

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2024.38.55.009

## О некоторых вопросах совершенствования правового регулирования кадровой политики таможенных органов России

**Бычик Юлия Александровна**

Аспирант,  
Российская таможенная академия,  
140015, Российская Федерация, Люберцы, просп. Комсомольский, 4;  
e-mail: miss.bychick@yandex.ru

### Аннотация

В данной статье приводятся суждения различных авторов в отношении эффективности кадров государственного управления; рассматривается вопрос о значимости человеческого капитала. Кадровый потенциал определяется как интегральная характеристика персонала; показано, что принципы профессионализма и компетентности отражают сущность деятельности таможенных органов. Представлены основные обязанности должностных лиц таможенных органов; расставлены акценты в кадровой политике таможенных органов. Сделан вывод, что обеспечение высокого уровня кадрового потенциала является одним из решающих факторов эффективного развития деятельности в системе таможенных органов.

### Для цитирования в научных исследованиях

Бычик Ю.А. О некоторых вопросах совершенствования правового регулирования кадровой политики таможенных органов России // Вопросы российского и международного права. 2024. Том 14. № 1А. С. 83-90. DOI: 10.34670/AR.2024.38.55.009

### Ключевые слова

Таможенные органы, кадровая политика, человеческий капитал, профессионализм, мотивация, компетентность.

## Введение

Многие знакомы с фразой, ставшей крылатым выражением, «Кадры решают всё!» Однако не многие знают, кем, когда и при каких обстоятельствах сказана эта великая, на наш взгляд, фраза, имеющая глубокий и актуальный смысл на все времена. В далёком 1935 году 4 мая И.В. Сталин выступил с речью перед выпускниками военных академий, и тогда страна в первый раз услышала тезис «Кадры решают всё!». Как поясняет сам автор данного изречения, лозунг «Кадры решают все» требует, чтобы наши руководители проявляли самое заботливое отношение к нашим работникам, к «малым» и «большим», в какой бы области они ни работали, выращивали их заботливо, помогали им, когда они нуждаются в поддержке, поощряли их, когда они показывают первые успехи, выдвигали их вперед и т.д. А между тем на деле мы имеем в целом ряде случаев факты бездушно-бюрократического и прямо безобразного отношения к работникам [Ильин, 2017].

Думается, практически каждому, кто сегодня прочитает данные строки, невольно придут в голову примеры их своей жизни или из жизни окружающих людей, подтверждающие актуальность данного тезиса.

Невозможно не согласиться с утверждением В.А. Ильина о том, что в XXI веке эффективность кадров государственного управления имеет для России тройную степень актуальности: как общий тренд мирового развития при переходе к инновационной экономике; как необходимое условие сохранения суверенитета в рамках глобальной конкуренции; и, наконец, как единственно возможный вариант обеспечения достойного и справедливого уровня и качества жизни граждан [Сочивко, Гавриной, 2010].

Т.В. Щукина высказывает мнение, что «государственное управление изначально призвано удовлетворять интересы государства и населения, поэтому соблюдение их сочетания, стремление органов государственного управления к содержательной сбалансированности государственных решений обеспечат стабильность всего процесса управления и реализации государственной политики» [Стратегия ФТС России до 2023 года, www].

Именно поэтому интерес к темам «кадры», «кадровый потенциал», попытка их научного осмысления и практического опосредования очень активизировались в научном поле современности.

## Основное содержание

Анализ научных первоисточников, посвящённых изучению вопросов, связанных со значением кадров и кадрового потенциала для предприятия, государственной организации, органа власти, общества в целом, свидетельствует, что данный вопрос можно назвать проблемой, которая эффективно разрабатывается экономическими, политическими и правовыми науками.

Вопрос значимости человеческого капитала продолжает оставаться наиболее актуальным для научного сообщества. Многие эксперты и сегодня говорят об исключительной значимости человеческого капитала, отмечая, что основное богатство нашей страны – не нефть, не золото, а человеческие ресурсы, и от того, насколько кадры будут подготовлены и будут владеть современными знаниями, зависит то, как будет двигаться экономика и каким образом мы преодолеем имеющееся отставание в развитии [Щукина, www].

Как показывает анализ компетенции таможенных служб, их участие в обеспечении

экономической (и национальной) безопасности с каждым годом проявляется сильнее, что обусловлено складывающейся геополитической ситуацией, возникающими политическими и экономическими проблемами как внутри государства, так и на международном уровне и, как следствие, появлением новых угроз и рисков для развития личности, общества и государства [Лаптев, Коварда., Болычева, 2021].

