

*На правах рукописи*



ЛЮБКИНА ЕКАТЕРИНА ОЛЕГОВНА

**РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ПЕРСОНАЛА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ  
ГОСУДАРСТВ-ЧЛЕНОВ ЕВРАЗИЙСКОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА**

Специальность: 08.00.05 «Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами – сфера услуг)»

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Люберцы - 2017

Работа выполнена в Государственном казенном образовательном учреждении высшего образования «Российская таможенная академия»

**Научный руководитель:** **Макрусев Виктор Владимирович,**  
доктор физико-математических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Орлова Елена Роальдовна**  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий отделом лаборатории  
информационных технологий оценки  
эффективности инвестиций Института  
системного анализа Федерального  
исследовательского центра «Информатика и  
управление» РАН

**Маслова Елена Лорандовна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента и торгового  
дела автономной некоммерческой  
образовательной организации высшего  
образования Центросоюза Российской  
Федерации «Российский университет  
кооперации»

**Ведущая организация:** **Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Оренбургский  
государственный университет»**

Защита состоится 14 декабря 2017 года в 11.00 часов на заседании диссертационного совета Д 310.001.01 при ГКОУ ВО «Российская таможенная академия» по адресу: 140015, Московская область, г. Люберцы, Комсомольский проспект, д.4, ауд. 233.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Российской таможенной академии <http://rta.customs.ru>.

Автореферат разослан «\_\_» ноября 2017 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, доцент

Ткаченко  
Марина Федоровна

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современное таможенное администрирование развивается в рамках сервисно-ориентированной концепции, идея которой заключается в реорганизации процессов таможенного регулирования и контроля с целью обеспечения безопасности, содействия участникам внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) и качества предоставляемых таможенных услуг.

Одним из наиболее важных аспектов в реализации такой концепции является совершенствование кадрового потенциала таможенной службы, повышение эффективности его использования в решении задач, возложенных на ФТС России в стратегической перспективе. Укрепление кадрового потенциала и формирование профессионального кадрового состава таможенных органов, обеспечивающего предоставление качественных таможенных услуг, - одна из наиболее актуальных задач стратегии их развития.

Потребность в развитии возрастает и с учетом интеграционных процессов на пространстве Евразийского экономического союза (далее ЕАЭС). Возникает необходимость в едином подходе к формированию и развитию кадрового потенциала таможенных органов государств-членов ЕАЭС, в систематизации процессов и стандартизации программ подготовки персонала, в создании единой учебно-методической среды и единой технологии подготовки специалистов для таможенных служб государств-членов ЕАЭС.

В целях практического решения таких вопросов Всемирная таможенная организация (далее ВТамО) предлагает компетентностный подход к формированию кадрового потенциала таможенных органов, устанавливает требования к компетентности персонала и оценивает его деятельность с позиции способности решения задач в реальных условиях деятельности (формирование и использование компетенции) и способности к развитию в будущем (развитие компетенции).

Результаты анализа научных источников и практики деятельности государств-членов ЕАЭС позволяют утверждать, что существующая система формирования и развития кадрового потенциала таможенных органов лишь частично (в объеме вузовской подготовки) соответствует таким требованиям. Таможенные органы государств-членов ЕАЭС не используют компетентностный подход в системе управления кадровым потенциалом. Практически отсутствует методический инструментарий оценки компетенций персонала таможенных органов на стадиях их формирования, использования и развития.

Представленные проблемные вопросы являются первоочередными, и их решение позволит обеспечить таможенные органы государств-членов ЕАЭС персоналом, способным функционировать в сфере таможенных услуг на качественно высоком уровне, а также осуществлять опережающее развитие компетентностного потенциала персонала в условиях изменяющихся требований по объему и качеству предоставляемых таможенных услуг.

Исходя из вышеизложенного, актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью в разработке теоретических положений, методического обеспечения и практических рекомендаций по формированию и развитию компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС и повышению эффективности его использования в сфере таможенных услуг на основе компетентностного подхода.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Разработке теоретико-методологических положений по формированию кадрового потенциала организации посвящен ряд научных трудов отечественных и зарубежных ученых. Среди зарубежных ученых наибольший вклад в решение проблемы внесли: Лайл М.Спенсер и Сайн М.Спенсер, С.Уиддет и С.Холлифорд, Р.Боуз, М.Армстронг, среди отечественных ученых – Кибанов А.Я., Рябов В.В. и Фролов Ю.В. и другие. Эти ученые внесли существенный вклад в развитие теории кадрового менеджмента, в создание методологии оценки кадрового потенциала, а также возможности ее применения в различных направлениях деятельности. По теме оценки кадрового потенциала организации было разработано несколько диссертационных исследований. Среди наиболее значимых работы Удовиковой А.А., Гальдикаса В.А., Евстратовой А.Ю., Судоргина Н.И., Жажи Е.Ю., Назаровой О.М., Ягудаевой Г.Г., Лукьяновой Р.Р., Сергеевой С.В., Кравец А.А., Семиной Т.В., Фурсовой Т.А., Селянской Г.Н., Кузьминой Н.М.

В настоящее время усилиями таких ученых как: Мантусов В.Б., Кокуева Ж.М., Орлова Е.Р., Яценко В.В., Макрусев В.В., Осмоналиев К.Т., Лукьянова В.В., Голуб Г.Б., Маслова Е.Л., Обухов Р.В., Никулина Ю.Н., Воробьев В.К., Карпова Г.В., Баранов В.В., Артамонов В.А., Кулешова Н.С., Черминская Л.Г., Кузьмина Н.М., Толстякова О.В., Осмоналиев К.Т., Стрельченко А.С., Виниченко М.В., Мильская Е.А., Зимин В.А., Пастухова Л.Ш., Преображенский Б.Г., Яковлев И.В., Барбаков О.М., Костырева Д.А., Федотова Т.К., Потапова О.А., Гильдингерш М.Г., Кирилов А.В., Эренценова М.А., Булей Н.В., Бочарова А.П. и других, значительное развитие получили общетеоретические вопросы сервисно-ориентированного администрирования и управления в таможенных органах, вопросы кадровой политики и подготовки персонала для таможенных органов. Различные аспекты оценки кадрового потенциала таможенных органов представлены в исследованиях Липатовой Н.Г., Махова Е.Н., Колобковой В.А., Тимофеева В.Т., Колобовой И.Н., Сергеева И.В., Судоргина Н.И.

В целом вышеперечисленные ученые внесли существенный вклад в развитие теоретических положений по формированию и оценке кадрового потенциала организации. Однако в работах указанных авторов вопросы формирования компетенций персонала таможенных органов, их оценки на стадиях формирования, использования и развития, а также вопросы управления персоналом таможенных органов государств-членов ЕАЭС на основе компетентностного подхода представляются незавершенными.

