# Управление кадрами в таможенных органах

# Диплом

# СОДЕРЖАНИЕ

4

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_TOC_250008)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ 10](#_TOC_250007)

[§ 1. Понятие, сущность и методы управления кадрами в государственных органах 10](#_TOC_250006)

[§ 2. Особенности управления кадрами в таможенных органах РФ 17](#_TOC_250005)

§ 3. Нормативные основы управления кадрами в таможенных органах

РФ 26

[ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОРМАТИВНОГО ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ 31](#_TOC_250004)

§ 1. Характеристика действующих нормативных правовых актов в сфере управления кадрами в таможенных органах РФ 31

[§ 2. Оценка эффективности правового регулирования управления кадрами в системе таможенных органов РФ 38](#_TOC_250003)

§ 3. Проблемы применения действующего законодательства как нормативной основы управления кадрами в таможенных органах страны 45

[ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНОГО ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ 55](#_TOC_250002)

§ 1. Рекомендации по оптимизации содержания и порядка применения нормативных правовых актов в сфере управления кадрами в таможенных органах 55

§ 2. Оценка эффективности предложенных мероприятий в сфере управления кадрами в таможенных органах 66

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 73](#_TOC_250001)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 77](#_TOC_250000)

[**Написание на заказ курсовых, дипломов, диссертаций...**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# ВВЕДЕНИЕ

***Актуальность темы исследования***. Таможенные органы играют важнейшую роль в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации. Эффективность их деятельности выражается не только в наполнении федерального бюджета, но и в защите внутреннего рынка страны от запрещенных товаров, препятствовании утечке капитала и иных ценностей из России, соблюдении законодательства о перемещении товаров через таможенную границу и т.д.

Перечисленные результаты достигаются за счет качественного исполнения должностных обязанностей служащими таможенных органов. Формирование резерва из профессиональных, дисциплинированных, эффективных служащих – главная задача кадровой службы таможенных органов.

Поскольку система таможенных органов – часть государственного управленческого аппарата, то все, происходящие в ней процессы строго регламентированы системой нормативных правовых актов. Исходя из этого, эффективность управления кадрами в таможенных органах полностью определяется эффективностью законов и подзаконных актов, регулирующих принципы, цели и порядок такого управления.

На сегодняшний день, нормативное регулирование управления персоналом в таможенных органах не является достаточно эффективным. Об этом свидетельствует сложившаяся судебная практика, уровень укомплектованности таможенных органов РФ должностными лицами, общее отношение к государственной гражданской службе, недостаточной гибкостью кадровой системы, как управляющей.

На основании изложенного, всесторонний анализ нормативного правового обеспечения управления кадрами в таможенных органах – актуальная проблема, в результате которой возможно выявление проблем,

снижающих эффективность деятельности кадровой службы таможенных органов.

***Степень научной разработанности проблемы.*** Тема управления кадрами, в том числе в государственных органах государственной власти.

Общие принципы, методы и подходы к управлению персоналом рассмотрены в трудах В. Р. Весенина, И. Б. Дураковой, Дж. М. Иванцевича, А. В. Карпова, А. Я. Кибанова, Н. В. Клюевой, Е. В. Корниенко, А. А. Литвинюк, А. А. Лобанова, В. М. Масловой и др.

Государственные органы (в т. ч. таможенные), как специфическую управленческую среду рассмотрели в своих исследованиях следующие авторы: Е. А. Васильева,В. Д. Граждан, Д. Ю. Знаменский, Н. В. Мамон, Н. Н. Просянников, К. О. Староверова и др.

Также широко освещѐнными можно назвать вопросы проблем и перспектив развития управления кадрами в таможенных органах. Так, проблемы деятельности кадровой службы рассматривали С. Ф. Дзагоев, А. С. Гончарова, Л. Б. Иваниченко, Е. О. Куроедова, И. А. Малаев и др. Перспективные направления развития управления кадрами стали предметами исследований С. В. Алиева, Д. В. Горлищевой, М. А. Асланова, Л. Г. Гребеник, Л. Г. Джавадяна, А. И. Крутофала и др.

В то же время, совершенно неисследованным в научной литературе остается эффективность нормативного регулирования управления кадрами в таможенных органах.

***Объектом исследования*** выступают отношения, складывающиеся в процессе управления кадрами в таможенных органах.

***Предметом исследования*** является процесс влияния нормативной правовой основы на эффективность управления кадрами в таможенных органах.

***Цель исследования*** заключается в совершенствовании нормативной правовой базы управления кадрами в таможенных органах РФ.

Выявленная цель определила постановку и решение следующих ***задач***:

1. рассмотреть понятие, сущность, методы и инструменты управления персоналом в государственных органах;
2. рассмотреть особенности таможенных органов, как среды управления персоналом;
3. изучить нормативную правовую базу управления кадрами таможенной службы;
4. проанализировать эффективность правового обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах;
5. выявить проблемы законодательства об управлении кадрами в таможенных органах;
6. определить перспективы совершенствования нормативных актов и правоприменения в сфере управления таможенным персоналом.

***Нормативно-правовой основой исследования*** являются Конституция Российской Федерации, Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации», Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации», Приказ ФТС РФ от 25.11.2004 № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации» и другие.

***Эмпирическая основа исследования*** включает ежегодные статистические сборники о деятельности таможенных органов РФ, статистические данные ФТС России, которые размещены на официальном сайте Федеральной таможенной службы России в интернете, и содержат открытые данные, касающиеся кадровой работы в таможенных органах страны.

***Теоретической основой исследования*** послужили труды исследователей-теоретиков в области права, таможенного дела, государственного управления и управления на предприятии. Наиболее

значимыми для проведения настоящего исследования стали научные труды Е. А. Васильева,В. Д. Граждан, А. Я. Кибанова, Н. В. Клюевой, Е. В. Корниенко, А. А. Литвинюк и К. О. Староверовой. Работы указанных специалистов наиболее полно раскрывают аспекты управления персоналом в таможенных органах.

***Методологическую основу исследования*** составляет комплекс методов научного познания, среди которых диалектика, синтез, функциональный подход, метод сравнительно-правового анализа, метод обобщения, моделирования, сравнения, описания, аналогии, а также аналитический, логический, графический, исторический методы.

***Научная новизна исследования*** заключается в том, что в нем произведен всесторонний анализ нормативной правовой базы управления кадрами таможенных органов, в результате которого выявлены непосредственные и прикладные проблемы, снижающие эффективность деятельности кадровой службы таможенных органов.

***Положения, выносимые на защиту.*** В ходе исследования на защиту выносятся следующие положения выпускной квалификационной работы:

1. Установлено, что регулирование управления кадрами в таможенных органах происходит на основе двух групп правовых актов: законодательстве Российской Федерации и нормативных актах ФТС России, и внутренних документах таможенных органов (организационных, организационно- методических, организационно-распорядительных, нормативно-справочных и пр.). Основным нормативным актом в сфере управления кадрами в таможенных органах выступает Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ

«О службе в таможенных органах Российской Федерации».

1. Выявлено, что эффективность правового регулирования управления кадрами в таможенных органах выражена в количестве служащих, обратившихся в суд для защиты своих трудовых прав, уровне укомплектованности таможенных органов должностными лицами, степени достижения установленных нормативов деятельности таможенных органов.