Поскольку на сегодняшний день Федеральная таможенная служба России (далее – ФТС России) является исполнительным органом государственной власти, имеющим высокие показатели бюджетной эффективности, активно принимающим участие в формировании значительной доходной части федерального бюджета страны, проблемы в системе таможенных органов России, связанные с кадрами внутри системы данного федерального органа исполнительной власти, негативно сказываются на достижении поставленных государством целей перед ведомством и, как следствие, реализации национальных интересов.

Неоспорим тот факт, что сама по себе таможенная служба существовать не может. Самым важным условием, обеспечивающим эффективность работы таможенной службы и претворения в жизнь возложенных на неё государством задач, является наличие человеческих ресурсов, то есть кадров. Люди – это главные объекты в системе кадровой политики, приоритет её реализации. Лишь кадры являются локомотивом любой организации, в том числе и таможенных органов. Именно поэтому разумное отношение к кадрам является залогом успешной и эффективной кадровой политики, а следовательно, имеет положительные результаты в работе таможенных структур.

Л.Ю. Болдырева и Ф.А. Мосин дают следующие определения термину «кадры»: «кадры» – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной отрасли деятельности; при этом предполагается, что работники должны обладать квалификацией, которая соответствует занимаемой должности. Следовательно, «кадровый потенциал» отражает потенциал основного (штатного) состава организации, то есть сотрудников, занимающих определенные должности и обладающих определенной квалификацией [Болдырева, Мосин, 2011].

В управленческой литературе В.Я. Афанасьева и И.К. Корнева можно встретить такое определение кадрового потенциала: «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта».

А.И. Ильин определяет кадровый потенциал как интегральную характеристику персонала, достижение целей предприятия за счёт его максимальных возможностей [Ильин, 2017].

Думается, что наиболее полному определению кадрового потенциала соответствует такое понятие, которое предлагает Т.П. Зорина и Г.И. Коноплева: «сочетание личностных характеристик персонала их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных или долгосрочных целей» [Зорина, Коноплева, 2015].

Кадровый потенциал таможенного органа, по нашему мнению, представляет собой сочетание личностных свойств и психофизических возможностей государственных служащих и сотрудников таможенного органа, которые обладают профильной профессиональной подготовкой, связанной с обладанием специальными знаниями и навыками в области

таможенного дела, а также имеют соответствующий опыт работ в конкретной сфере деятельности таможенного органа.

Обеспечение высокого уровня кадрового потенциала – один из решающих факторов эффективного развития деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации, достижение и реализация которого возможны при наличии осознания системой ФТС России важности тезиса «Кадры решают всё!» и соответствующей проводимой кадровой политики.

Ключевыми задачами развития кадрового потенциала в таможенных органах можно назвать, в первую очередь, формирование политических, организационных, технических, информационных, социальных и других условий, в которых такие возможности могли бы быть реализованными более оперативно, эффективно и результативно.

Согласно Стратегии развития ФТС России до 2030 года, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2020 года № 133-88р (далее – Стратегия развития ФТС России до 2030 года) и опубликованной на официальном сайте ФТС России, положения о кадровой политике объединены вместе с положениями об антикоррупционной деятельности под названием «Кадровый потенциал и антикоррупционная деятельность». Согласно абзацу 1 данного раздела, важнейшим условием развития таможенной службы Российской Федерации является «система управления кадровым составом таможенных органов, основанная на рациональном планировании подготовки и подбора кадров, соблюдении принципов противодействия коррупции, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов» [там же].

Здесь следует согласиться с тем, что принцип профессионализма и компетентности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, а также принцип мотивации – самые важные элементы в процессе создания и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации.

Принцип профессионализма и компетентности отражает сущность деятельности таможенных органов Российской Федерации их должностных лиц при выполнении своих обязанностей и принятии решений. Указанный принцип обязывает должностных лиц таможенных органов иметь общую и специальную профессиональную подготовку; быть постоянно готовыми к осуществлению должностных полномочий; владеть и управлять знаниями в своей сфере деятельности, уметь грамотно применить их на практике; знать свои права и обязанности, активно, в полной мере и качественно осуществлять функции и полномочия, предусмотренные законодательством и должностными положениями и инструкциями; владеть правилами и процедурами деятельности в органах государственной власти; знать юридические и нравственно-этические нормы в сфере служебной деятельности.

