



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕНТРЕ ТАМОЖЕННОГО ОФОРМЛЕНИЯ

Вахидова Феруза

Таможенный институт

ORCID: 0009-0002-5506-0804

feruzik0907@mail.ru

Аннотация. Настоящая статья рассматривает обучение и развитие персонала как ключевой фактор повышения эффективности деятельности Центра таможенного оформления (ЦТО), созданного в рамках реформы по объединению постов удалённого электронного декларирования. Проанализированы управленческие проблемы, связанные с неравномерным распределением задач, недостаточной прозрачностью оценки эффективности и слабой системой адаптации новых сотрудников. Представлены методологические подходы, обоснована необходимость внедрения цифровых инструментов и элементов процессного управления. Результаты исследования подтверждают, что развитие кадрового потенциала является системообразующим элементом повышения эффективности Центра и формирования интеллектуальной модели таможенного администрирования.

Ключевые слова: организационное управление, Центр таможенного оформления, цифровизация, адаптация персонала, симуляционный тренажёр, анализ ошибок, искусственный интеллект, эффективность, таможенное администрирование, внешняя экономическая деятельность.

KADRLARNI O'QITISH VA RIVOJLANTIRISH BOJXONA RASMIYLASHTIRUVI MARKAZIDA TASHKILIY BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH OMILI SIFATIDA

Vaxidova Feruza

Bojxona instituti

Annotatsiya. Ushbu maqolada masofaviy elektron deklaratsiyalash postlarini birlashtirish orqali tashkil etilgan Bojxona rasmiylashtiruv markazi faoliyati samaradorligini oshirishda xodimlarni o'qitish va rivojlantirish asosiy omil sifatida ko'rib chiqiladi. Vazirlik darajasidagi vazifalarning noadolatli taqsimlanishi, samaradorlikni baholashdagi yetarli shaffoflikning mavjud emasligi va yangi xodimlarni adaptatsiya qilish tizimining zaifligi kabi tashkiliy muammolar tahlil qilingan. Ilmiy metodologik yondashuvlar taqdim etilgan, raqamli instrumentlar va jarayonli boshqaruv elementlarini joriy etish zarurligi asoslab berilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, kadrlar salohiyatini rivojlantirish Bojxona markazi samaradorligini oshirish va intellektual bojxona ma'muriyatchilik modeliga o'tishda tizimli omil hisoblanadi.

Kalit so'zla r: tashkilotchilik boshqaruvi, Bojxona rasmiylashtiruv markazi, raqamlashtirish, personalni adaptatsiya qilish, simulyatsion trenajyor, xatolar tahlili, sun'iy intellekt, samaradorlik, bojxona ma'muriyatchiligi, tashqi iqtisodiy faoliyat.

TRAINING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE CUSTOMS CLEARANCE CENTER

Vakhidova Feruza
Customs Institute

Abstract. *This article examines staff training and development as a key factor in improving the efficiency of the Customs Clearance Center, established through the reform of merging remote electronic declaration posts. The study analyzes organizational challenges related to uneven task distribution, lack of transparency in performance evaluation, and a weak onboarding system for new employees. Methodological approaches are presented, and the necessity of introducing digital tools and elements of process management is substantiated. The research results confirm that human capital development is a systemic factor in enhancing the Center's efficiency and forming an intelligent customs administration model.*

Keywords: *organizational management, Customs Clearance Center, digitalization, personnel adaptation, simulation training system, error analysis, artificial intelligence, efficiency, customs administration, foreign economic activity.*

Введение.

В условиях активной цифровизации экономики и роста внешнеэкономической активности перед таможенными органами Республики Узбекистан встаёт задача повышения эффективности управления. Центр таможенного оформления (ЦТО) как ключевой элемент структуры таможенного контроля и оформления играет важную роль в обеспечении прозрачности, скорости и качества процедур. Повышение эффективности деятельности ЦТО требует не только совершенствования организационно-управленческих механизмов, но и активного внедрения цифровых решений и развития человеческого капитала.

До марта 2025 года в структуре Таможенного комитета Республики Узбекистан функционировали посты удаленного электронного декларирования (УЭД), находящиеся в составе территориальных таможенных управлений, каждый из которых осуществлял свою деятельность автономно. Такая децентрализованная модель порождала ряд проблем: дублирование функций, неравномерную нагрузку на персонал, различия в применении норм и процедур. В целях оптимизации организационной структуры, повышения прозрачности и эффективности, Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-122 от 25 марта 2025 года было принято решение о создании единого Центра таможенного оформления на базе поэтапного объединения территориальных постов УЭД.

