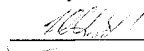


БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ГУМАНИТАРИЗАЦИИ
КАФЕДРА «ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО»

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

 Ю.М.Мазаник

«13» 06 2025 г.


РАСЧЕТНО-ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

«Анализ кадровых ресурсов таможенных органов на современном этапе»

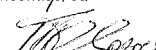
Специальность 1-96 01 01 «Таможенное дело»

Специализация 1-96 01 01 02 «Экономическое обеспечение таможенного дела»

Студент группы 10806121

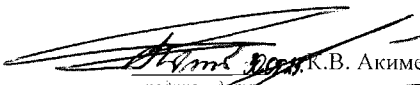
 В.В. Клименкова
подпись, дата

Руководитель

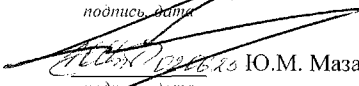
 И.А. Тарасов
подпись, дата

Консультанты:

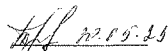
по разделу «Таможенно-
правовое обеспечение»

 К.В. Акименко
подпись, дата

по разделу «Организационно-
экономический»

 Ю.М. Мазаник
подпись, дата

по разделу «Экономико-
математическое моделирование
и информационные технологии»

 Т.А. Галай
подпись, дата

Ответственный за нормоконтроль

 Е. И. Мороз
подпись, дата

Объем работы:

пояснительная записка – 76 страниц;
графическая часть формата А4 – 0 листов;
цифровые носители – 1 единиц.

Минск 2025

РЕФЕРАТ

Объём работы – 76 страниц, 11 рисунков, 3 таблиц, 63 источника.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ, КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ.

Объектом исследования являются таможенные органы Республики Беларусь, а предметом - система управления их кадровыми ресурсами, включая подготовку, структуру, мотивацию и развитие персонала.

Цель дипломной работы - проведение анализа кадровых ресурсов таможенных органов Республики Беларусь на современном этапе с выявлением ключевых проблем и предложением направлений повышения эффективности кадровой политики.

В работе изучены теоретические подходы к понятию кадрового потенциала, рассмотрены нормативно-правовые аспекты управления кадрами в таможенной сфере, а также дана оценка организационной структуры, кадрового состава и системы подготовки специалистов. Особое внимание уделено выявлению существующих проблем, включая низкую мотивацию молодых специалистов, ограниченность карьерных перспектив и недостаточное кадровое покрытие. Произведён сравнительный анализ белорусского и казахстанского опыта, акцентировано внимание на международных рекомендациях МОТ, ВТамО и ЕАЭС. Отдельная глава посвящена проектированию веб-сайта, отражающего содержание и выводы дипломной работы. Сайт включает три логически взаимосвязанных страницы, представленных в виде статического ресурса с визуальным и текстовым контентом.

Практическое значение работы заключается в разработке и предложении конкретных мероприятий по совершенствованию кадровой политики в таможенных органах, в том числе через цифровизацию управления персоналом, внедрение HR-аналитики и KPI-систем. Разработанный сайт может быть использован как информационно-аналитический инструмент для поддержки управленческих решений в кадровой сфере.