Что касается мотивации, то принцип мотивации заключается в наличии тщательно организованной и реализуемой системы поощрений и наказаний, наличии четко оформленных приказов и распоряжений в соответствии с законодательством Российской Федерации, направленных на повышение заинтересованности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации в грамотном исполнении своих должностных обязанностей и служении на благо Российской Федерации. Программы мотивации, например, могут представлять собой тщательно разработанные схемы премирования, финансовых и иных льгот, переподготовки (повышения квалификации), карьерного роста, а могут быть выражены в программах, направленных на систему наказаний именно материального характера. Причём система наказаний не должна превалировать над системой поощрений. Как показывает практика и опыт

службы в системе таможенных органов России, получить одну из мер дисциплинарного воздействия со стороны руководства не составит труда, а добиться признания качества выполнения своих должностных обязанностей со стороны руководства очень и очень сложно.

Сложно не согласиться с мнением В.А. Ильина, что «рапортовать» о формальных показателях вместо того, чтобы «ценить и выращивать кадры» – часть системного кризиса государственного управления, причем это проявляется не только в науке, но и в других отраслях: в экономике, здравоохранении, образовании» [там же].

По-нашему мнению, система мотивации в системе таможенных органов Российской Федерации несовершенна, поскольку социальные льготы, система поощрений (именно поощрений, а не взысканий), профессиональное развитие и карьерный рост недоступны для многих служащих.

Современная действительность такова, что необходимы новые требования и расстановки акцентов в кадровой политике таможенных органов. Пришло время для создания более эффективной системы мотивации у должностных лиц таможенных органов.

Хотелось бы обратить внимание на следующее. Как следует из положений Стратегии развития ФТС России до 2030 года, особая роль в работе в системе управления кадровым составом таможенных органов, основанной на рациональном планировании подготовки и подбора кадров, соблюдении принципов противодействия коррупции, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, отводится вопросам противодействия коррупции, а основной целью указанного направления является повышение эффективности системы управления кадровым составом таможенных органов, в том числе работы по профилактике коррупции, а также повышение эффективности оперативно-розыскной деятельности подразделений, осуществляющих противодействие коррупции в таможенных органах Российской Федерации.

Действительно, в настоящее время в Российской Федерации сформировалась обширная нормативно-правовая база для противодействия коррупции, которую смело можно назвать антикоррупционным законодательством. Действующие в нашей стране нормативные правовые акты, устанавливающие запреты, ограничения, обязанности и меры противодействия коррупции, соответствуют самым высоким международным стандартам.

Официальные законы предполагают внешнее принуждение со стороны государства к исполнению и наказание в случае их нарушения. Однако далеко не всё можно предусмотреть и обеспечить законами. Почему, например, тогда требуется принятие Кодекса этики и поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации? Потому, что многие отношения просто невозможно регулировать законодательно.

Современные исследователи отмечают неразработанность явления коррупции с позиции психологической науки. В частности, Д.В. Сочивко и Е.Е. Гаврина отмечают, что современная научная литература отражает результаты исследований природы коррупционных правонарушений с позиции экономики, политики и права. Однако психологические особенности формирования коррупционного поведения госслужащих остаются неизученными [Сочивко, Гавриной, 2010].

Сегодня ни одна комиссия при конкурсном отборе кандидатов на вакантные должности, имеющиеся в таможенных органах, не уделяет внимания тому, какое представление о таких понятиях как совесть, честь и достоинство имеет претендент на замещение той или иной должности.

Если взять на вооружение всем известное высказывание, уже ранее упомянутое, «Кадры решают все», то можно предпринять попытку усовершенствовать механизм кадрового отбора. Для всех нас не секрет, что в практике сложилась определенная система подготовки, развития, подбора и расстановки кадров на различные должности. В законодательстве о государственной службе и подзаконных актах к ним установлен порядок отбора кадров, а также требования, предъявляемые к претендентам на замещение должностей. Механизм работает, но, возможно, требует своего развития.

Следует сказать о том, что во все времена учитывались просьбы, рекомендации того или иного должностного лица, влиятельного родственника, друга, покровителя и т.п. Когда происходит конкурсный отбор, то при равном результате оцениваемых характеристик победителем становится в первую очередь тот, кого кто-то рекомендовал. Не секрет, что такие формы существуют и в настоящее время. Трудно или в полной мере невозможно от них избавиться. Возникает вопрос: не легализовать ли их в правовых нормах? Дело в том, что не только в России при отборе кандидатов на должности велика роль рекомендаций. Тогда почему не легализовать подобные рекомендации, не оформить их в виде официального рекомендательного письма. А в правовых нормах в том числе необходимо прописать меры ответственности того, кто рекомендует, за достоверность представленных в письме деловых и морально-этических качеств рекомендуемого. Это в том случае, когда состоится назначение на должность и такие качества не проявятся в его последующей деятельности или он будет склонен к коррупционным проявлениям. Победителем в конкурсном отборе такой соискатель может стать только в том случае, если он обладает преимуществами в оцениваемых результатах или равными результатами в сравнении с другими претендентами. То есть, на наш взгляд, в документах, регламентирующих конкурсный отбор на замещение должности в службе в таможенных органах России, следует усилить требования к морально-этическим качествам претендента.

