможни за период 2020-2022 годы. К основным методам исследования относятся следующие: системно-структурный, логический, исторический, сравнительно-правовой, и др. Особое внимание уделено сокращению и переводу персонала таможенных органов. Обращено внимание на изменения кадрового состава и их причины, а также рассмотрены основные проблемы, влияющие на работу персонала таможенных органов.

**4. Результаты исследований и их обсуждение.**

Еще в 2019 году Министерство финансов сообщило о масштабных сокращениях штатов госслужащих по всей России в целях сокращения общего соотношения чиновников на одного гражданина и в условиях повышения технологичности оказания госуслуг. Однако пандемия, а потом ее последствия и нестабильная ситуация на рынке труда практически свели эти планы к нулю и реорганизация госаппарата фактически была отложена. В 2022 году к этой идее вернулись, инициируя сокращения через федеральные казенные учреждения, часть из которых относится и к ФТС. Изменения структуры таможенных органов, связанном с внедрением цифровых технологий отразились и на статистических характеристиках. В 2020 году почти 12 тыс. гражданских служащих, которые в основном работали в составе мобильных групп, были переведены в статус сотрудников, тем самым из 42,2 тыс. персонала примерно 45% стали служить «под погонами», а государственными гражданскими служащими являлись 36% состава.

В целом, за последние три года общая численность должностных лиц таможни незначительно, но выросла - с 42,264 тыс. чел в 2020 году до 42,651 тыс. к концу 2022 года. Одновременно с этим росла и укомплектованность структурных подразделений ФТС – с 91,6% до 93,4% соответственно.

К концу 2022 году численность сотрудников выросла с 25 996 до 26 791 единиц, что составляет в структуре персонала порядка 63%. Это говорит о повышении роли правоохранительных функций в деятельности таможенных органов. От идеи постепенного сокращения персонала таможенных органов, судя по всему, правительство не отказалось, одновременно заявляя, что освободившиеся бюджетные средства должны будут направляться на повышение довольствия и содержания оставшимся служить. Но пока мы видим обратную тенденцию, которая, вероятнее всего, объясняется возросшей нагрузкой на таможенные органы в условиях осуществления санкционных мер и быстрым введением в больших масштабах различных инструментов регуляции внешнеэкономической деятельности, требующих от персонала таможенных органов дополнительных знаний и компетенций.

Эффективность деятельности таможенных органов во многом определяется способностью системы постоянно повышать уровень профессиональной подготовки кадров, их знаний и навыков. Таможне необходимы компетентные кадры, способные действовать в правовом поле, максимально рационально, с учетов кардинальной смены направлений внешнеторговой политики. В анализируемом периоде дополнительное обучение каждый год проходит примерно половина всего персонала ФТС. В 2020 году было обучено 54,8% от личного состава, что на 0,6% (216 человек) больше предыдущего года и почти на 6 пп (2621 чел) превышает показатели 2020 года.

Представляется интересным далее провести детальный анализ тенденций в управлении персоналом на уровне таможни фактического контроля, расположенной в Калужской области. Одной из задач кадровой службы является кадровое обеспечение, которое, в свою очередь, косвенно показывает и стабильность выполняемых оперативных задач, стоящих перед таможенным органом. Представим динамику численности персонала таможни в Таблице 1.

Таблица 1 - Укомплектованность Калужской таможни за период 2020 - 2022 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Изменения в 2022 г. в % к: | |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Укомплектованность таможенного органа должностными лицами, % | 96,6 | 96,09 | 95,62 | 98,98 | 99,51 |
| Штатная численность, чел. | 249 | 272 | 267 | 107,23 | 99,16 |

Из приведенных данных следует, что уровень укомплектованности Калужской таможни должностными лицами в целом остается достаточно высоким и даже превышает прогнозное задание. Однако в отличие от показателей по ФТС, мы видим слабую отрицательную динамику. Текучесть кадров в анализируемый период колебалась от 35,7% в 2020 году до 17,5% в 2021 году. В 2022 году этот показатель остался в пределах этих значений, что свидетельствует об очень высоком уровне данного критерия. Нестабильность кадрового состава приводит к целому ряду проблем в управлении и увеличивает затраты на поддержание кадрового потенциала и работу кадровых служб. Вероятностным последствием этого является активизация работы по обучению кадров.