Область применения - Государственный таможенный комитет Республики Беларусь и иные органы, заинтересованные в модернизации кадровой политики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Савицкая, Я.А. Кадровая политика таможенных органов / Я.А. Савицкая // Белорусский национальный технический университет : выпускная квалификационная работа / науч. рук. О.Н. Лабкович. – Минск, 2019. – 5 с.
2. Масловский, А. А. Подходы к формированию стратегии совершенствования кадрового обеспечения таможенных органов на 2019–2025 годы [Электронный ресурс] / А. А. Масловский, А. В. Петров // Государственный таможенный комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/214459/1/3-5.pdf>. — Дата доступа: 26.03.2025.
3. Петрушко, Е.Н. Управление в Таможенных органах Российской Федерации / Е.Н. Петрушко, О.А. Москаленко, В.В. Шкилёв. – Белгород : Эпицентр, 2024. – 163 с.
4. Международный студенческий научный вестник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619>. – Дата доступа: 26.03.2025.
5. Самоукина, Н. В. Управление персоналом: Российский опыт / Н. В. Самоукина. - СПб. : «Питер», 2007. – 245 с.
6. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине "Управление персоналом" для специальности 1-26 02 02 "Менеджмент (по направлениям)" [Электронный ресурс] / Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Менеджмент"; сост.: И. Н. Кандричина, Н. Г. Аснович. - Минск: БНТУ, 2019.
7. Macro-Econom [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.macro-econom.ru/economists-3202-1.html>. – Дата доступа: 08.04.2025.
8. Кречетников, К.Г. Смысл и содержание понятия «кадровый потенциал» / К.Г. Кречетников // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2018. – № 3 (49). – С. 77.
9. Максимова, Л. Методы оценки кадрового потенциала сотрудников промышленных предприятий и предприятий сферы услуг / Л. Максимова, В. Шойнхорова, И. Максимов. – Владивосток : Дальневосточный федеральный университет, 2017. – 112 с.
10. Лукичева, Л.И. Управление персоналом /Л.И.Лукичева. – М.: Омега-Л, 2013. – 264 с.
11. Таможенное право: правовое регулирование службы в таможенных органах / Минский инновационный университет. – Минск, 2020. – 120 с.

12. Конституция Республики Беларусь [Электронный ресурс] : принята на республиканском референдуме 15 марта 1994 г. : в ред. от 27 февр. 2022 г. // Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/gosudarstvo/constitution>. — Дата доступа: 08.04.2025.

13. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-З : в ред. от 08 июл. 2024 г. // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=НК99000296>. — Дата доступа: 09.04.2025.

14. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] : утверждён Договором о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апр. 2017 г. : [вступ. в силу 1 янв. 2018 г.] // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=F01700314>. — Дата доступа: 09.04.2025.

15. Об утверждении Инструкции об организации работы с руководящими кадрами в таможенных органах [Электронный ресурс] : постановление Государственного таможенного комитета Респ. Беларусь от 4 авг. 2020 г. № 17 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — 11.08.2020. — № 8/36152.

16. О деятельности таможенных органов [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь от 13 нояб. 2014 г. № 530 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2025. — Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=P31400530>. — Дата доступа: 09.04.2025.

17. Сергеев, И.В. Деятельность Всемирной Таможенной Организации по вопросам управления персоналом / И.В. Сергеев. — Москва : Российская Таможенная Академия, 2018. — 85 с.

18. О многостороннем сотрудничестве Республики Беларусь с международными организациями [Электронный ресурс] : данные Министерства иностранных дел Респ. Беларусь // Министерство иностранных дел Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://mfa.gov.by/multilateral/organization/list/e241440429443799.html>. — Дата доступа: 09.04.2025.

19. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь

от 24.03.2025 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2025.

20. О некоторых вопросах таможенных органов [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 нояб. 2003 г., № 228 : в ред. Указа 93 Президента Респ. Беларусь от 04.07.2022 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2025.

21. О деятельности таможенных органов [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь от 13 нояб. 2014 г. № 530 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2025.

22. Образовательный Портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eduby.su/drugoe/gosudarstvennyu-institut-povysheniya-kvalifikacii-i-perepodgotovki-kadrov-tamozhennyh-organov-respubliki-belarus_kk. – Дата доступа: 30.04.2025.

23. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учебник / Л. С. Вечер. - Минск : Вышэйшая школа, 2020. - 383 с.

24. Таможенные органы Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.customs.gov.by/tamozhennye-organy/struktura/>. – Дата доступа: 02.05.2025.

25. Государственный таможенный комитет [Электронный ресурс] // Википедия – свободная энциклопедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственный_таможенный_комитет_Республики_Беларусь#Структура. – Дата доступа: 02.05.2025.

26. Анализ кадрового обеспечения таможенных органов РФ [Электронный ресурс] // bibliofond. – Режим доступа: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=721228#text> – Дата доступа: 04.05.2024.

27. Анализ хозяйственной деятельности таможенных органов: методические рекомендации для студентов экономических специальностей, магистрантов / Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Таможенное дело»; сост.: Т.В. Пищик, А.В. Егоров. - Минск: БНТУ, 2014. - 55 с.