Факторами, снижающими эффективность действующего нормативного регулирования являются неоднозначность толкования норм, выражающаяся в разных механизмах их применения судами при рассмотрении аналогичных дел. Кроме этого, укомплектованность таможенных органов должностными лицами снизилась и с трудом достигла целевого значения.

1. Установлено, что выявленные проблемы толкования и применения правовых норм в отношении управления кадрами в таможенных органах не позволяют осуществлять такое управление максимально эффективно. В связи с этим, актуальными направлениями развития правовой базы управления персоналом в таможенной системе страны являются совершенствование формулировок отдельных положений нормативных правовых актов и устранение проблем правоприменительной практики.
2. Разработан ряд рекомендаций, направленных на совершенствование Федерального закона о государственной гражданской службе Российской Федерации и Федерального закона о службе в таможенных органах РФ, и практики их применения. Также было предложено масштабно изменить подход к системе антикоррупционных мер, реформировать еѐ основы, в которых движение имущества и средств служащих и их ближайших родственников служит единственным показателем соблюдения коррупционной этики. Для решения проблемы неэффективности системы управления кадрами в таможенных органах была предложена модернизация механизма государственного управления кадрами, в части их отбора.
3. Совокупным эффектом всех предложенных мероприятий является повышение эффективности правового регулирования управления кадрами в таможенных органах повышение имиджа таможенной службы как сферы трудовой деятельности и пр. На основании этого допустимо предполагать увеличение числа соискателей на вакантные должности как минимум на два процента.

***Структура работы*** включает в себя введение, три основные главы, разделѐнные на параграфы, заключение и библиографический список.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ

# § 1. Понятие, сущность и методы управления кадрами в государственных органах

Управление кадрами – неотъемлемая часть деятельности любого государственного органа, коммерческой или некоммерческой организации. Для исследования сущности и методов управления кадровым потенциалом, необходимо сформулировать понятие рассматриваемого процесса.

Необходимо подчеркнуть, что последние годы ознаменовались тенденцией к повышению значимости личности работника в процессе управленческой деятельности, в связи с чем, в научной литературе все чаще вместо «кадров» употребляется «персонал» или «человеческие ресурсы». Понятие «кадры» было заимствовано из соответствующей документации военной службы России и активно употреблялось в отношении гражданских служащих до недавнего времени, однако, специфика настоящего исследования позволяет употреблять оба варианта. В тоже время, сама сущность понятия управления персоналом остается неизменной как в рамках государственных органов, так и в рамках организаций коммерческого и некоммерческого характера.

Все сформулированные на сегодня понятия управления персоналом можно разделить на две большие группы, в зависимости от подхода к пониманию управления. Так, в соответствии с деятельностным подходом, под управлением кадрами подразумевается работа кадровой службы организации, а процессный подход позволяет позиционировать управление персоналом как совокупность операций, составляющих управленческий процесс (планирование, отбор персонала, мотивация и пр.). Некоторые авторы смогли объединить оба названных подхода и сформулировать комплексное определение управления персоналом.

В таблице 1 представлены различные подходы к толкованию рассматриваемого понятия, наиболее распространенные в современной научной литературе.

Таблица 1 – Толкования понятия «управление персоналом»

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Толкование** |
| Галенко В.П. | «комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия»1 |
| Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. | «деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей»2 |
| Кибанов А.Я. | «формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией»3 |
| Кузнецов А.И. | «деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности»4 |
| Марр Р., Флиастер А. | «область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками»5 |
| Маслов Е.В. | «системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем работников (эффективность управления персоналом  определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал)»6 |
| Маслова В.М. | «совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации»7 |
|  |  |

1 Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие. СПб, 1994. С. 10.

2 Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1999. С.19.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М., 2016. С. 22.

4 Кузнецов А.И. Управление персоналом как специфическая сфера управления // Сборник материалов Никоновских чтений. 2006. С. 76.

5 Марр Р., Флиастер А. Словарь. М., 1994. С. 122.

6 Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. № 1. С. 80.

7 Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. М., 2016. С. 82.

*Продолжение таблицы 1*

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Толкование** |
| Староверова К.О. | «управлением персоналом понимаются: совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций; обеспечение необходимых пропорций в уровнях производительности труда и объема производства (предоставляемых услуг); поддержание постоянного соответствия  подготовленности кадров требованиям научно‑технического прогресса»1 |
| Трунова С.Н., Чернышова Д.Ю. | «процесс разработки и осуществления системы организационных, социально-экономических и культурных мероприятий относительно обеспечения эффективного использования трудового потенциала каждого работника предприятия (результативность процесса управления персоналом предприятия в первую очередь  зависит от состава трудового потенциала его работников)»2 |

Итак, в основе каждой из проанализированных формулировок лежит деятельностный или процессный подход к пониманию сущности управления персоналом. При этом, многие из понятий недостаточно полно раскрывают сущность рассматриваемого явления. Наиболее целостным и системным представляется понятие управления персоналом, сформулированное Е. В. Масловым, где обозначены такие важнейшие составляющие управленческого процесса как системность, планомерность, организованность и целенаправленность, перечислены возможные меры воздействия и отмечен двусторонний характер реализуемых интересов (организация и работник).

Управление персоналом организации можно рассматривать как систему, основными компонентами которой выступают:

— субъект управления (руководитель и уполномоченный отдел государственного органа, которые могут отдавать приказы и распоряжения персоналу);

1 Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. М., 2017. С. 11.

2 Трунова С.Н., Чернышова Д.Ю. Современные тенденции в системе управления персоналом // Формирование системы устойчивого развития сельского хозяйства на основе концепции стратегического управления (I Шаляпинские чтения): сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 230.

* объект управления (кадровый состав государственного органа, персонал, который выполняет директивы, приказы, распоряжения);
* канал передачи информации от субъекта к объекту и обратно (способы доведения до персонала приказов распоряжений и получения отчета о ходе их исполнения). При этом, для государственных органов стандартными каналами передачи информации рассматриваемого характера выступают письменные приказы, распоряжения и отчеты, подготавливаемые руководителями и подчиненными в соответствии с установленной формой;
* правовая методическая и информационная база управления персоналом;
* технологически-функциональные компоненты управления (методы, способы, инструменты воздействия на сотрудников) (Рисунок 1).



*Источник: Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. М., 2017. С. 11.*

Рисунок 1 – Система управления персоналом

Целью управления персоналом в государственных органах выступает формирование такого кадрового состава и кадрового резерва, который

отличался бы высокой производительностью, профессионализмом,

соответствием установленным и четко сформулированным требованиям, и трудовая деятельность которых позволяла бы достичь установленных показателей деятельности1.

Для достижения цели, государственные органы решают комплекс задач, индивидуальный для каждой организации и определяющий систему управления персоналом2.

Поскольку управление кадрами реализуется только путем выполнения системы определенных и целенаправленных действий, то его вполне можно считать процессом, который предусматривает следующие направления деятельности:

* формулирование целей и определение направлений взаимодействия с кадрами;
* выбор средств, методов и форм воздействия на персонал для достижения целей;
* организацию непосредственной управленческой деятельности;
* непрерывный контроль и координацию применения управленческого воздействия;
* своевременную модернизацию управленческой системы в рамках конкретной организации (органа)3.