**Цель** диссертационного исследования заключается в развитии компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-

членов ЕАЭС на основе совершенствования системы его формирования, использования и развития.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- выявить особенности применения существующей системы управления кадровым обеспечением таможенных органов государств-членов ЕАЭС в условиях развития сферы таможенных услуг;
- уточнить понятие, экономическую сущность и основные характеристики компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС, осуществляющих деятельность в сфере таможенных услуг;
- проанализировать состояние методического инструментария оценки кадрового потенциала таможенных органов;
- изучить международный опыт разработки методического инструментария оценки кадрового потенциала на основе компетентностного подхода;
- сформулировать концептуальные положения компетентностного подхода к профессиональной подготовке и оценке персонала таможенных органов на стадиях его формирования, использования и развития;
- выработать оптимальную модель единой системы формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов в сфере таможенных услуг;
- раскрыть порядок обоснования и разработать методику оценки компетентностного потенциала персонала таможенных органов на стадиях его формирования, использования и развития;
- определить стратегию всестороннего непрерывного опережающего развития компетентностного потенциала таможенных органов;
- разработать практические рекомендации по развитию компетентностного потенциала персонала таможенных служб государств-членов ЕАЭС с учетом предложенного методического инструментария.

**Объектом** исследования является компетентностный потенциал персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС, используемый в целях повышения качества таможенных услуг.

**Предметом** исследования является система формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили концепции и гипотезы, обоснованные и представленные в современной экономической литературе по вопросам кадрового менеджмента и оценки кадрового потенциала организации, рекомендации международных стандартов ВТамО, регламентирующие порядок формирования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов, текущее

федеральное законодательство Российской Федерации, акты подзаконного правотворчества Федеральной таможенной службы, решения и распоряжения высших органов Евразийского экономического союза, а также других органов исполнительной власти и финансовых институтов. Исследование опирается на методологический принцип единства теории и практики. Для достижения цели исследования и решения поставленных задач, обоснования предложений и рекомендаций, изложенных в диссертации, использовались методы системного анализа, факторного анализа, методы экспертных оценок, маркетинговых исследований, корреляционного и регрессионного анализа.

#### **Информационная и эмпирическая база исследования.**

Информационную базу исследования составляют данные, представленные на официальном сайте Федеральной таможенной службы России, в сборниках о результатах деятельности таможенной службы за 2013-2016 гг., данные экспертов, полученные по результатам проводимых тренингов с руководящим составом таможен и таможенных постов в Институте дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации Российской таможенной академии (далее ИДОПиПК РТА), а также тренингов с руководящим составом департамента таможенного контроля Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан.

Эмпирическую основу – составили данные Федеральной таможенной службы о современном состоянии управления кадровым потенциалом таможенных органов. Исследования проводились среди персонала таможенных органов Российской Федерации и Республики Казахстан.

**Область исследования.** Содержание диссертационного исследования соответствует п.1.6.111 – «Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования» и п.1.6.116 «Механизм повышения эффективности и качества услуг» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг)».

**Научная новизна** заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по управлению кадровым потенциалом таможенных служб государств-членов ЕАЭС на основе создания единой модели формирования компетентностного потенциала персонала таможенных органов и разработки методики его оценки на стадиях формирования, использования и развития, и заключается в следующем:

1. Уточнен способ решения задач совершенствования кадрового потенциала таможенных органов, основанный на применении методологии компетентностного подхода при оценке уровня подготовки персонала и выработке решений по его обучению, учитывающий специфику предоставления таможенных услуг и требования по оптимизации кадрового состава, а также эффективность его использования. Сформулированные концептуальные положения компетентностного подхода раскрывают авторское определение понятия «компетентностный потенциал персонала таможенных

органов», под которым следует понимать совокупность качественных характеристик кадрового потенциала таможенных органов, связанных с формированием, развитием и использованием компетенций персонала, что позволило структурировать характеристики кадрового потенциала с учетом стадий его оценки. Обоснован порядок применения компетентностного подхода к деятельности таможенных органов, основанный на требованиях ФТС России и образовательных стандартов к повышению уровня компетентностного потенциала с учетом развития качества таможенных услуг.

2. Обоснованы новые принципы совершенствования кадрового потенциала таможенных органов: всестороннего, непрерывного и опережающего развития компетенций персонала, которые позволяют рассматривать кадровый ресурс таможенных органов с позиций его использования, учитывая функциональные обязанности, и с позиций его опережающего развития в условиях стратегических изменений в деятельности таможенных служб государств-членов ЕАЭС.

3. Предложена оптимальная модель единой системы формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов, включающая порядок согласования требований ФТС России и образовательных стандартов с учетом потребностей участников ВЭД в предоставляемых услугах и интересах государств-членов ЕАЭС.

4. Разработана методика оценки компетентностного потенциала персонала таможенных органов отличающаяся универсальностью подхода к оценке компетенций, приобретаемых в процессе обучения, и компетенций, используемых в профессиональной деятельности кадрового состава таможенных служб государств-членов ЕАЭС. Методика оценки является комплексной и решает задачи диагностирования и профилирования компетентностного потенциала, а также определения достоверности результатов оценки. В рамках методики:

– представлены процедуры диагностирования и профилирования компетентностного потенциала, основанные на экспертных методах оценки и учитывающие специфику предоставления услуг таможенными органами государств-членов ЕАЭС;

– обоснован комплекс критериев оценки обучающихся (бакалавров, магистрантов, аспирантов) в процессе подготовки и персонала таможенных органов в ходе профессиональной деятельности, базирующийся на требованиях образовательных стандартов и рекомендаций ВТамО;

– предложен порядок определения достоверности результатов оценки на основе методов кластеризации.

Методика обеспечивает эффективное решение задач опережающего развития компетентностного потенциала персонала таможенных служб государств-членов ЕАЭС в условиях изменяющихся требований по объему и качеству предоставляемых таможенных услуг.

5. Сформулирована стратегия всестороннего непрерывного опережающего развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов, в рамках которой разработан план подготовки персонала таможенных служб Российской Федерации и Республики Казахстан, позволяющий повысить качество предоставления таможенных услуг.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что:

– уточнен понятийный аппарат компетентностного подхода, отражающий специфику деятельности таможенных органов в сфере таможенных услуг;

– разработаны концептуальные положения и принципы компетентностного подхода к профессиональной подготовке и оценке персонала таможенных органов на стадиях его формирования, использования и развития;

– построена оптимальная модель единой системы формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов.

– разработаны методика оценки компетентностного потенциала персонала таможенных органов на стадиях его формирования, использования и развития и методические положения по управлению кадровым потенциалом таможенных органов государств-членов ЕАЭС на ее основе.

– разработана стратегия всестороннего непрерывного опережающего развития компетентностного потенциала таможенных органов и повышения эффективности его использования в сфере таможенных услуг.