Как справедливо замечено, «Сотни чиновников, уличенных в нарушениях закона, – это прежде всего показатель моральной деградации правящих элит по всей вертикали власти: федеральной, региональной, муниципальной. Каждый из них проходил государственную подготовку. И каждого из них кто-то рекомендовал, продвигал, считал достойным занять управленческую должность... То есть организационно система их подготовки выстроена, но без персональной ответственности чиновников не только за выполнение своих непосредственных управленческих функций, но и за моральное состояние кадров во всех звеньях системы управления, она не может являться эффективной, а по сути – работает против национальных интересов России» [Ильин, 2017].

Хотелось акцентировать внимание на том, что наступило время, когда кадровые службы таможенных органов России, в особенности ФТС России, с целью эффективной деятельности таможенных органов России в изменяющихся условиях окружающей действительности и взгляда индивида на его ценность как кадра, формирующегося на основе условий окружающей его действительности, должны осуществить процесс диагностики кадрового потенциала и кадровой ситуации в таможенных органах нашей страны с целью установления кадрового потенциала таможенных органов России, а также выбора и удержания в работе системы самых профессиональных, обладающих специальными знаниями и навыками работы в области таможенного дела, результативных и свободных от каких-либо связей и мыслей, которые способствуют коррупционной направленности и иной зависимости, нежели вкладывая

выделяемые денежные средства государством в развитие и на содержание самых лояльных и «удобных» служащих и сотрудников.

### Заключение

В заключение хотелось бы привести слова великого, по-нашему мнению, управленца, патриота своей страны и своего дела И.В. Сталина: «Так вот, товарищи, если мы хотим изжить с успехом голод в области людей и добиться того, чтобы наша страна имела достаточное количество кадров, способных двигать вперед технику и пустить ее в действие, мы должны прежде всего научиться ценить людей, ценить кадры, ценить каждого работника, способного принести пользу нашему общему делу. Надо, наконец, понять, что из всех ценных капиталов, имеющих в мире, самым ценным и самым решающим капиталом являются люди, кадры» [Ильин, 2017].

### Библиография

1. Болдырева Р.Ю., Мосин Ф.А. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-2. С. 28–32.
2. Елагина А.С., Грушицын А.С., Терновсков В.Б. Трансформация рынка труда Китая в условиях индустриализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 5А. С. 230-236. DOI: 10.34670/AR.2022.81.70.048
3. Зорина Т.П., Коноплева Г.И. Понятие кадрового потенциала // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 4-1. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619>.
4. Ильин В.А. Актуальность тезиса «Кадры решают всё!» для современной России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 3. С. 9-31. DOI: 10.15838/esc/2017.3.51.1 С.30.
5. Лаптев Р.А., Коварда В.В., Большичева Е.А. Исследование роли таможенных органов стран ЕАЭС в обеспечении экономической безопасности национальных государств и интеграционного объединения в целом // Вестник Евразийской науки. 2021. № 2(13). С. 39-61.
6. Пантелеев А.А., Фаткулбаянов Д.Р. Роль и место федеральной таможенной службы России в формировании доходов федерального бюджета // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник». 2023. № 6. URL: <rol-i-mesto-federalnoy-tamozhennoy-sluzhby-rossii-v-formirovanii-dohodov-federalnogo-byudzheta.pdf>.
7. Сочивко Д.В., Гавриной Е.Е. (ред.) Социально-психологические исследования криминальной деструктивности личности сотрудников правоохранительных органов. Рязань, 2010. 188 с.
8. Стратегия ФТС России до 2023 года. URL: [https://customs.gov.ru/storage/document/document\\_file/2020-06/03/2030.pdf](https://customs.gov.ru/storage/document/document_file/2020-06/03/2030.pdf).
9. Щукина Т.В. Кадровая политика как системный элемент управления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-sistemnyy-element-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer>.
10. Gerhart B., Feng J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects // Journal of management. – 2021. – Т. 47. – №. 7. – С. 1796-1819.