Таким образом, процесс управления выполняет три основные функции: планирования, организационную функцию и регулятивную4.

Деятельность кадровых служб государственных органов характеризуется обязательным наличием организационной структуры, под которой принято понимать совокупность связанных друг с другом отделов (подразделений), должностных лиц, которые реализуют управление персоналом5. Основному числу государственных органов присуще наличие

1 Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум. М., 2016. С. 18.

2 Лохина И.Н. Реформирование кадрового состава государственной и муниципальной службы // Вестник Нижегородского института управления. 2016. № 1 (38). С. 13.

3 Васильева Е.А. Управление персоналом государственной гражданской службы: учебник. СПб, 2017. С. 34.

4 Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. М., 2015. С. 19.

5 Мамон Н.В. Управление персоналом в исполнительных органах власти: учебное пособие. Кострома, 2017. С. 26.

линейной и функциональной подсистем. При этом, с точки зрения общего управления, линейная система более значима, с ее помощью реализуется передача распоряжений от руководителя к подчиненному, что в условиях иерархичности практически любой государственной структуры обеспечивает ее существование. В тоже время, с точки зрения организации управления персоналом, более значимыми являются функциональные подсистемы, которые практически реализуют следующие функции:

* административную;
* функцию планирования кадровой деятельности (определение потребности в кадрах, определение необходимости обучения сотрудников и пр.);
* функцию социальной защиты персонала;
* функцию организации профессионального развития работников;
* воспитательную функцию;
* мотивационную функцию;
* аналитическую функцию1.

Реализация перечисленных функций обеспечивается применением конкретных управленческих методов. В наиболее общем виде под методом управления понимают «совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей»2.

Существующие методы управления можно разделить на прямые (воздействуют непосредственно на коллектив в форме указаний и распоряжений) и косвенные (создают условия труда и регулируют их)3 (Рисунок 2).

Организационно-правовые и распорядительные методы основываются на обязательности исполнения норм законодательства и распоряжения

1 Васильева Е.А. Управление персоналом государственной гражданской службы: учебник. СПб, 2017. С. 38.

2 Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. М., 2017. С. 14.

3 Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. М., 2016. С. 29.

линейных руководителей, их применение позволяет реализовать директивное воздействие на конкретную систему, и целом, и на отдельные ее элементы.

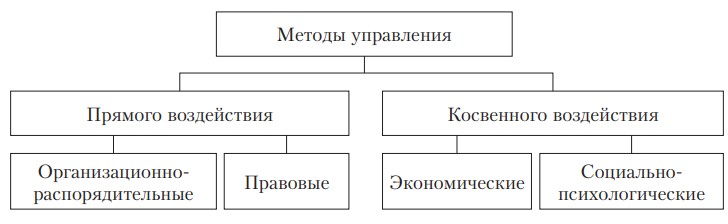


Рисунок 2 – Методы управления персоналом

Практическая реализация организационно-правовых методов управления персоналом в государственных органах прослеживается в таких процедурах, как аттестация кадров, служебные проверки, наличии таких атрибутов как дисциплинарный устав, должностные инструкции, правила трудового распорядка и пр.

Правовые методы воплощаются в применении правовых норм, а также формировании таких трудовых отношений, в рамках которых неукоснительно соблюдаются требования законодательства.

Косвенное управление кадрами в государственных органах реализуется с применением экономических и социально-психологических методов управления. Экономические инструменты позволяют достигнуть эффекта удовлетворения коллективных и личных требований, и относятся к методам экономического стимулирования. Применение социально-психологических методов управления персоналом объективно сложнее, чем реализация экономических инструментов и нацелено на формирование хорошего

психологического трудового климата, за счет которого становится возможным решение воспитательных организационных задач1.

1 Асланов М.А. Современные кадровые технологии в органах государственной власти // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 3. С. 29.

Таким образом, изучив существующие понятия управления персоналом, его сущность, систему, методы и особенности, становится возможным сформулировать определение понятия «управление кадрами в государственных органах»: системное, планомерно организованное и основанное на законодательных нормах воздействие с помощью комплекса взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования, профессионального развития и перераспределения кадров на уровне государственного органа, на создание условий для использования трудовых качеств персонала в целях обеспечения эффективного функционирования структуры и всестороннего развития служащих. При сходстве процессов управления персоналом на предприятии (в организации) и государственных органах, последнее характеризуется такими специфическими чертами, как строгое линейное подчинение, определяющая роль нормативных актов в процессе управления кадрами, преобладание прямых методов управления над косвенными. Таможенные органы России, являясь государственными, предполагают ряд особенностей системы управления персоналом.

# § 2. Особенности управления кадрами в таможенных органах РФ

Для определения специфики таможенных органов, как управленческой среды, необходимо рассмотреть их понятие, сущность и особенности деятельности. Понятие таможенных органов можно встретить в двух типах источников: в нормативных актах и в научной литературе.

Первым обозначил понятие таможенных органов Таможенный кодекс Российской Федерации, который утратил силу с 2010 года1, в связи с образованием Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана, и принятием Таможенного кодекса Таможенного союза (далее ТК ТС). В

упомянутом документе понятие «таможенный орган» звучало как

«федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела, и подчиненные ему таможенные органы». Как можно заметить, данное определение лишь частично характеризует ФТС России, а

«подчиненные ему органы» совсем оставляет без внимания.

Однако ситуация усугубилась с вступлением в силу ТК ТС (ныне утратившего силу), который указывает лишь на то, что таможенными органами являются таможенные органы стран Таможенного союза. Такую точку зрения повторил и нынедействующий Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (далее ТК ЕАЭС)1.

Более в нормативных актах не приводится определения таможенных органов, однако Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» раскрывает систему таможенных органов РФ2 (Рисунок 3).



Федеральная таможенная служба России

Региональные таможенные управления

Таможни

Таможенные посты

Рисунок 3 – Система таможенных органов РФ

Как было отмечено, другим источником понятия таможенных органов выступает научная литература. В таблице 2 приведены мнения нескольких авторов по данному вопросу.

1 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. Ст. 2.

2 Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о

Таблица 2 – Понятия «таможенных органов» в научной литературе

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Понятие** |
| О.Ю. Бакаева | Федеральный орган исполнительной власти, наделенный специальной компетенцией и исполняющий фискальную и правоохранительную функции в области таможенного дела1 |
| И.В. Тимошенко | Органы исполнительной власти, регулирующие правоотношения, возникающие, изменяющиеся и прекращающиеся в сфере таможенного дела2 |
| Е.В. Трунина | Федеральные органы исполнительной власти со статусом правоохранительных, выполняющие задачи и функции государства по осуществлению таможенного дела на территории РФ и наделенные государственно властными полномочиями для их  реализации3 |

Ни одно из приведенных понятий не раскрывает сущность таможенных органов во всей еѐ полноте. В связи с этим, целесообразно сформулировать понятие таможенных органов, которое бы отражало их систему, характер, назначения и полномочия: таможенные органы – это система федеральных органов исполнительной власти, исполняющих установленные законом фискальные, правоохранительные, контрольные и регулятивные функции в сфере таможенного дела и обладающих полномочиями для осуществления этих функций.