В 2022 году дополнительное образование получили 182 человека или 75,83%, это на 12,34% больше, чем в 2020 году (162 чел) и на 22,97% больше, чем в 2021 году (148 человек). Таким образом, показатели по количеству обученного персонала Калужской таможни превышают этот критерий по ФТС более, чем на 20%. Это подтверждает вывод о том, что высокая текучесть кадров требует дополнительных бюджетных затрат на обеспечение квалифицированной работы.

Анализ результативности технологий, применяемых для поддержания дисциплины, показал, что в анализируемом периоде количество служебных проверок, проведенных по фактам нарушений должностными лицами и работниками служебной дисциплины, снизилось с 38 мероприятий в 2020 году до 28 проверок в 2022. При этом динамика выявленных дисциплинарных нарушений, допущенных должностными лицами Калужской таможни неоднозначна. В 2020 годы было выявлено 241 нарушение, в 2021 г этот показатель снизился до 142 нарушений, а в 2022 году снова вырос, почти достигнув уровня 2020 года (222 нарушения), что составило 56,34 пп к предыдущему году. Объясняются такие результаты проведением Центральным таможенным управлением плановой комплексной инспекторской проверкой деятельности Калужской таможни за период с 21 июня 2019 г. по 21 июня 2022. Резкое повышение показателя выявленных нарушений свидетельствует о недостаточно эффективной работе внутри таможни по организации контрольных мероприятий в отношении деятельности сотрудников. Интересно отметить тот факт, что среди должностных лиц Калужской таможни за анализируемый период награждается порядка 50% состава. Эта цифра практически на 20% превышает средние показатели по ФТС.

Также в рамках анализа определено, что в таможне, как и во всех структурных подразделениях ФТС, традиционно в управлении персоналом используются технология аттестации и квалификационного экзамена, проводится работа патриотической и антикоррупционной направленности.

Рассмотрим более подробно, какие проблемы влияют на работу персонала таможенных органов. Одной из главных проблем является быстрое изменение внешнеэкономической ситуации. В условиях санкций таможенники должны как можно лучше ориентироваться в нормативной базе, а также разбираться в списках санкционных товаров.

Решить эти проблемы призвана дополнительная профессиональная подготовка, сложность которой заключается в необходимости постоянного обновления информации о множестве правил и норм, которые регулируют ввоз и вывоз товаров (в том числе санкционных, критического импорта и т.д.), в зависимости от страны и постоянно редактируются.

Необходимые коррективы в подготовку служащих ФТС нужно внести в связи с переориентацией торговых потоков на восток. Например, в последние годы Китай оказался одним из основных партнеров России в торговле и транспортировке товаров. Приток товаров из Китая требует специальных навыков для обработки большого количества грузов, знаний для обеспечения надежного контроля за перевозками, таможенной стоимости, учета особых режимов (ОЭЗ) и т.д. В пограничной зоне с Китаем активно идет нелегальная торговля, высок уровень провоза контрабанды. В связи с этим, персонал таможенных органов на Востоке РФ испытывает определенные трудности при работе. Необходимо не только увеличивать штат таможенников в восточном регионе, но и заниматься строительством и переоборудованием пунктов пропуска и таможенных переходов, оптимизировать контакты с китайскими коллегами по обмену информацией в автоматическом режиме о потенциальных нарушителях, проводить профилактические мероприятия с правоохранительными и пограничными структурами, координировать работу по взаимному признанию результатов таможенного контроля, ускорять пропуск товаров при посредничестве Уполномоченных экономических операторов и т.д.

Можно предположить, что такая активная работа со странами Восточно-Азиатского региона потребует:

* расширить подготовку таможенных сотрудников в языковой сфере (изучение китайского, индийского и других языков), а также рассмотрения возможности введения в штат таможенных органов переводчиков;
* ввести на постоянной основе курсы по изучению номенклатуры товаров, характерных для стран восточного региона;
* активизировать работу по взаимодействию с таможнями других стран;
* постоянно совершенствовать навыки персонала по работе с программными продуктами.

Анализ кадровых технологий позволил выделить ряд проблем в осуществлении управления персоналом таможенных органов. При относительно благополучной картине укомплектованности отмечена большая текучесть кадров. В результате этого требуются дополнительные затраты на обучение персонала, но, поскольку в таможнях обновляется порядка 20% численного состава в год, мы можем сделать вывод о существовании проблемы невысокой квалификации и недостатка опыта работы у значительной части сотрудников.