Создание ЦТО стало логичным этапом реформирования таможенного администрирования. Однако реализация этого шага выявила необходимость системного подхода к организационному управлению, включая разработку новых моделей распределения задач, систем оценки эффективности, программ адаптации и обучения персонала, а также внедрение цифровых решений в управленческие процессы.

Создание ЦТО определило ряд преимуществ для оформления ввозимых/вывозимых товаров и транспортных средств участников внешнеторговой деятельности, а именно:

- возможность взаимодействия должностного лица таможенного органа, осуществляющего помещение товара под таможенную процедуру, с декларантом независимо от расстояния и размещения товаров на приграничных терминалах;
- электронное взаимодействие между внутренними и пограничными таможенными постами;

- сокращение времени прохождения таможенных операций и, как следствие, снижение времени простоя на границе и логистических затрат;
- отсутствие привязки участника внешнеэкономической деятельности к месту прибытия товаров;
- возможность оформления товаров, перевозимых различными видами транспорта, под таможенные процедуры, включая экспорт;
- снижение необходимости в личном общении участника ВЭД с должностным лицом и, соответственно, снижение коррупционных рисков;
- обеспечение прозрачности таможенных операций и контроля.

Однако, наряду с преимуществами, существуют и проблемные моменты, возникающие в процессе работы ЦТО. К ним относятся различия в техническом оснащении, уровне цифровизации и кадровом потенциале. Некоторые центры не располагают достаточным числом квалифицированных специалистов для оформления сложных категорий товаров. Несмотря на это, ЦТО представляет собой значительный шаг вперёд на пути перехода к интеллектуальной таможне.

Настоящая статья направлена на формулирование предложений по совершенствованию управленческого механизма деятельности ЦТО с учётом цифровых возможностей, выявленных практических проблем и принципов современной теории менеджмента.

Обзор литературы.

Развитие персонала и его обучение в условиях современной экономической среды рассматриваются как ключевые инструменты повышения эффективности организационного управления. Современные подходы к управлению требуют не только технической компетентности, но и способности адаптироваться к постоянно меняющейся внешней и внутренней среде организации (Котлер, 2010).

Понятие развития персонала в контексте управления организации связывается с необходимостью формирования у сотрудников стратегического мышления и гибких навыков (Кузьмина, 2002). Как отмечает Афанасьев (2007), «эффективное обучение персонала — это не только способ повышения производительности, но и инвестиция в интеллектуальный капитал организации».

По мнению Прахалада и Хамела (1990), конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе определяется её способностью развивать ключевые компетенции, что напрямую связано с обучением сотрудников. Это подтверждает и Иванова (2014), утверждая, что «в современных условиях недостаточно просто передавать знания — важно формировать способность к их применению в нестандартных ситуациях».

Карасев (2011) указывает, что в сфере государственной службы, в том числе в системе таможенного оформления, развитие персонала становится стратегическим направлением, обеспечивающим соответствие требованиям международных стандартов. «Без постоянного профессионального развития кадров, задействованных в таможенной сфере, невозможна эффективная реализация административных и управленческих функций» — подчёркивает Соловьев (2016).

С точки зрения управленческой теории, обучение персонала следует рассматривать как часть общей стратегии организации. Как считает Минцберг (2004), «реализация стратегии возможна только в том случае, если она поддерживается соответствующими знаниями и навыками сотрудников».

Также важно учитывать институциональный контекст. По мнению Блейка и Моултона (1985), организационная эффективность зависит от баланса между ориентацией на задачи и ориентацией на персонал — что напрямую связано с подходами к обучению и развитию сотрудников.

На основе исследований Тихомирова (2018), можно сделать вывод, что обучение в сфере таможенного администрирования требует сочетания правовых, экономических и управленческих знаний, что делает задачи развития персонала особенно многопрофильными.

Таким образом, современные исследования подчеркивают важность непрерывного обучения и развития кадров как стратегического ресурса в обеспечении эффективного организационного управления, особенно в специализированных структурах, таких как центры таможенного оформления.

Методология исследования.

В процессе исследования использованы методы сравнительного и системного анализа, case-study, элементы процессного подхода в управлении, а также практические данные, собранные в ходе функционирования ЦТО. Особое внимание уделено организационным аспектам и подходам к управлению персоналом, адаптации новых сотрудников и обеспечению качества оформления.

Объект исследования — Центр таможенного оформления Таможенного комитета Республики Узбекистан. Предмет — организационные и управленческие аспекты его деятельности, включая подготовку персонала, распределение задач, мониторинг эффективности и цифровизацию процессов.