**Практическая значимость** исследования заключается в следующем:

1) предложенные методологический подход, модель системы формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов и методический инструментарий его оценки могут быть применены в деятельности структурных подразделений таможенных органов при оценке эффективности использования компетенций персонала и качества предоставляемых услуг, в процессе планирования подготовки и переподготовки персонала таможенных органов;

2) предложенная стратегия всестороннего непрерывного опережающего развития компетентностного потенциала таможенных органов и его эффективного использования в сфере таможенных услуг может быть использована при разработке образовательных программ высшего образования по специальности «Таможенное дело», магистерской программ «Менеджмент таможенных услуг», а также программ дополнительного профессионального образования специалистов, осуществляющих деятельность в сфере таможенных услуг.

Результаты исследований реализованы в научно-исследовательских работах кафедры управления, в образовательном процессе Российской таможенной академии, в ходе проведения исследования и при подготовке отчетов по развитию таможенной службы Республики Казахстан «Развитие



Учебно-методического центра» в рамках программы «Институциональное развитие и управление человеческими ресурсами».

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

По теме диссертации сделаны доклады на международных и межвузовских научно-практических конференциях:

– межвузовская научно-практическая конференция Международного университета природы, общества и человека «Дубна» «Тенденции социально-экономического развития регионов России» (г. Котельники, декабрь 2013 года).

– международная научно-практическая конференция факультета таможенного дела (г.Люберцы, Российская таможенная академия, апрель 2013 года);

– международная научно-практическая конференция «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» (г.Москва, ООО «Интернаука», август 2017 года);

– международная научно-практическая конференция «Приоритетные научные направления: от теории к практике» (г.Новосибирск, Центр развития научного сотрудничества, август 2017 года);

Материалы диссертации используются:

– в учебном процессе Российской таможенной академии;

– в деятельности кадровых подразделений региональных таможенных управлений, в частности Калининградской таможни Северо-западного таможенного управления ФТС России;

– в деятельности кадровых подразделений Департамента государственных доходов по Карагандинской области Республики Казахстан.

**Объем и структура диссертационного исследования.** Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения общим объемом 242 стр.

Библиографический список включает 104 наименований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснована актуальность и степень разработанности темы, определены цель и задачи исследования, его объект и предмет, дана характеристика теоретической и методологической основы исследования, информационной и эмпирической базы, представлены научная новизна и положения, выносимые на защиту. Также указаны теоретическая и практическая значимость, представлена апробация результатов исследования.

**В первой главе** «Анализ управления кадровым потенциалом таможенных органов государств-членов Евразийского экономического союза» проведен анализ существующей системы управления кадровым потенциалом таможенных

органов государств-членов ЕАЭС в условиях реализации концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования и международного опыта разработки методического инструментария оценки кадрового потенциала. Представлены понятие, экономическая сущность и основные характеристики компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС. Уточнены положения компетентностного подхода как способа решения задачи совершенствования кадрового потенциала таможенных органов. Проанализировано состояние методического инструментария оценки кадрового потенциала таможенных органах.

**Во второй главе** «Разработка теоретических и методологических положений оценки компетентностного потенциала персонала таможенных органов» сформулированы концептуальные положения компетентностного подхода к профессиональной подготовке и оценке персонала таможенных органов на стадиях его формирования, использования и развития. Обоснованы принципы всестороннего, непрерывного и опережающего развития кадрового потенциала таможенных органов. Описан порядок обоснования и проведения анализа компетентностного потенциала персонала. Построена оптимальная модель единой системы формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов и разработана методика его оценки.

**В третьей главе** «Формирование практических рекомендаций по совершенствованию управления кадровым обеспечением таможенных органов государств-членов ЕАЭС» сформулирована стратегия всестороннего непрерывного опережающего развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов. Выявлены и научно обоснованы основные направления совершенствования кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации и Республики Казахстан с учетом предложенного методического инструментария.

**В выводах и приложениях** представлены результаты диссертационного исследования.

### **III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнен способ решения задачи совершенствования кадрового потенциала таможенных органов и повышения эффективности его использования в сфере таможенных услуг. Дано авторское определение понятия «компетентностный потенциал персонала таможенных органов».**

В качестве способа решения задач развития кадрового потенциала предложен компетентностный подход, являющийся инновационным подходом к управлению персоналом в таможенных органах. Такой подход позволяет раскрыть не только формальные характеристики персонала (образование, возраст, опыт работы и т.д.), что характерно для традиционного подхода к его оценке, но и структурные – знания, умения и навыки, которыми владеет персонал. Подход способствует развитию кадрового потенциала, поскольку ориентирует на конкретные качественные характеристики персонала, необходимые для осуществления практической деятельности.

В ходе исследования обобщены отдельные положения компетентностного подхода, уточнены определения компетентностного потенциала, установлены четкие взаимосвязи между основными категориями, определена экономическая сущность и основные характеристики компетентностного потенциала персонала таможенных органов в условиях реализации концепции сервисно-ориентированного администрирования.

Анализ показал, что в настоящее время методология компетентностного подхода активно применяется в образовательной среде (на стадии формирования компетенций) и только частично реализуется в профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов (на стадиях использования и развития компетенций). Это обуславливает наличие противоречия в подходах к управлению кадровым потенциалом, так как оценка персонала в процессе подготовки и в процессе деятельности производится по разным критериальным характеристикам.

Компетентностный потенциал — это совокупность качественных характеристик кадрового потенциала таможенных органов, связанных с формированием, развитием и использованием компетенций персонала.

В компетентностном подходе кадровый потенциал рассматривается как управляемая категория: в процессе обучения потенциал формируется и развивается, а в процессе деятельности – используется. Основу компетентностного потенциала составляет компетенция, точность определения которой важна для решения проблемы качества подготовки персонала таможенных органов. Взаимосвязи между категориями «компетенция», «компетентность», «компетентностный потенциал», установленные в ходе исследования, представлены на рис.1.

Предлагаемая концепция компетентностного подхода (рис.2) заключается в том, что результативность деятельности персонала таможенных органов (R) зависит от уровня компетентности персонала (K) и, чтобы обеспечить ее устойчивый рост, необходимо всесторонне, непрерывно и с опережением формировать и развивать компетентностный потенциал персонала. Уровень результативности отражает также качество услуг, предоставляемых участникам ВЭД и государству персоналом таможен (таможенных постов) и напрямую коррелирует с уровнями компетенций сформированных, в процессе обучения персонала: пороговым, высоким или повышенным.