28. Амиралиев, Б. Ш. Совершенствование кадровой службы в системе таможенных органов / Б. Ш. Амиралиев // Организация таможенного дела в Российской Федерации: проблемы и перспективы : материалы сб. науч. тр. - Махачкала : ДГТУ, 2006. - С. 92.

29. Ионина, М.В. Проблемы формирования квалифицированного кадрового состава таможенных органов Российской Федерации в условиях цифровизации / М.В. Ионина // Бюллетень инновационных технологий. – 2024. – Т. 8. – № 3 (31). – С. 35.

30. Дикун, И. В. Кадровая политика и кадровый потенциал Республики Беларусь / И. В. Дикун // Современный менеджмент: проблемы, исследования, перспективы : материалы сборника научных статей молодых ученых IV заочной теллитной конференции. - Минск : Энциклопедикс, 2014. – С. 55.

31. Кононович, Е. Что даст Беларуси участие в инициативе «Пояс и путь» [Электронный ресурс] / Е. Кононович // Народная газета. – 2019. – 3 мая. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/prityazhenie-investitsiy.html>. – Дата доступа: 10.05.2025.

32. Программное выступление Председателя КНР Си Цзиньпина на третьем форуме «Один пояс — один путь» (Пекин, 18 окт. 2023 г.) [Электронный ресурс] // Международный форум «Один пояс — один путь». – Режим доступа: <https://rus.yidaiyilu.gov.cn/p/334507.html>. – Дата доступа: 10.05.2025.

33. Лисина, А.В. Пути совершенствования кадрового обеспечения таможенных органов российской федерации / А.В. Лисина // РБК. – 2016. – С. 33.

34. Таможенный союз Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации: современность и перспективы: материалы II Международной научно-практической конференции, Минск, 22–23 сентября 2011 г. — Минск: Белтаможсервис, 2012. — 155 с.

35. Стратегия развития таможенных органов Республики Беларусь до 2025 года [Электронный ресурс] // Государственный таможенный комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://customs.gov.by/tamozhennyey-organu/strategiya-razvitiya-tamozhennykh-organov/>, свободный. – Дата обращения: 13.05.2025.

36. Таможенное дело в Республике Казахстан: учебное пособие / под ред. М. С. Сагадиева. – Алматы: Экономика, 2021. – 256 с.

37. Государственная программа развития таможенной службы Республики Казахстан на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] // Министерство финансов РК. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mf>. – Дата доступа: 13.05.2025.

38. Государственный таможенный комитет Республики Беларусь: структура, функции, кадровое обеспечение [Электронный ресурс] // Официальный сайт ГТК. – Режим доступа: <https://www.customs.gov.by/ru/about-ru/structure-ru> – Дата доступа: 13.05.2025.

39. Комитет государственных доходов МФ РК [Электронный ресурс]. – Офиц. сайт. – Режим доступа: <https://kgd.gov.kz>. – Дата доступа: 13.05.2025.

40. Демченко, А. А. Организация и управление в таможенных органах: курс лекций / А. А. Демченко. - М. : РИО РТА, 2005. - 84 с.

41. О некоторых вопросах таможенных органов [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 нояб. 2003 г., № 228 : в ред. Указа 93 Президента Респ. Беларусь от 02.03.2021 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2025.

42. Михалькевич, А.В. О совершенствовании системы профессиональной подготовки кадров таможенных органов на современном этапе / А.В. Михалькевич // Вестник Белорусского государственного университета. Серия 4: Философия. Психология. — 2019. — № 1. — Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/237532/1/76-83.pdf>. — Дата доступа: 14.05.2025.

43. Мотивация персонала: виды и способы [Электронный ресурс] // Яндекс Практикум. — Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/motivaciya-personala/#vidy-i-sposoby-motivacii>. — Дата доступа: 14.05.2025.

44. Гребенников, А. В. Совет таможенного сотрудничества - Всемирная таможенная организация : учеб. пособие / А. В. Гребенников ; БГУ, Фак. международных отношений, Каф. таможенного дела. - Минск : БГУ, 2018. - 144 с.