Задачи таможенных органов, установленные ТК ЕАЭС можно разделить на три группы (по критерию содержания):

1. фискально-операционные (взимание таможенных платежей, совершение таможенных операций, проведение таможенного контроля и ведение таможенной статистики);
2. обеспечительные (реализация единой торговой политики, обеспечение соблюдения таможенного законодательства, мер таможенно- тарифного регулирования, системы запретов и ограничений);

1 Бакаева О.Ю. Особенности государственной службы в таможенных органах Российской Федерации // Таможенное дело. 2015. № 8. С. 16.

2 Тимошенко И.В. Правоохранительная деятельность таможенных органов // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2017. №2. С. 173.

3 Трунина Е.В. Таможенные органы как субъекты обеспечения безопасности государства: задачи, приоритетные направления // Современное право. 2016. № 4. С. 77.

1. защитные (защита национальной безопасности государств-членов Таможенного союза, противодействие легализации незаконных доходов и финансированию терроризма, борьба с административными и уголовными правонарушениями, защита прав на объекты интеллектуальной собственности).

Функции органов таможенной системы РФ можно классифицировать в рамках пяти категорий:

1. Контрольные:

* контроль перемещения товаров и транспортных средств;
* валютный контроль;

1. Операционные:

* взимание и контроль за уплатой таможенных платежей;
* ведение таможенной статистики;
* информирование и консультирование в сфере таможенного дела;

1. Обеспечительные:

* обеспечение соблюдения порядка перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу;
* обеспечение соблюдения запретов и ограничений;
* обеспечение защиты прав на объекты интеллектуальной собственности;
* обеспечение выполнения международных обязательств РФ;

1. Правоохранительные:

* выявление, предупреждение и пресечение административных и уголовных правонарушений;
* обеспечение пер по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма;
* содействие осуществлению мер по защите государственной безопасности, общественного порядка и пр.

1. Прогрессивные:

* содействие ускорению товарооборота при ввозе/вывозе товаров на/с территорию (-ии) РФ;
* содействие развитию внешнеторговых и внешнеэкономических связей РФ и субъектов;
* содействие развитию экспортного и транзитного потенциала России1.

Как можно заметить, функции и задачи таможенных органов тесно перекликаются между собой. Исходя из установленных законодательством задач и функций, таможенные посты наделен рядом полномочий и соответствующих прав для их реализации.

Итак, среди основных особенностей таможенных органов РФ как управленческой среды можно отметить тотальную законодательную регламентацию всех процессов, необходимость достижения конкретных показателей деятельности, иная система мотивации сотрудников, устаревшая модель управления (строгое подчинение, линейные руководители, персонализация ответственности), необходимость оперативно приспосабливаться к изменениям внешней среды и внутренней организации. Данная специфика отражается на организации процесса управления кадрами. Управление персоналом в таможенных органах – централизованное и непрерывное воздействие на деятельность государственных гражданских служащих таможенных органов, направленное на достижение последними установленных показателей и основанное на нормах таможенного и

трудового законодательства РФ.

Деятельность по управлению кадрами в таможенных органах характеризуется рядом особенностей, обусловленных спецификой таможенной службы и государственного управления: строгим нормативным регулированием, зависимостью местного планирования от директив вышестоящих органов и преобладанием нематериальной мотивации, ввиду некоммерческого характера организации.

1 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. Ст. 351.

Стоит согласиться с мнением К. О. Староверовой1 о том, что кадровое обеспечение любой государственной службы состоит из трех основных компонентов:

1. четкое законодательное регулирование процесса управления кадрами, которое подразумевает установление функций, компетенции, ответственности и полномочий управляющих субъектов; разграничение управленческих задач и полномочий в зависимости от уровня государственных структур (национальный, уровень субъекта, муниципальный);
2. самостоятельное определение политики, целей, задач, приоритетов управления кадрами субъектами на каждом государственном уровне (на практике выражается в существовании не только федеральных, но и региональных, местных кадровых программ, планов и т.д.);
3. наличие специальных технологий управления персоналом в зависимости от сферы деятельности и структуры государственного органа.

Таким образом, основной особенностью управления кадрами в таможенных органах, как государственной структуре, выступает наличие четкого законодательно закрепленного механизма такого управления, который реализуется на каждом уровне иерархии таможенной системы, с персонализацией ответственности за исполнение такого механизма2.

Основная цель управления персоналом в структуре таможенных органов – формирование в рамках стратегии развития таможенной службы такого кадрового состава, который обладал бы высоким профессионализмом, производительностью, гибкостью и способностью оперативно реагировать на изменение внешней среды. В связи с этим, кадровые службы таможенных органов должны обеспечивать выполнение ряда задач:

1 Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. М., 2017. С. 14.

2 Зуденкова С.А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2018. № 9. С. 19.

* оптимизировать организационно-штатную работу таким образом, чтобы в условиях ограниченных ресурсов обеспечивать максимально эффективное использование кадрового потенциала;
* своевременно выявлять и прогнозировать кадровую потребность различных структурных подразделений таможенных органов;
* обеспечивать в рамках установленных планов и показателей карьерный рост служащих таможенных органов;
* обеспечивать непрерывный профессиональный рост служащих;
* объективно формировать руководящий состав путем повышения служащих;
* совершенствовать систему материальной и нематериальной мотивации таможенных служащих;
* обеспечивать законность и дисциплину среди персонала1.

Выполнение перечисленных задач осуществляется за счет деятельности линейной и функциональных подсистем2 таможенных органов. При этом, состав и количество функциональных подсистем будет отличаться в зависимости от уровня таможенного органа в иерархии. Например, в рамках таможенного поста всю деятельность по управлению персоналом реализует руководитель (начальник таможенного поста), и, соответственно, реализуется только линейная модель управления. В таможнях и региональных таможенных управлениях присутствуют функциональные подразделения, которые осуществляют ряд операций, входящих в состав процесса управления кадрами:

1. Функциональная подсистема отбора и учета персонала организовывает собеседования, проводит отбор, прием, оценку персонала, в результате которых принимается решение о поощрении, взыскании или увольнении служащих.

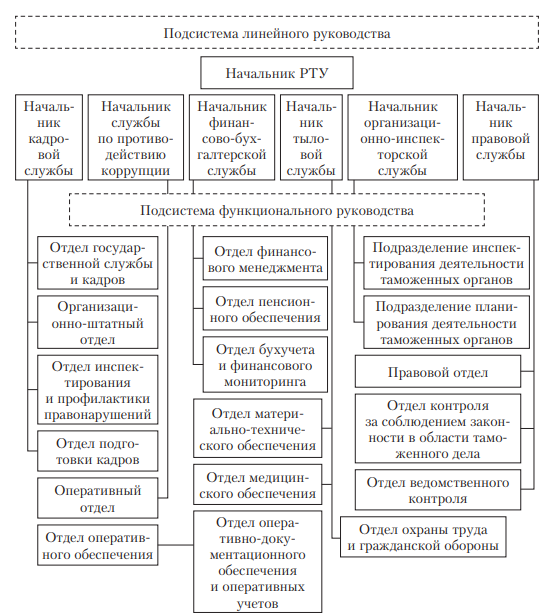
1 Просянников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах: учебное пособие. Владивосток, 2012. С. 26.

2 Мамон Н.В. Управление персоналом в исполнительных органах власти: учебное пособие. Кострома, 2017.