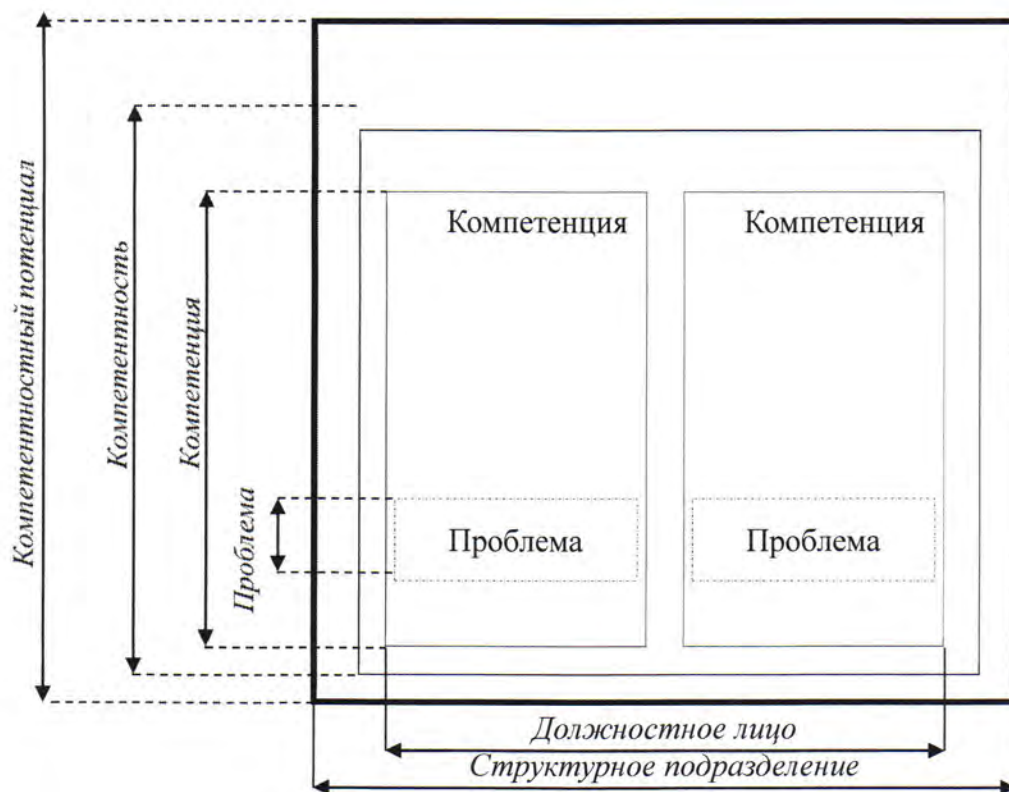


Рис.1. Структура понятия «компетентностный потенциал персонала»

При формировании и оценке компетентности персонала таможенных органов необходимо учитывать специфику сферы таможенных услуг и синтетический характер знаний, необходимых для обеспечения качества и эффективности деятельности таможенных органов. Современному специалисту таможенного дела требуется широкий спектр компетенций в области экономики и менеджмента, государственного управления и регулирования ВЭД, таможенного администрирования, информационных таможенных технологий, таможенного права.

Оценивать уровень компетентности предлагается не только на стадии формирования компетентностного потенциала, но и в процессе деятельности, что позволит эффективно использовать кадровый ресурс и повысить результативность деятельности таможенных органов за счёт его всестороннего непрерывного и опережающего развития (рис.2).

Одним из положений компетентностного подхода является механизм обоснования и проведения анализа уровня компетентности, основным условием применения которого является согласование требований, предъявляемых к персоналу таможенных органов со стороны ФТС России и образовательных стандартов.

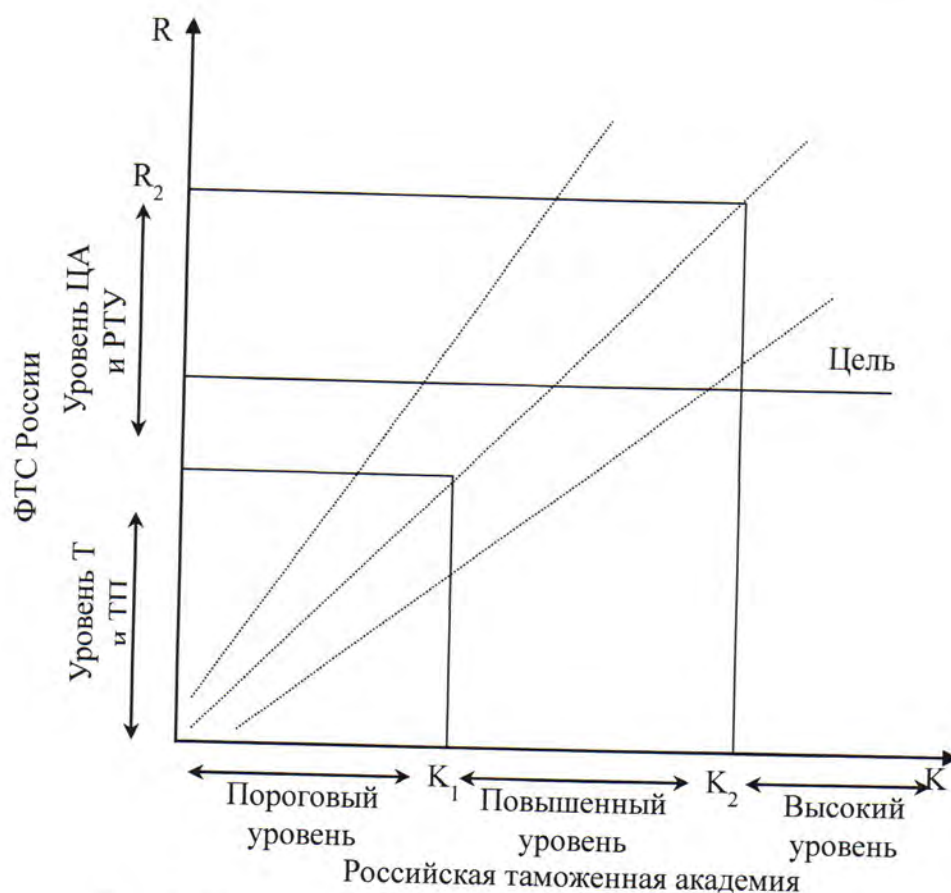


Рис.2. Порядок применения компетентностного подхода к деятельности таможенных органов

Механизм согласования представлен на рис.3, суть его заключается в следующем: чем выше требования таможенных органов, тем выше требования образовательных стандартов. Таможенные структуры, выступая «заказчиком» в подготовке персонала таможенных органов должны устанавливать такие требования, которые соответствуют условиям реализации таможенного администрирования – предоставление качественных таможенных услуг, удовлетворение потребностей участников внешнеэкономической деятельности и соответствие интересам государства.

Следовательно, вузы, являясь «исполнителем», должны обеспечить выполнение требований «заказчика» и повышать, если это необходимо, требования к уровню формируемых компетенций и, как следствие, к уровню компетентности персонала таможенных органов.