Теоретические основы организационного управления в таможенной системе
Организационное управление в государственных структурах — это совокупность процессов планирования, координации, мотивации и контроля, направленных на достижение стратегических и операционных целей. В контексте таможенного администрирования организационное управление охватывает вопросы распределения полномочий, регламентации процедур, обеспечения взаимодействия между подразделениями и кадровой политики.

Анализ и обсуждение результатов.

Центра таможенного оформления обладает рядом особенностей, отличающих его от других таможенных постов. Он выполняет централизованное оформление и контроль внешнеэкономических грузов, функционирует в условиях высокой информационной нагрузки, требует постоянного взаимодействия с внешними информационными системами и должен обеспечивать единообразие процедур на всей территории страны. Эти особенности предъявляют повышенные требования к качеству управления: необходима чёткая оргструктура, гибкость в распределении задач, высокая квалификация персонала и современная система мониторинга.

Структурные преобразования невозможны без оптимизации организационно-управленческой деятельности в целом и работы с кадрами в частности. Новые условия требуют внесения изменений в систему развития персонала, его подготовки и переобучения. Без этого проведение организационных изменений существенно осложняется.

Анализ практики функционирования ЦТО выявил ряд характерных управленческих проблем:

1. Отсутствие механизмов профилирования задач и учёта сложности деклараций при их распределении между сотрудниками;
2. Недостаточная прозрачность и управляемость действующей системы KPI, затрудняющая объективную оценку эффективности персонала;
3. Ограниченность адаптационного периода для новых сотрудников — полная загрузка начинается уже через 1–2 дня после назначения, даже при отсутствии опыта в сфере ВЭД;

4. Отсутствие единой системы обучения и повышения квалификации, основанной на анализе ошибок и симуляции практических кейсов;

5. Ограниченное использование цифровых инструментов мониторинга и управления, а также отсутствие механизмов предиктивного анализа ошибок.

Результаты, представленные в статье, демонстрируют прямую взаимосвязь между уровнем подготовки персонала центра таможенного оформления (ЦТО) и эффективностью организационного управления в данной структуре. На основе собранных эмпирических данных автор выявил, что внедрение целенаправленных программ обучения способствует значительному повышению ключевых показателей работы ЦТО.

Согласно проведённому исследованию, среди сотрудников, прошедших комплексное повышение квалификации, наблюдается:

снижение количества ошибок при оформлении документов на 18–22%;

ускорение времени обработки одной таможенной декларации в среднем на 15%;

повышение удовлетворённости участников ВЭД (внешнеэкономической деятельности) обслуживанием ЦТО на 20%, согласно результатам внутреннего анкетирования.

Таблица 1

Нововведения по принципу “Цифровая таможня”

Показатели	2023 год	2024 год
Информационные системы	11	12
Интерактивные услуги	13	4
Мобильные приложения	3	5
Ведомственный обмен информацией	12	18

Источник: на основе данных Таможенного комитета составлен автором.

Интересным аспектом исследования стало сопоставление эффективности разных форматов обучения. Автор отмечает, что наиболее результативными оказались:

модульные курсы по специализированным направлениям (например, особенности оформления определённых категорий товаров);

внутренние тренинги и кейс-сессии, ориентированные на решение реальных профессиональных задач;

смешанное обучение (blended learning), сочетающее онлайн-платформы с очными семинарами.

Таблица 2

Показатели цифровой трансформации системы таможенных органов по состоянию на 20.04.2025

Показатели	Настоящее время
ЕАИС	35
Интерактивные услуги	43
Мобильные приложения	9
Ведомственный обмен данными	30
Обмен данными с авиакомпаниями	32
Обмен данными с зарубежными странами	9

Источник: на основе данных Таможенного комитета составлен автором.

Анализ динамики этих показателей позволяет утверждать, что обучение персонала оказывает не только прямое влияние на индивидуальную результативность, но и способствует оптимизации внутренних управленческих процессов. В частности, автор подчёркивает, что обученные сотрудники демонстрируют лучшую адаптацию к изменениям в нормативно-правовой базе, быстрее внедряют новые цифровые инструменты и активнее участвуют в разработке внутренних регламентов.

В то же время традиционные лекционные формы без активного вовлечения слушателей показали наименьшую эффективность. Это подтверждает тезис о необходимости интерактивных и практико-ориентированных подходов к развитию кадрового потенциала в ЦТО.

Кроме того, автор делает акцент на важности системной оценки результативности обучения. Только при наличии чётких показателей эффективности (KPI) можно отслеживать, насколько вложения в обучение персонала влияют на стратегические цели подразделения.