45. The WCO PICARD Programme [Electronic resource] // World Customs Organization. – Mode of access: https://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/learning/development-programmes/cb_picard_overview.aspx. – Date of access: 14.05.2025.

46. Гайко, Т. Н. Компетентностный подход в обеспечении качества подготовки специалистов при реализации образовательных программ высшего образования и дополнительного образования взрослых / Т. Н. Гайко // Современные технологии обучения взрослых: сборник научных статей. – Гродно: ГрГУ, 2013. – 225 с.

47. Арутюнян, С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала / С. Г. Арутюнян // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2023. — № 3 (11). — Режим доступа: https://teleskop-journal.spb.ru/files/2023_3_17.pdf. — Дата доступа: 14.05.2025.

48. О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь от 3 янв. 2024 г. № 1 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. — Режим

доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32400001>. — Дата доступа: 14.05.2025.

49. Дикун, И. В. Кадровая политика и кадровый потенциал Республики Беларусь / И. В. Дикун // Современный менеджмент: проблемы, исследования, перспективы : материалы сборника научных статей молодых ученых IV заочной сателлитной конференции. - Минск : Энциклопедикс, 2014. - С. 54.

50. Амиралиев, Б. Ш. Совершенствование кадровой службы в системе таможенных органов / Б. Ш. Амиралиев // Организация таможенного дела в Российской Федерации: проблемы и перспективы : материалы сб. науч. тр. - Махачкала : ДГТУ, 2006. - С. 92.

51. Пасеков, А. Е. О некоторых особенностях внедрения инновационных технологий в обучение управленческих кадров таможенных органов / А. Е. Пасеков // Молодой ученый. — 2023. — № 7 (454). — С. 133.

52. О Государственной программе «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : Постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 2 февр. 2021 г. № 66 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22100066>. — Дата доступа: 15.05.2025.

53. Садовская, М. Н. Проблемы внедрения электронного обучения в Беларуси / М. Н. Садовская // Информационные технологии в образовании и науке : материалы международной научно-практической конференции, Минск, 2013 / Белорусский государственный экономический университет // Электронная библиотека БГУ. — Режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/57844/1/Садовская_Проблемы%20внедрения%20электронного%20обучения.pdf. — Дата доступа: 15.05.2025.

54. Пасеков, А. Е. О некоторых особенностях внедрения инновационных технологий в обучение управленческих кадров таможенных органов [Электронный ресурс] / А. Е. Пасеков. – М.: Молодой ученый, 2023. – 143 с. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/454/100125/>. – Дата обращения: 15.05.2025.

55. Баласаян, В.Э. Электронный документооборот – основа эффективного управления современным предприятием / В.Э.Баласаян // Секретарское дело. – 2002. — №2. – С. 94.

56. Возможности и риски. Почему цифровая грамотность не менее важна, чем информационная безопасность? [Электронный ресурс] // Технологии для бизнеса. — Режим доступа: <https://tech.msbinform.ru/cg>. — Дата доступа: 15.05.2025.

57. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — Москва: Эксмо, 2010. — 168 с.

58. Интернет: история, развитие [Электронный ресурс] // Foxford. — Режим доступа: <https://foxford.ru/wiki/informatika/internet-istoriya-razvitiie>. — Дата доступа: 24.05.2025.

59. MDN Web Docs. Изучение веб-разработки [Электронный ресурс] // Mozilla Developer Network. — Режим доступа: <https://developer.mozilla.org/ru/docs/Learn>. — Дата доступа: 24.05.2025.

60. HTML [Электронный ресурс] // Википедия. — Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/HTML>. — Дата доступа: 24.05.2025.

61. CSS [Электронный ресурс] // Википедия. — Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/CSS>. — Дата доступа: 24.05.2025.

62. JavaScript [Электронный ресурс] // Википедия. — Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/JavaScript>. — Дата доступа: 24.05.2025.

63. Кабанова, Е.А. Технология создания веб-сайтов [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-sozdaniya-veb-saytov>. — Дата доступа: 24.05.2025.