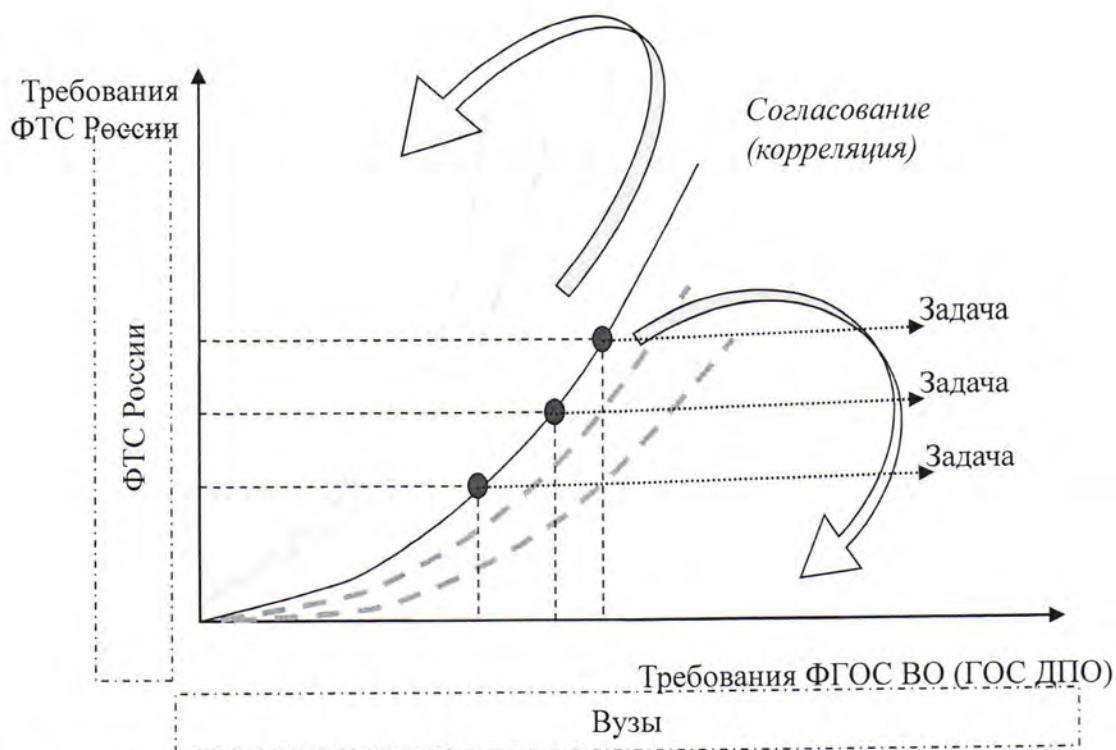


Рис.3. Механизм согласования требований таможенных органов и ФГОС ВО (ГОС ДПО), где ФГОС ВО – это федеральный образовательный стандарт высшего образования, ГОС ДПО - государственный образовательный стандарт дополнительного профессионального образования

Таким образом, предложенная концепция и необходимость решения представленных задач определяют потребность в оптимизации модели формирования, использования и развития компетентного потенциала персонала таможенных органов и в создании единой методики его оценки на стадиях формирования, использования и развития. Единый подход к оценке позволяет интерпретировать ее результаты, как через требования таможенных органов, так и через требования образовательных стандартов.

**2. Обоснованные принципы всестороннего, непрерывного и опережающего развития компетентного потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС позволяют учитывать специфику деятельности должностных лиц и требования по совершенствованию компетенций в условиях стратегических изменений в сфере таможенных услуг.**

Принцип всесторонности предполагает системность (целостность) в представлении сферы таможенных услуг на стадии формирования компетенций, пересечение областей знаний должностных лиц таможенных органов по проблемам таможенного дела и наличие коммуникаций для обмена знаниями между работниками. Все это позволяет сделать знания отдельных должностных лиц общим достоянием, упрощает перевод неявных знаний в явные. В результате

формируется высокопрофессиональная команда, способная удовлетворять требования, предъявляемые к таможенным органам в условиях изменений.

Принцип непрерывности (стадиальности, этапности) предполагает непрерывность в обучении специалиста таможенного дела с момента приема на таможенную службу до момента ее завершения. Главная цель обучения - устранение разрывов в профессиональных навыках и умениях, обеспечение конкурентоспособности и карьерного роста специалиста. Обучение предлагается осуществлять поэтапно. При этом каждый этап должен обеспечивать определенный уровень подготовки, необходимый и достаточный для конкурентоспособности специалиста в сфере таможенных услуг. Этапность и направленность процесса обучения определяется условиями и динамикой развития сферы таможенных услуг.

Принцип опережающего обучения позволяет учесть новые условия деятельности таможенных органов, связанные с социально-экономическими изменениями на государственном и международном уровнях. Актуализируется принцип опережения в условиях динамичных интеграционных изменений, активности технологического и информационно-технического прогресса в деятельности таможенных органов на пространстве ЕАЭС.

Анализ международного опыта совершенствования кадрового потенциала таможенных органов показал, что реализация принципов всестороннего, непрерывного и опережающего развития компетенций персонала позволяет создать систему его формирования, использования и развития на единой концептуальной и методической базе.

**3. В ходе исследования предложена оптимальная модель единой системы формирования, использования и развития компетентного потенциала персонала таможенных органов, включающая порядок согласования требований ФТС России и образовательных стандартов с учетом потребностей участников ВЭД в предоставляемых услугах и интересов государств-членов ЕАЭС.**

Заложенный в оптимальную модель механизм формирования компетентного потенциала носит управленческий характер и направлен на решение задачи управления развитием кадрового потенциала таможенных органов на основе реализации принципа опережающего обучения. Порядок проведения анализа отличается категориальным подходом и позволяет прогнозировать развитие компетентного потенциала на стадиях его формирования, использования и развития.

Представленная оптимальная модель (рис.4) отражает связь двух подсистем: 1) формирования и развития компетентного потенциала на базе образовательной организации, 2) использования компетентного потенциала в процессе деятельности таможенных органов. Управление подсистемами осуществляется на основе методики оценки компетентного потенциала, которая позволяет оценить уровень компетенций персонала и сформулировать

требования по развитию. На основе результатов оценки определяются программа подготовки и направления деятельности персонала таможенных органов, при этом формирование компетенций рассматривается как непрерывный процесс, содержание которого уточняется исходя из требований потребителей таможенных услуг – участников внешнеэкономической деятельности и государства.



Рис. 4. Модель единой системы формирования, использования и развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС

На основе результатов оценки определяются программа подготовки и направления деятельности персонала таможенных органов, при этом формирование компетенций рассматривается как непрерывный процесс, содержание которого уточняется исходя из требований потребителей таможенных услуг - участников внешнеэкономической деятельности и государства.