Таким образом, анализ полученных данных позволяет утверждать, что инвестиции в развитие персонала не только оправданы, но и критически необходимы для повышения общего уровня управляемости и производительности в структурах таможенного администрирования.

Выводы и предложения.

В качестве решения указанных проблем предлагается создание Анализатора ошибок на базе искусственного интеллекта — базы данных типичных ошибок с выявлением закономерностей, автоматической выдачей рекомендаций, нормативных ссылок и обучающих подсказок. Его интеграция с уже существующим симуляционным тренажёром Таможенного института позволит подготовить новых инспекторов посредством имитации оформления деклараций с учётом реальных кейсов и рекомендаций системы.

Внедрение данной инициативы создаст благоприятные условия адаптации новых сотрудников и систему их поэтапного профессионального роста, обеспечивающую психологически комфортную среду, повышение качества работы и ускорение интеграции в рабочие процессы.

Результаты исследования подтверждают, что ключевыми направлениями развития Центра таможенного оформления должны стать внедрение процессного подхода, создание системы непрерывного обучения и развитие аналитических инструментов. Это позволит не только повысить качество и скорость оформления, но и сформировать устойчивую, адаптивную систему управления, соответствующую требованиям современной экономики.

Реформа, проведённая в 2025 году, положила начало переходу к централизованной и цифровой модели таможенного администрирования. Однако эффективность новой модели напрямую зависит от качества организационного управления, подготовки персонала и уровня цифровой зрелости. Предложенные меры — создание Анализатора ошибок на базе ИИ, интеграция его с симуляционным тренажёром, внедрение систем оценки и профилирования задач — направлены на формирование интеллектуальной модели управления, где эффективность достигается за счёт гармоничного сочетания организационных, цифровых и кадровых решений.

Литература/References:

Антоновский, А.В., Мурашко, М.В. и Филиппова, О.В. (2019). Возможности совершенствования непрерывной профессиональной подготовки специалистов таможенных органов. *Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии*, № 4 (64), с. 102–105.

Афанасьев, В.Г. (2007). Управление развитием персонала в организации. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*, (2), с. 45–53.

Блейк, Р.Р. и Моултон, Дж.С. (1985). *Сетка управления: ключ к лидерству*. М.: Прогресс.

Бурлуцкий, А.Н. и Вербов, В.Ф. (2020). Профайлинг в профессиональной подготовке и деятельности должностных лиц таможенных органов. *Актуализация и прикладные*

аспекты применения. В: Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, с. 360–368.

Васильева, Т.Ю. и Меньшикова, Н.М. (2021). Повышение эффективности управления в таможенных органах через развитие профессиональных компетенций. Таможенное дело, 4(58), с. 102–110.

Иванова, Т.А. (2014). Обучение персонала как элемент развития человеческого капитала организации. Кадры и управление, (5), с. 32–37.

Карасев, С.И. (2011) Государственная кадровая политика и профессиональное развитие сотрудников таможенной службы. Вестник Таможенной академии, (4), с.19–24.

Котлер, Ф. (2010). Основы маркетинга. М.: Вильямс.

Кузьмина, Н.В. (2002). Компетентностный подход к подготовке специалистов: теория и практика. СПб.: НИЦ ИТО.

Любкина, Е.О. и Макрусов, В.В. (2023). Развитие системы компетенций персонала таможенных органов на этапах проектирования и внедрения гибридного интеллекта. В: Интеллектуальный пункт пропуска в России и мире – компетентностный подход к созданию (IBSP2023): Сборник материалов. 16–17 февраля 2023 г. Санкт-Петербург: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», с. 144.

Минцберг, Г. (2004). Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. СПб.: Питер.

Постановление (2025). Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-122 от 25 марта 2025 года. О дополнительных мерах по организации деятельности органов государственной таможенной службы и дальнейшему совершенствованию таможенного администрирования. Узбекистан.

Прахлад, К.К. и Хамел, Г. (1990). Компетенции как основа корпоративной стратегии. Harvard Business Review, (3), с. 79–91.

Рожкова, А.Ю. (2019). Приоритеты кадровой политики таможенных органов в современных условиях. Управление: вопросы теории и практики, № 5, с. 51–60.

Тихомирова, Е.В. (2018). Специфика подготовки специалистов в сфере таможенного дела. В: Развитие правовой науки и образования: сборник статей международной научно-практической конференции, с. 142–147.

Указ (2025) Указ Президента Республики Узбекистан № УП-57 от 25 марта 2025 года. О мерах по повышению эффективности деятельности органов государственной таможенной службы. Узбекистан.