На данный момент таможенные органы находятся в стадии преобразований, проводимых в сжатые сроки. Эту ситуацию теоретики называют парадигмальным разрывом в менеджменте, что означает сохранение старых методов управления при кардинально изменившихся условиях работы. Так, введение в структуру ФТС электронных таможен и ЦЭДов обострило проблему кадров, обладающих необходимой квалификацией для работы в этих структурных подразделениях. [2.] Ранее для работы в таможенных органах были необходимы знания в области таможенного права и экономики, однако, в настоящее время на первый план выходят вопросы безопасности и предотвращения контрабанды. Из-за этого сотрудники таможенных органов должны не только обладать специализированными знаниями, но и уметь работать со специальной техникой, а также проводить аналитическую работу, при этом поддерживая рост эффективности труда, сокращения расходы бюджетных средств, увеличения скорость предоставления услуг. [3.]

Особая нагрузка ложится на кадровые службы ФТС. Структурные изменения таможенных органов вызвали значительное повышение нормотворческой активности не только в сфере ВЭД, но кадрового производства. Только за последние три года были внесены изменения в 6 нормативных правовых актов ФТС России, разработано множество правовых актов и приказов, а также сформирована нормативно-правовая база документов на межгосударственном уровне. Нормативные изменения необходимы, но кадровое регулирование усложняется интеграционными процессами в рамках ЕАЭС. [4.]

Не смотря на положительный эффект от внедрения цифровых технологий, следствием стало обострение проблемы, связанных с кадрами:

* снижение потребности в традиционных должностях. В связи с автоматизацией процессов таможенного контроля возникла потребность в новых специалистах, таких как программисты, инженеры и специалисты по компьютерной безопасности. В то же время, снизилась потребность в традиционных должностях, таких как таможенные инспекторы и оценщики.
* необходимость переподготовки персонала. Переход на цифровые технологии требует от персонала изменения привычек и навыков работы. В связи с этим возникла необходимость в переподготовке персонала для работы с новыми технологиями.

**5. Заключение.**

Анализ показал, что, не смотря на отработанный механизм, система мотивации теряет свою эффективность. Не прослеживается корреляции между количеством поощрений, изменениями численности и структуры личного состава, с количеством нарушений, которое на всех уровнях анализа достаточно стабильно. Показатели Калужской таможни только подтверждают этот вывод. Даже при высоком уровне «награждаемости», количество правонарушений остается высоким. Таможня не избежала проблем с коррупцией, что наносит ущерб не только экономике страны, но и ее международной репутации.

Построение эффективной модели управления персоналом значительно повысит кадровый потенциал таможенных органов, а также будет способствовать выполнению задач стратегического развития таможни на ближайшие 8 лет (до 2030 года). Очевидно, что управленческая система кадрами сейчас требует применения инновационных подходов в управлении, способных обеспечить эффективную работу в условиях турбулентности внешнеэкономической деятельности. И здесь гарантом устойчивости и безопасности экономической системы страны должны стать кадры, обладающие не только высокой квалификацией, но и способные выполнять нетрадиционные сложные задачи, активно использующие в своей работе интеллектуальные системы, преданно выполняющие свой долг.

**6. Литература.**

1. Крутиков В.К., Косогорова Л.А., Дорожкина Т.В., Татарченко К.Р. Конструирование перспективной системы обеспечения трудовыми ресурсами цифровой экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. [№ 2-2](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=48101316&selid=48101326). С. 206-210.

2. Петрушина О.М., Чичерова В.Н. Цифровая экономика как инструмент устойчивого развития // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. [№ 37 (5)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=47363009&selid=47363051). С. 229-233.

3. Домнин В.С., Кучерявенко А.К. Перспективы развития нормативно-правовой базы оценки должностных лиц таможенных органов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. [№ 12-1 (82)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=47687876&selid=47687927). С. 148-150.

4. Мигел А.А., Воронина А.Д., Хохлова Н.А., Черникова Т.В. Развитие торговых отношений между странами БРИКС: достижения, проблемы и перспективы // [Modern Economy Success](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=50323077). 2023. [№ 2](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=50323077&selid=50323094). С. 115-120.