Таким образом, решение задачи по выработке оптимальной модели позволяет организовать подготовку персонала (формирование и развитие) и



обеспечить эффективное использование его компетентностного потенциала в деятельности таможенных органов в сфере таможенных услуг.

**4. Разработана комплексная методика оценки компетентностного потенциала персонала таможенных органов на стадиях формирования, использования и развития, включающая диагностирование и профилирование на основе экспертных методов, определение достоверности результатов оценки на основе методов кластеризации.**

Оценка компетентностного потенциала персонала и систематизация ее результатов на стадиях формирования, использования или развития проводится в режиме тренинга на основе экспертно-аналитической технологии. Работа с экспертами (должностными лицами таможенных органов) позволяет выявить актуальные особенности функционирования в сфере таможенных услуг с учетом развития деятельности, и сформировать базовую структуру формальной постановки задачи оценки компетентностного потенциала, которая заключается в максимизации имеет вид:

$$\langle P_1 \Leftrightarrow P_2 \Leftrightarrow P_3 \rangle;$$

где  $P$  – оценка уровня компетентностного потенциала по профилю деятельности на разных стадиях:  $P_1$  – формирования;  $P_2$  – использования,  $P_3$  – развития};

При этом:

$$\sum_{i=1,2,3} P_i(x_1, \dots, x_n) \rightarrow \max;$$

где  $i$  – это стадия;  $x$  – это значение оценки компетенции;  $n$  – количество оцениваемых компетенций.

Критериями оценки компетентностного потенциала служат компетенции специалиста в области таможенного дела, установленные образовательными стандартами, согласованные с профессиональными функциями, определенными в регламентах деятельности, и краткой характеристикой менеджеров стратегического и оперативного уровня, представленной в профессиональных стандартах ВТамО.

Систематизация результатов диагностирования компетентностного потенциала в процессе тренинга представлены в таблице 1.

В рамках диссертационного исследования разработана технология тренинга, проведенного с руководящим составом таможен и таможенных постов Калининградской таможни Северо-западного таможенного управления Федеральной таможенной службы и руководящим составом департамента таможенного контроля Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан.

Первым этапом оценки является диагностирование компетентностного потенциала персонала (рис.6). На данном этапе эксперты дают первичную оценку их компетентности при решении профессиональных задач по определенным направлениям деятельности: предоставление таможенных услуг, информационно-аналитической, правоохранительной, управленческой и т.д. По

результатам первичной оценки выявляются ошибки и рассчитывается вероятность получения недостоверной экспертной оценки в результате несогласованности экспертов с помощью вспомогательной методики.

Таблица 1. – Результаты диагностирования компетентного потенциала

Наименование компетенций	Эксперты (должностные лица таможенных органов)												
	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>	A <sub>7</sub>	A <sub>8</sub>	A <sub>9</sub>	A <sub>10</sub>	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>
ПК-23	5	3	3	7	3	3	5	5	5	4	4	7	6
ПК-24	3	5	7	6	2	1	6	7	5	3	3	6	5
ПК-25	6	6	8	3	3	4	6	4	5	4	1	7	7
ПК-26	3	6	5	6	5	4	4	6	8	5	1	8	4
ПК-27	2	3	3	6	5	5	4	7	5	4	2	8	4
ПК-28	1	3	5	5	3	2	5	3	7	4	1	7	3
ПК-29	3	6	5	3	3	4	6	4	7	4	1	7	7
ПК-30	5	3	7	4	2	5	6	6	7	3	2	8	4
Среднее значение	3,5	4,4	5,4	5,0	3,3	3,5	5,3	5,3	6,1	3,9	1,9	7,3	5,0

Разработанная вспомогательная методика позволяет выявить вероятность ошибок экспертов, возможные комбинации принятых частных решений, определить согласованность экспертов и достоверность экспертных оценок.

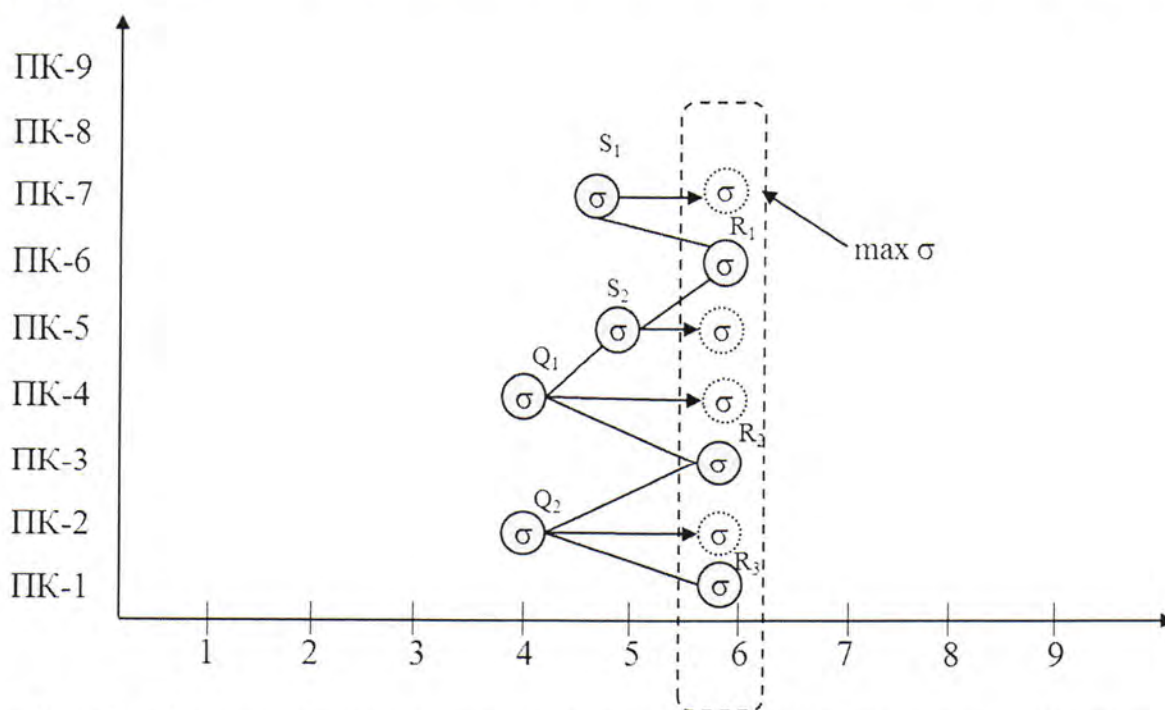


Рис.6. Процедура диагностирования компетентного потенциала должностных лиц таможенных органов

Несо согласованность оценок экспертов устанавливается по правилу:

- если  $\delta (\max \bar{\sigma} - \bar{\sigma}) = 0,1$  – то ошибка равна 10%;
- если  $\delta (\max \bar{\sigma} - \bar{\sigma}) = 0,05$ , то ошибка равна 5%;
- если  $\delta (\max \bar{\sigma} - \bar{\sigma}) = 0,01$  – то ошибка равна 1%.