### On some issues of improving the legal regulation of personnel policy of the Russian customs authorities

**Yuliya A. Bychik**

Postgraduate Student,  
Russian Customs Academy,  
140015, 4 Komsomol'skii ave., Lyubertsy, Russian Federation;  
e-mail: miss.bychick@yandex.ru

## Abstract

This article presents the judgments of various authors regarding the effectiveness of public administration personnel. The issue of the importance of human capital is considered; human resources potential is defined as an integral characteristic of personnel. It is shown that the principles of professionalism and competence reflect the essence of the activities of customs authorities; the main responsibilities of customs officials are presented. Emphasis has been placed on the personnel policy of customs authorities; it is concluded that ensuring a high level of human resources is one of the decisive factors for the effective development of activities in the customs system.

## For citation

Bychik Yu.A. (2024) O nekotorykh voprosakh sovershenstvovaniya pravovogo regulirovaniya kadrovoi politiki tamozhennykh organov Rossii [On some issues of improving the legal regulation of personnel policy of the Russian customs authorities]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 14 (1A), pp. 83-90. DOI: 10.34670/AR.2024.38.55.009

## Keywords

Customs authorities, personnel policy, human capital, professionalism, motivation, competence.

## References

1. Boldyreva R.Yu., Mosin F.A. (2011) Analiz sushchestvuyushchikh podkhodov k ponyatiyu «kadrovyy potentsial» [Analysis of existing approaches to the concept of “personnel potential”]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [News of Tula State University. Economic and legal sciences], 1-2, pp. 28-32.
2. Elagina A.S., Grushitsyn A.S., Ternovskov V.B. (2022) Transformatsiya rynka truda Kitaya v usloviyakh industrializatsii [Transformation of China's labor market in the conditions of industrialization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (5A), pp. 230-236. DOI: 10.34670/AR.2022.81.70.048
3. Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of management*, 47(7), 1796-1819.
4. Il'in V.A. (2017) Aktual'nost' tezisa «Kadry reshayut vse!» dlya sovremennoi Rossii [The relevance of the thesis “Personnel decides everything!” for modern Russia]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast], 10 (3), pp. 9-31. DOI: 10.15838/esc/2017.3.51.1 S.30.
5. Laptev R.A., Kovarda V.V., Bolycheva E.A. (2021) Issledovanie roli tamozhennykh organov stran EAES v obespechenii ekonomicheskoi bezopasnosti natsional'nykh gosudarstv i integratsionnogo ob"edineniya v tselom [Study of the role of customs authorities of the EAES countries in ensuring the economic security of national states and the integration association as a whole]. *Vestnik Evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 2(13), pp. 39-61.
6. Panteleev A.A., Fatkulbayanov D.R. (2023) Rol' i mesto federal'noi tamozhenoi sluzhby Rossii v formirovanii dokhodov federal'nogo byudzheta [The role and place of the Federal Customs Service of Russia in the formation of federal budget revenues]. *Nauchnyi setevoi zhurnal «Stolypinskii vestnik»* [Scientific network journal “Stolypinsky Vestnik”], 6. Available at: rol-i-mesto-federal'noy-tamozhennoy-sluzhby-rossii-v-formirovanii-dokhodov-federal'nogo-byudzheta.pdf [Accessed 12/12/2023].
7. Shchukina T.V. *Kadrovaya politika kak sistemnyi element upravleniya* [Personnel policy as a system control element]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-sistemnyy-element-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer> [Accessed 17/12/2023].
8. Sochivko D.V., Gavrinoi E.E. (eds.) (2010) *Sotsial'no-psikhologicheskie issledovaniya kriminal'noi destruktivnosti lichnosti sotrudnikov pravookhranitel'nykh organov* [Socio-psychological studies of criminal destructiveness of the personality of law enforcement officers]. Ryazan'.
9. *Strategiya FTS Rossii do 2023 goda* [Strategy of the Federal Customs Service of Russia until 2023]. Available at: [https://customs.gov.ru/storage/document/document\\_file/2020-06/03/2030.pdf](https://customs.gov.ru/storage/document/document_file/2020-06/03/2030.pdf) [Accessed 12/12/2023].
10. Zorina T.P., Konopleva G.I. (2015) Ponyatie kadrovogo potentsiala [The concept of human resources]. *Mezhdunarodnyi studencheskii nauchnyi vestnik* [International student scientific bulletin], 4-1. Available at: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619> [Accessed 12/12/2023].