1. Функциональная подсистема, отвечающая за профессиональное развитие кадров, организует обучение, переподготовку, повышение квалификации служащих, периодическую плановую аттестацию и оценку персонала. С ее помощью реализуется карьера служащего и кадровый резерв конкретного таможенного органа.
2. Функциональная подсистема, реализующая управление трудовыми отношениями анализирует и регулирует взаимоотношения в коллективе (управление конфликтами и стрессами, психологическая диагностика и пр.).
3. Подсистема мотивации отвечает за разработку способов нематериальной мотивации, их постоянное развитие (осуществляется только на высшем уровне иерархии таможенных органов).
4. Важнейшей подсистемой является подсистема управления социальным развитием, которая реализует жилищно-бытовое обслуживание, культурное и физическое воспитание кадров, охрану здоровья и отдыха.
5. Функциональная подсистема развития организационной системы управления обеспечивает проведение анализа существующего управленческого подхода с целью определения его эффективности и возможности модернизации.
6. Подсистема информационного обеспечения управления кадров в таможенных органах отвечает за ведение статистики служащих.
7. Юридическая подсистема обеспечивает решение всех правовых вопросов в рамках процесса управления персоналом (правовое регулирование трудоотношений, согласование юридических аспектов управления на всех уровнях и т.д.)1.

Рассмотренные функциональные подсистемы воплощаются в структуре конкретного таможенного органа. На рисунке 4 рассмотрена система управления персоналом, объединенная под единым руководством начальника регионального таможенного управления.

1 Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. М., 2017. С. 17.



*Источник: Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. М., 2017. С. 18.*

Рисунок 4 – Организационная структура управления персоналом регионального таможенного управления

Таким образом, таможенные органы — специфическая управленческая среда в рамках которой действуют: тотальная законодательная регламентация всех процессов, необходимость достижения конкретных показателей деятельности, особенная система мотивации сотрудников,

устаревшая модель управления (строгое подчинение, линейные

руководители, персонализация ответственности), необходимость оперативно приспосабливаться к изменениям внешней среды и внутренней организации. Данная специфика отражается на организации процесса управления кадрами. Деятельность по управлению кадрами в таможенных органах характеризуется рядом особенностей, обусловленных спецификой таможенной службы и государственного управления1: строгим нормативным регулированием, зависимостью местного планирования от директив вышестоящих органов и преобладанием нематериальной мотивации, ввиду

некоммерческого характера организации.

# § 3. Нормативные основы управления кадрами в таможенных органах РФ

Нормативное обеспечение системы управления персоналом – важнейшая функция, которая реализуется с одной стороны руководителем таможенного органа, кадровым и правовым отделами, а с другой – государством и вышестоящими таможенными органами. Исходя из этого, логично заключить, что регулирование управления кадрами в таможенных органах происходит на основе двух групп правовых актов: законодательстве Российской Федерации и нормативных актах ФТС России, и внутренних документах таможенных органов (организационных, организационно- методических, организационно-распорядительных, нормативно-справочных и пр.).

К системе дополняющих друг друга нормативных правовых актов федерального значения и ФТС России относятся следующие:

1. Конституция Российской Федерации, которая гарантирует соблюдение прав трудящихся и трудового законодательства.

28. Голубева Т.Г., Фоменко Е.А. Организационное моделирование системы управления персоналом в органах государственной власти в современных условиях // Современные вызовы и реалии экономического развития России: сборник материалов V Международной научно-практической конференции. 2018. С. 137.

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Данный нормативный акт является определяющим в процессе формирования кадрового резерва таможенных служащих, а также его нормы определяют основы материальной и нематериальной мотивации служащих, порядок поступления на службу и ее прохождения и иные организационные, правовые и материально- технические стороны службы в таможенных органах РФ.
2. Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Разработанный в соответствии с вышеуказанным федеральным законом, данный нормативный правовой акт раскрывает порядок прохождения государственной гражданской службы в таможенных органах РФ в ее организационно-правовом, материальном, социальном, и правовом аспектах. Данный закон является наиболее значимым из нормативных актов, регулирующих службу именно в таможенных органах страны.
3. Указ Президента РФ от 12.05.2009 № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года». Данный документ определяет развитие кадрового потенциала таможенных органов как один из компонентов роста национальной безопасности, особенно выделяя профессиональное развитие служащих.
4. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». Данный нормативный правовой акт регламентирует вопросы организации профессиональной подготовки и переподготовки кадров таможенной службы, а также, предусматривает обязанность работодателя (государства в лице таможенного органа) закрепить за служащим его должность и заработную плату на период обучения.
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р, которое утверждает Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года. Согласно тексту данного

документа, кадровое обеспечение таможенных органов требует совершенствования, в рамках которого необходимо применять научно обоснованные методы планирования и управления кадрами, а конечным результатом их применения должно стать повышение качества государственных таможенных услуг.

1. Приказ ФТС России от 07.04.2017 № 548 «Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации». Данный нормативный акт определил основы управления кадровым резервом таможенных органов РФ, главной целью которого назвал формирование в таможенных органах контингента высококвалифицированных и подготовленных к руководящей работе кадров, способных решать задачи, возложенные на таможенные органы.
2. Приказ ФТС РФ от 25.11.2004 № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации». Согласно данному документу, одной из обязанностей таможенных служащих выступает регулярное прохождение профессиональной учебы, периодичность и план которой определяются непосредственным руководителем служащего.
3. Приказ ФТС России от 07.08.2018 № 1250 «Об утверждении плана Федеральной таможенной службы по противодействию коррупции в таможенных органах Российской Федерации, представительствах таможенной службы Российской Федерации в иностранных государствах и учреждениях, находящихся в ведении ФТС России, на 2018 - 2020 годы» предусматривает включение в систему управления таможенными служащими линии антикоррупционной дисциплины.
4. Нормы трудового законодательства РФ, которые определяют основополагающие права граждан в трудовой сфере, а также способы их реализации.
5. Акты, издаваемые ФТС России и подведомственными ей учреждениями, регламентирующие практические аспекты реализации управления кадрами в таможенных органах различных уровней.

В систему внутренней документации таможенных органов включены следующие акты:

1. Нормативно справочные документы. К данной группе относятся все нормативные документы, разрабатываемые и используемые при планировании и в процессе управления (нормативы штатной численности, соотношения должностей, нормы времени и т.д.). К документам справочного характера можно отнести тарифно-квалификационные справочники, предназначенные для тарификации работ и присвоения тарифно- квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочник тарифно-квалификационных характеристик.
2. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников; содержат методы и правила выполнения работ. К этой группе документов относятся Дисциплинарный устав таможенной службы, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и регламенты, положения о подразделениях, штатные расписания и др.
3. Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Сюда можно отнести нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты качества таможенных услуг, тарифные ставки, коэффициенты доплаты за различные виды работ и пр.

Таким образом, управление кадрами в таможенных органах базируется на системе нормативных правовых актов, которые регламентируют порядок такого управления. Однако, максимальная централизация и зависимость

управленческих решений от предписаний законодательства делают систему управления таможенными служащими недостаточно гибкой, не позволяют своевременно внедрять и использовать передовые методы управления кадрами, что противоречит положениям Стратегии развития таможенной службы. В условиях динамичности внешней среды и развития менеджмента во всех сферах деятельности, вопрос повышения эффективности управления кадрами в таможенных органах стоит особенно остро.