Доверительной считается ошибка равная 1-5%.

Согласованность экспертов рассчитывается по формуле:

$$W = \sum_{k=0}^n \frac{(R_j - R)}{m \times n}, \text{ где}$$

W- коэффициент согласованности;

$R_j$  – оценка отдельного профиля компетенции:  $\sum \delta_1; \sum \delta_2; \sum \delta_n$  и т.д.;

R – средняя оценка всех профилей компетенции;

m – число экспертов;

n – число оцениваемых профилей компетенции.

Результаты оценки согласованности экспертов представлено в табл.2.

Таким образом, если  $W < 0,2-0,4$ , то согласованность между экспертами слабая, если  $W > 0,6-0,8$ , то согласованность сильная.

Таблица 2. – Результат расчета степени согласованности экспертов

Компетенции в области предоставления таможенных услуг											
Эксперт	Профиль компетенции							R	$(\sum(R_j - R)) \times 12$	m×n	W
	$\delta_1$	$\delta_2$	$\delta_3$	$\delta_4$	$\delta_5$	$\delta_6$	$\delta_7$				
$A_i$	$\delta_1$	$\delta_2$	$\delta_3$	$\delta_4$	$\delta_5$	$\delta_6$	$\delta_7$				
1	6	4	5	6	4	5	6	4.82	1215	5376	0.23
2	4	3	5	3	4	4	5				
3	7	6	8	6	5	4	6				
4	4	4	4	4	4	4	5				
	$R_1$	$R_2$	$R_3$	$R_4$	$R_5$	$R_6$	$R_7$				
$R_j$	21	17	22	19	17	17	22				
$R_j - R$	16.18	12.18	17.18	14.18	12.18	12.18	17.18				

Если степень согласованности слабая, проводится повторная экспертная оценка.

Вторым этапом оценки является профилирование компетентного потенциала персонала. Профиль строится на основе экспертных оценок, также устанавливается требуемый уровень значений оценок компетенций (рис.7) Сравнивая фактические значения экспертных оценок с требуемыми делается вывод о наличии проблем системного характера и дается рекомендации по их решению - разрабатывается программа развития компетентного потенциала персонала таможенных органов.



Рис.7. Процедура профилирования результатов оценки компетентностного потенциала должностных лиц таможенных органов

Результаты оценки и анализа компетентностного потенциала должностных лиц таможенных органов Российской Федерации позволяют сделать вывод о наличии экономического эффекта при реализации предложенной методики на стадии формирования компетентности персонала. Экономический эффект рассчитан на основе методических рекомендаций Министерства образования и науки Российской Федерации и проявляется в снижении затрат на подготовку одного обучающегося на 20-25%. Такой эффект достигается за счет направленности обучения и его адаптации под условия профессиональной деятельности. Динамика, представленная на рис.8, отражает снижение затрат ФТС России на подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов при реализации компетентностного подхода.

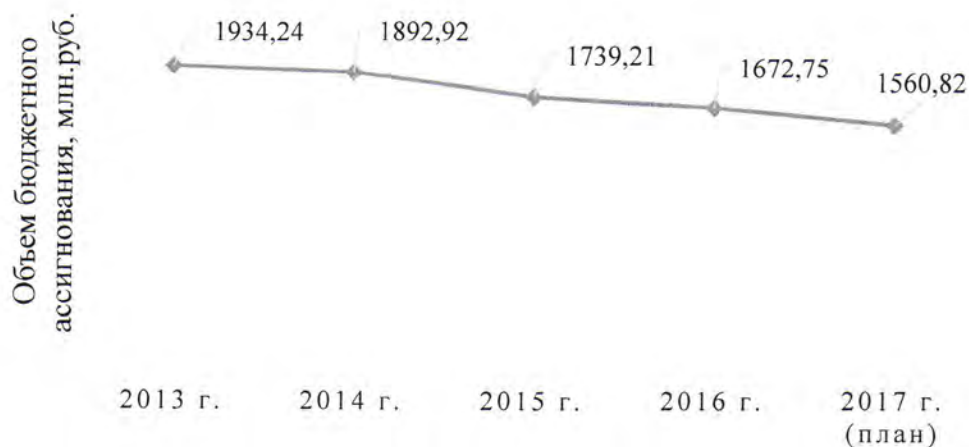


Рис.8. Динамика бюджетных ассигнований ФТС России на обучение специалистов

Методику рекомендуется применять в процессе обучения и в процессе деятельности должностных лиц таможенных органов. Это позволит комплексно оценивать уровень кадрового потенциала, регулировать процесс подготовки на стадии формирования компетенций, прогнозировать изменения на стадии использования компетентностного потенциала и планировать траекторию его развития с учетом опережающего обучения.

**5. Предложенная стратегия всестороннего непрерывного опережающего развития компетентностного потенциала таможенных органов разработана по результатам тренингов, проведенных с должностными лицами таможенных служб Российской Федерации и Республики Казахстан. В рамках стратегии прогнозируются потребности в решении конкретных профессиональных задач в сфере таможенных услуг, формируется программа подбора и расстановки кадров в соответствии с требованиями по развитию компетентностного потенциала, оптимизируются расходы на обучение персонала.**

Стратегия развития определяет инструментарий и технологии управления компетентностным потенциалом персонала. В основу разработки стратегии положены результаты анализа опыта таможенных администраций Великобритании, России, США, Финляндии, Японии и др. стран, внедряющих и реализующих всестороннюю непрерывную стратегию обучения (подготовки), а также рекомендации ВТамО. В рамках стратегии предложена структура и дано описание многоуровневой организации, этапности и направленности процесса обучения персонала таможенных органов.

Стратегия развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов (рис.9) обеспечивает реализацию принципов согласованного, всестороннего, направленного и непрерывного обучения персонала таможенных органов в рамках традиционных уровней подготовки.