Итак, можно сформулировать основные выводы:

1. Управление персоналом в таможенных органах – централизованное и непрерывное воздействие на деятельность государственных гражданских служащих таможенных органов, направленное на достижение последними установленных показателей и основанное на нормах таможенного и трудового законодательства РФ.
2. Деятельность по управлению кадрами в таможенных органах характеризуется рядом особенностей, обусловленных спецификой таможенной службы и государственного управления: строгим нормативным регулированием, зависимостью местного планирования от директив вышестоящих органов и преобладанием нематериальной мотивации, ввиду некоммерческого характера организации.
3. Регулирование управления кадрами в таможенных органах происходит на основе двух групп правовых актов: законодательстве Российской Федерации и нормативных актах ФТС России, и внутренних документах таможенных органов (организационных, организационно- методических, организационно-распорядительных, нормативно-справочных и пр.).

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОРМАТИВНОГО ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ

**§ 1. Анализ действующих нормативных правовых актов в сфере управления кадрами в таможенных органах РФ**

Каждый нормативный акт, входящий в правовую базу управления кадрами таможенных органов обладает спецификой, которая определяется спектром регулируемых вопросов и содержательностью норм. Рассмотрим особенности действующих нормативных правовых актов в сфере управления персоналом в таможенных органах страны:

1. Конституция Российской Федерации, которая выступает первоисточником, в котором закреплены основные и неотъемлемые права граждан. В рамках настоящего исследования особенно важными положениями можно считать закрепление права трудящегося на соответствующие закону условия труда, заработную плату не ниже прожиточного минимума, права на участие в трудовых спорах и право на отдых1. Все нормативные акты, входящие в рассматриваемую систему не должны противоречить положениям Конституции РФ и умалять права граждан.
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Данный нормативный акт содержит основы организации и прохождения государственной гражданской службы.

Так, в статье 3 настоящего нормативного правового акта приводится определение понятия гражданской службы и указывается на разделение такой службы на федеральную и государственную, а статья 4 содержит

1 Конституция Российской Федерации. Ст. 37.

принципы организации и осуществления гражданской службы в органах государственной власти.

Особое внимание настоящий закон уделяет категорированию должностей государственной гражданской службы (Таблица 3).

Таблица 3 – Категорирование и группировка должностей государственной гражданской службы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории должностей** | **Группы должностей** | | | **Квалификационные требования** |
| руководители | высшая, главная | | | наличие высшего образования не ниже специалитета, магистратуры |
| помощники |
| специалисты | высшая, старшая | главная, | ведущая, | наличие высшего образования не ниже специалитета, магистратуры – для высшей и главной групп; наличие высшего образования – для ведущей и старшей групп; |
| обеспечивающие специалисты | главная, младшая | ведущая, | старшая, | наличие профессионального образования |

Кроме этого, для государственных гражданских служащих предусмотрены классные чины1.

Рассматриваемый закон устанавливает основы, связанные с заключением служебного контракта. Данному вопросу уделяется две главы, практически все нормы не содержат отсылок, а остальные нормативные акты не могут противоречить данному в части формирования, заключения, расторжения служебного контракта.

Большое количество положений закона уделяется правовому статусу государственных гражданских служащих, однако, предусмотрена возможность некоторых особенностей, связанных с конкретным видом

1 Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Ст. 11.

государственных органов и закрепленных в соответствующих нормативных актах.

Статья 44 рассматриваемого федерального закона предусматривает использование в кадровой работе государственных органов Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ1.

Основной функцией кадровой службы государственных органов закон называет формирование кадрового состава2. Отдельным аспектам данного процесса посвящена глава 13 закона, куда включены положения о ротации служащих, подготовке кадров и формировании кадрового резерва.

Таким образом, Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» является приоритетным в вопросах организации и прохождения государственной гражданской службы. Регламентируя широкий круг вопросов, кадровой службе таможенных органов закон уделяет недостаточное количество норм, в связи с чем, имеет место свободное установление и трактовка положений о деятельности кадровой службы в нормативных актах, относящихся к конкретным государственным органам.

1. Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Разработанный в соответствии с вышеуказанным федеральным законом, данный нормативный правовой акт раскрывает порядок прохождения государственной гражданской службы в таможенных органах РФ – в ее организационно-правовом, материальном, социальном, и правовом аспектах.

Данный закон более детально регламентирует такие подсистемы управления кадрами как отбор кандидатов, прием на службу, прохождение службы, порядок увольнения, гарантии, социальные и материальные блага, профессиональное развитие служащих, дисциплинарную систему

1 Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Ст. 44. П. 3.

таможенного органа, систему аттестации, ротации и карьерного роста служащих, правила внутреннего распорядка, организацию работы кадровой службы и пр.

Одной из основных обязанностей служащего таможенных органов закон называет поддержание уровня квалификации1, что обусловлено строгими требованиями к уровню знаний и навыков сотрудника, занимающего определенную должность.

Наряду с возможностью наложения дисциплинарного взыскания, служащий таможенного органа может быть представлен к поощрению, в том числе материальному2.

Достаточно много положений закона затрагивает антикоррупционную государственную политику, в связи с чем, статьей 29.2 предусмотрено увольнение служащего в связи с утратой доверия по фактам коррупционных проявлений. При этом, дисциплинарное взыскание накладывается не только на служащего, который совершил проступок, но и на его руководителей.

Внутренняя дисциплина основана на дисциплинарном уставе, который разрабатывается руководителем таможенного органа с учетом его специфики по типовому проекту ФТС России3.

Закон гарантирует служащим право на нормированный рабочий день согласно трудовому законодательству4, а также право на отпуск5.

Кроме того, служащие таможенных органов обладают специфическими правами, которые могут быть реализованы лишь при определенных обстоятельствах (после совершения действий (бездействий) руководителя или коллег)6:

* право на восстановление в должности;
* право на обжалование решения руководителя;

1 Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Ст. 17.

2 Там же. Ст. 28.

3 Там же. Ст. 33.

4 Там же. Ст. 34.

5 Там же. Ст. 35.

* право на отказ в исполнении неправомерного распоряжения руководителя и др.

Согласно статье 55 рассматриваемого закона ответственность за надлежащее исполнение законодательства о труде и государственной службе, а также социальных гарантий лежит на руководителе таможенного органа.

Непосредственной деятельности кадровой службы в рассматриваемом законе также уделено мало внимания, несколько статей, которые утверждают принципы деятельности и функции, осуществляемые кадровой службой таможенных органов.

Соблюдение законодательства о государственной службе в таможенных органах – важнейшая обязанность руководителя, которая подлежит непрерывному контролю со стороны Правительства РФ, руководителя ФТС России, начальников таможенных органов1, а также надзору со стороны Генерального прокурора и подчиненных ему прокуроров2.

Таким образом, рассматриваемый документ оставляет на регламентацию другим нормативным актам вопросы социальных гарантий и пенсионного обеспечения служащих, социально-бытовое обеспечение, компенсации и ответственность за нарушение порядка предоставления сотруднику положенных гарантий.

1. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». Данный нормативный правовой устанавливает обязанность руководителя таможенного органа или его структурного подразделения, содействовать профессиональному развитию служащих.

Служащий получает дополнительное профессиональное образование на основании решения руководителя, результатов аттестации, по причине

1 Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Ст. 57.