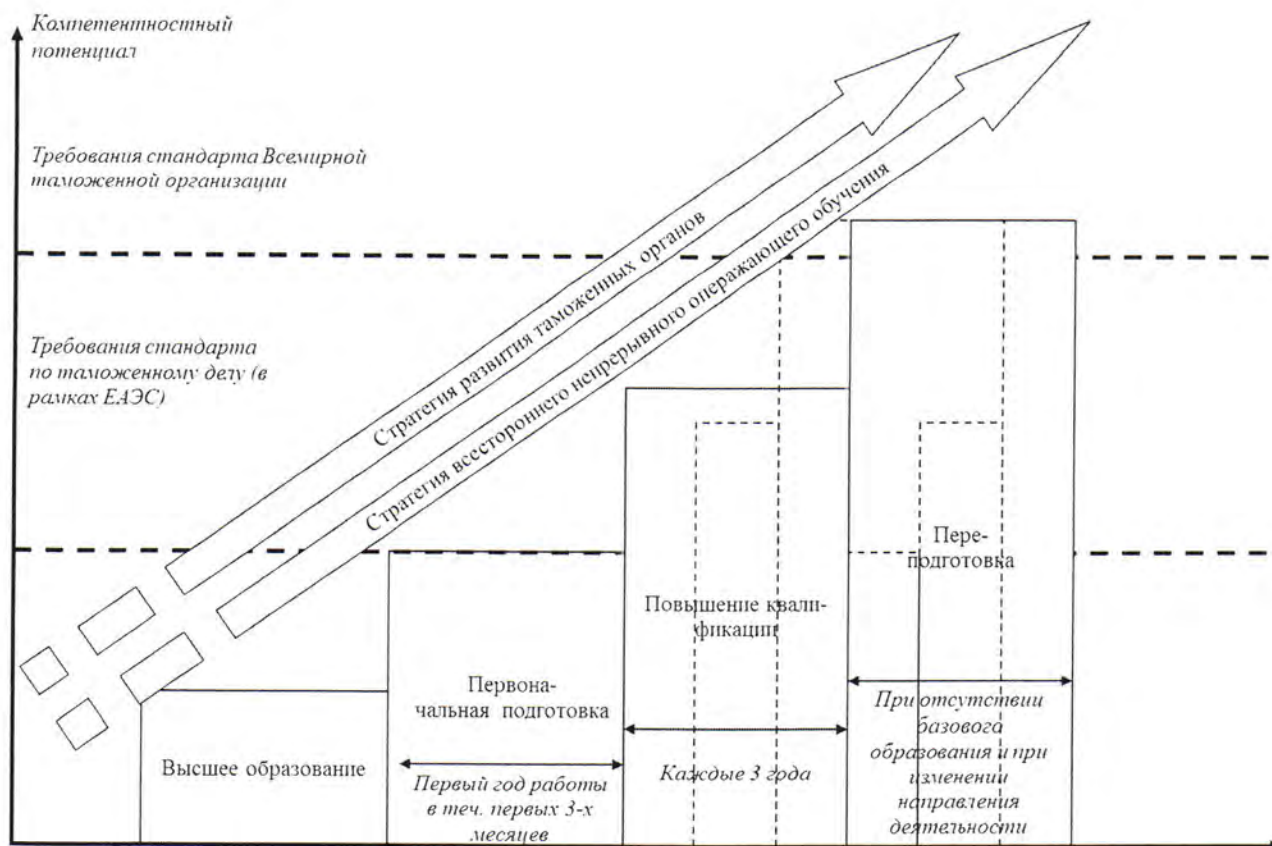


Рис. 9. Структура стратегии развития компетентностного потенциала персонала таможенных органов

Этапность обучения определена сроками, указанными для каждого уровня подготовки. Направленность обучения в процессе первоначальной подготовки и повышения квалификации связана непосредственно с направлением деятельности специалиста. Переподготовка должна осуществляться только в случае изменения направления деятельности.

Программы подготовки ориентированы на формирование компетенций в объеме требований стандартов по таможенному делу и учитывают специфику деятельности в сфере таможенных услуг.

Реализация стратегии и предложенных практических рекомендаций по развитию кадрового потенциала персонала таможенных органов государств-членов ЕАЭС позволит кадровым подразделениям создавать личные профили должностных лиц и структурных подразделений, проводить анализ качества подготовки специалистов и эффективно использовать компетентностный потенциал персонала в сфере таможенных услуг.

#### IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

##### Монографии

1. Макрусев, В.В., Любкина, Е.О. Управление компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов: монография / В.В. Макрусев, Е.О. Любкина. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. – С. 140. (8,77 п.л. / 4,4 п.л.).

##### Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

2. Макрусев В.В., Юсупова С.Я., Любкина Е.О. Управление таможенным делом: алгоритм, постановка и формализация задач [Текст] / В.В. Макрусев, С.Я. Юсупова, Е.О. Любкина // Российское предпринимательство. – 2017. – № 4. – С. 685-692. (0,75 п.л. / 0,4 п.л.).

3. Попович Л.Г., Любкина Е.О. Концепция контроллинга в управлении компетентностным потенциалом должностных лиц таможенных органов [Текст] / Л.Г. Попович, Е.О. Любкина // Контроллинг. – 2016. – № 59. – С. 10-15. (0,75 п.л. / 0,5 п.л.).

4. Любкина Е.О. Теоретические положения управления компетентностным потенциалом персонала таможенных органов [Текст] / Е.О. Любкина // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 3. – С. 65-68. (0,5 п.л.).

5. Любкина Е.О. Сравнительный анализ традиционных и инновационных кадровых технологий оценки должностных лиц таможенных органов [Текст] / Е.О. Любкина // Вестник Московского государственного областного университета. – 2013. – №4. – С.72-77. (0,6 п.л.).

6. Макрусев В.В., Любкина Е.О. Методические положения по оценке качества освоения магистерской программы. [Текст] / В.В.Макрусев, Е.О. Любкина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – №6. – С.255-265. (0,7 п.л. / 0,4).

##### Статьи, опубликованные в иных научных изданиях и журналах:

7. Любкина Е.О. Особенности совершенствования кадрового потенциала таможенных органов на основе концепции компетентностного подхода [Текст] / Е.О. Любкина // Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы». – М.: Изд. «Интернаука», 2017. – №15 (40). – С.94-100. (0,4 п.л.)

8. Любкина Е.О., Макрусев В.В. Маркетинг и мониторинг в решении проблемы сервисно-ориентированного таможенного администрирования [Текст] / Е.О. Любкина, В.В. Макрусев // Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. – С.120-124. (0,5 п.л. / 0,35 п.л.)

9. Макрусев В.В., Юсупова С.Я., Любкина Е.О. Теоретические задачи таможенного менеджмента [Текст] / В.В. Макрусев, С.Я. Юсупова, Е.О. Любкина // Потенциал современной науки. – 2017. – №1(27). – С. 93-98. (0,75 п.л./0,35).

10. Любкина Е.О. Механизм формирования компетентностного потенциала должностных лиц таможенных органов [Текст] / Е.О. Любкина // Актуальные проблемы управления в сфере таможенных услуг: сборник научно-исследовательских материалов. М.: Издательство Российской таможенной академии, 2013. – С. 88-90. (0,5 п.л.).

11. Любкина Е.О. Совершенствование кадровых технологий оценки должностных лиц таможенных органов [Текст] / Е.О. Любкина // Тенденции социально-экономического развития регионов России. М.: Издательство Дубна, 2013. – С.54-63. (0,4 п.л.).