перевода на иную должность или первого поступления гражданина на службу1.

Документ также устанавливает материальные основы прохождения служащим дополнительного профессионального образования, к которым относятся:

* государственный заказ на мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих;
* государственное задание;
* необходимость ввиду занятия соответствующей должности (за счет средств государственных органов, в которых гражданские служащие замещают должности государственной гражданской службы);
* государственный образовательный сертификат на дополнительное профессиональное образование2. Документ содержит нормы права, в достаточной степени отражающие порядок получения служащими дополнительного профессионального образования.

1. Приказ ФТС России от 07.04.2017 № 548 «Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации». Данный нормативный акт регламентирует порядок формирования кадрового резерва, содержит подробную правовую инструкцию организации и ведения кадрового резерва таможенных органов.

Согласно пункту 3 Приказа, кадровый резерв формируется отдельно на каждом уровне иерархии таможенных органов, сроком на один год. Документ также устанавливает основания исключения служащих из кадрового резерва и в целом, является достаточно полным для однозначного толкования содержащихся в нем норм права.

1. Приказ ФТС РФ от 25.11.2004 № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников

1 Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». П. 7.

2 Там же. П. 16.

таможенных органов Российской Федерации». Согласно данному документу, Профессиональная учеба является обязательной для должностных лиц таможенного органа. Решение о целесообразности привлечения к профессиональной учебе работников принимает руководитель. Начальники таможенных органов и их заместители обучаются самостоятельно по индивидуальным планам.

Профессиональная учеба должностных лиц и работников таможенных органов организовывается в соответствии с приказом таможенного органа, в котором определяется количество и состав учебных групп, назначаются ответственные за проведение профессиональной учебы, указываются сроки представления в кадровую службу плана-расписания занятий для каждой учебной группы1.

Данный документ в достаточной степени регламентирует процесс профессиональной учебы должностных лиц таможенных органов, является узкопрофильным и целостным.

8) Нормы трудового законодательства РФ, прежде всего, воплощаются в положениях Трудового кодекса РФ. В разрезе управления кадрами в таможенных органах особенно актуальными положениями будут положение о праве трудящихся на отдых, реализованное также в тексте Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Также, восьмичасовой рабочий день и пятидневная рабочая неделя регламентированы в обоих указанных документах. Таким образом, трудовое законодательство в управлении персоналом таможенных органов будет применяться в частных случаях (например, в случае необходимости отпуска по уходу за ребенком чаще всего применяются положения трудового законодательства).

Итак, основным нормативным актом в сфере управления кадрами в таможенных органах выступает Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ

1 Кибанов А.Я., Лобачѐва А.С. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением государственных гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. № 2. С. 22.

«О службе в таможенных органах Российской Федерации». Данный документ является универсальным, охватывает широкий спектр вопросов и отсылает пользователя к набору узкопрофильных нормативных актов, изданных в соответствии с указанным федеральным законом. Данные профильные документы в достаточной степени регламентируют соответствующие сферы государственной службы в таможенных органах. Вместе с тем, рассмотренные в параграфе федеральные законы содержат ряд противоречивых и недостаточно эффективных положений.

# § 2. Оценка эффективности правового регулирования управления кадрами в системе таможенных органов РФ

В настоящее время в юридической науке предложены различные аналитические инструменты, позволяющие оценить эффективность действия нормативных правовых актов в разных аспектах.

На необходимость комплексного подхода к оценке эффективности нормативно-правового регулирования общественных отношений обращено внимание и в законодательстве РФ. Так, в силу п. 3 Постановления Правительства РФ от 2 августа 2001 г. № 576 «Об утверждении Основных требований к концепции и разработке проектов федеральных законов» концепция законопроекта должна определять социально-экономические, политические, юридические и иные последствия реализации будущего закона.

В целях оценки эффективности правового регулирования управления кадрами в таможенных органах России необходимо проанализировать следующие показатели:

1. судебная практика (количество дел, предметы спора, исходы дел);
2. укомплектованность таможенных органов должностными лицами;
3. количество и результативность служебных проверок.

Указанные показатели будут проанализированы в динамике за 2016 – 2018 годы.

Наиболее актуальными вопросами разбирательств являются признание незаконным отказа в принятии на службу; отмена приказов о привлечении к дисциплинарной ответственности; признание незаконными заключений служебных проверок; предоставление дополнительных дней отдыха; признание незаконными прекращения контракта и увольнения со службы по различным основаниям; восстановление на службе; иные служебные споры. В результате анализа 20 решений судов по делам, связанным с рассматриваемыми вопросами, можно составить следующее долевое распределение каждого из них (Рисунок 5):

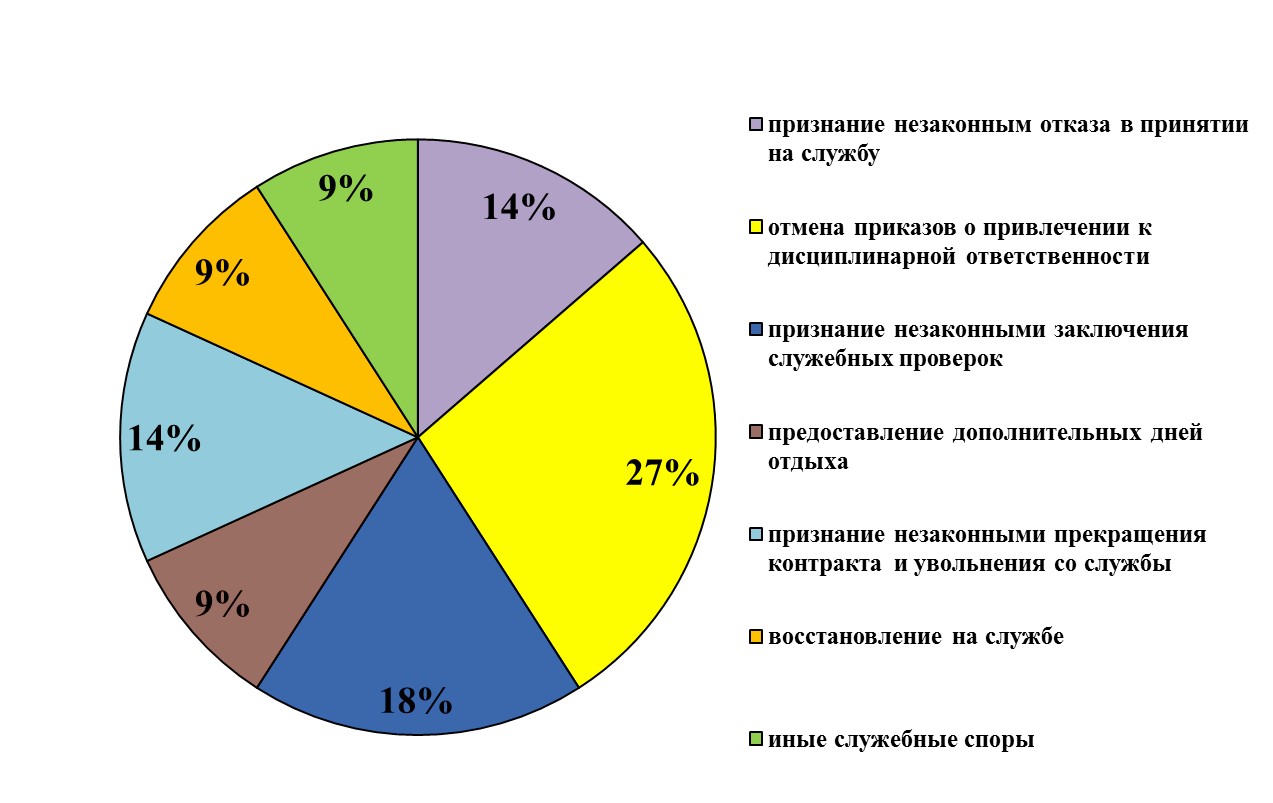


Рисунок 5 – Распределение обращений служащих таможенных органов по предмету спора

Таким образом, наибольшее количество обращений из рассмотренного массива касается отмены приказов о привлечении к дисциплинарной ответственности, признания незаконными заключений служебных проверок,

признания незаконными прекращения контракта и увольнения со службы и признания незаконным отказа в принятии на службу. Реже всего служащие обращались в суд по поводу предоставления дополнительных дней отдыха и восстановления на службе.

При этом, из 20 рассмотренных решений, только 8 принято в пользу служащих. Необходимо отметить, что зачастую, при наличии схожих обстоятельств дела, нормы материального права применялись по-разному. Данный факт указывает на наличие правовых неопределенностей и отсутствие единой сформировавшейся правоприменительной практики.

Зачастую, неудовлетворенные результатами рассмотрения дел таможенные служащие, выражая несогласие с решением суда в установленные сроки обжалуют их в апелляционной и кассационной инстанциях. Некоторые споры доходят до Судебной коллегии Верховного Суда РФ, где в отношении 63 % рассмотренных исков служащих таможенных органов РФ решения остаются оставленными без изменения1 (Рисунок 6).

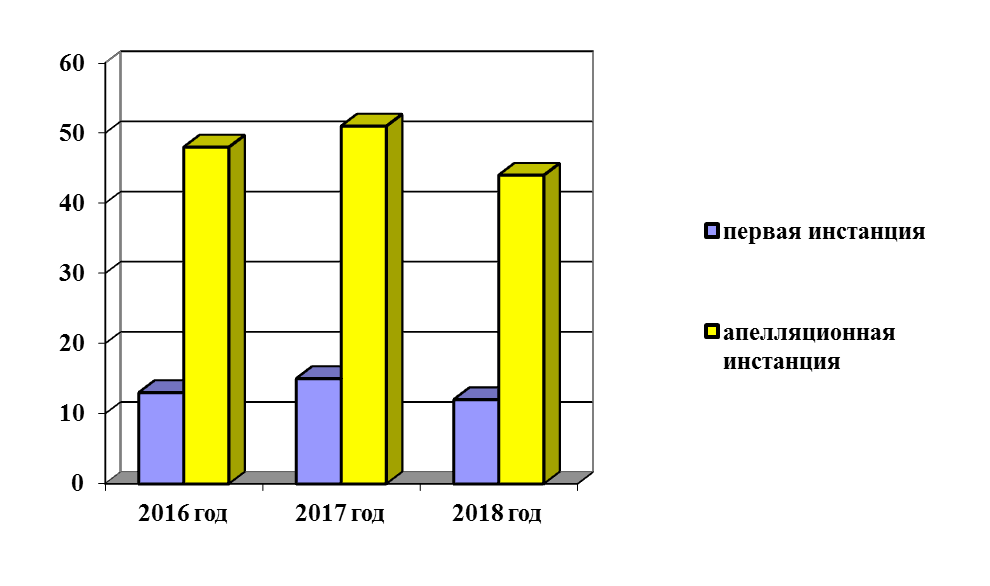


Рисунок 6 – Динамика рассмотрения дел о трудовых спорах служащих таможенных органов Судебной коллегией Верховного суда РФ

1 Обзор статистических данных о рассмотрении в Верховном Суде Российской Федерации административных, гражданских дел, дел по разрешению экономических споров, дел об административных правонарушениях и уголовных дел в 2018 году [Электронный ресурс]. URL: https://vsrf.ru/documents/statistics/27651/ (дата обращения: 12.05.2019).

В 2018 году наблюдается снижение количества исков как в первой, так и в апелляционной инстанции.

Укомплектованность таможенных органов служащими наглядно представлена на рисунке 7.

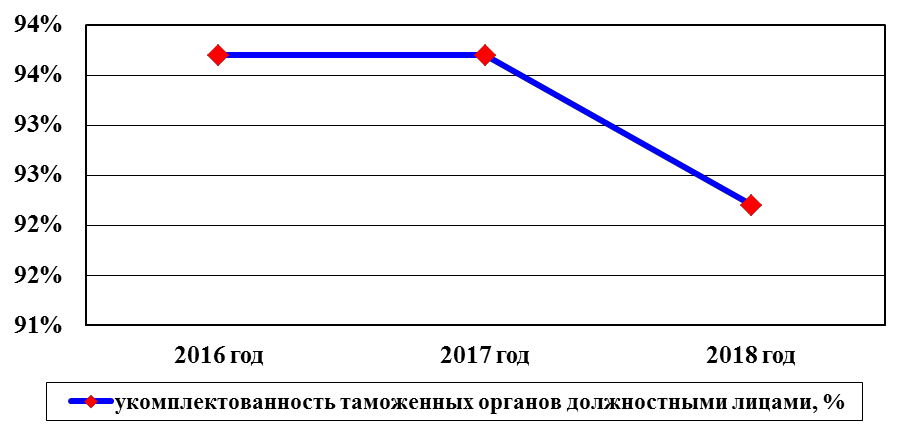


Рисунок 7 – Укомплектованность таможенных органов должностными лицами за 2016-2018 годы

Итак, уровень укомплектованности таможенных органов России должностными лицами имел одинаковое значение в 20161 и 20172 годах и составлял 93,7 %. Но, по результатам 2018 года, снизился на 1,5 % и составил 92,2 %3. Такое снижение, даже ввиду незначительного размера, можно охарактеризовать как негативное. Данный факт может свидетельствовать о недостаточной эффективности кадровой работы.

Следующим критерием оценки будут показатели, связанные с результативностью служебных проверок в таможенных органах. В таблице 4 сведены данные о количестве служебных проверок, выявленных нарушениях, количестве нарушителей и дисциплинарных взысканиях за 2016, 2017 и 2018 годы.

Таблица 4 – Результативность служебных проверок в таможенных органах за период 2016-2018 годов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2016 год1** | **2017 год2** | **2018 год3** |
| 1. Количество служебных проверок | 5 896 | 5 565 | 4 874 |
| 2. Количество выявленных нарушений | 17 194 | 16 135 | 13 754 |
| 3. Количество нарушителей | 9 699 | 9 231 | 8 362 |
| 4. Количество примененных дисциплинарных взысканий | 5 184 | 4 965 | 3 754 |

Итак, из представленных в таблице данных видно, что имеется устойчивая тенденция к снижению всех показателей. Данная тенденция неоднозначна, поскольку количество выявленных нарушений, нарушителей и дисциплинарных взысканий уменьшается пропорционально количеству проведенных служебных проверок, при этом, соотношение количества проверок и нарушений примерно равное в каждом периоде (Рисунок 8).

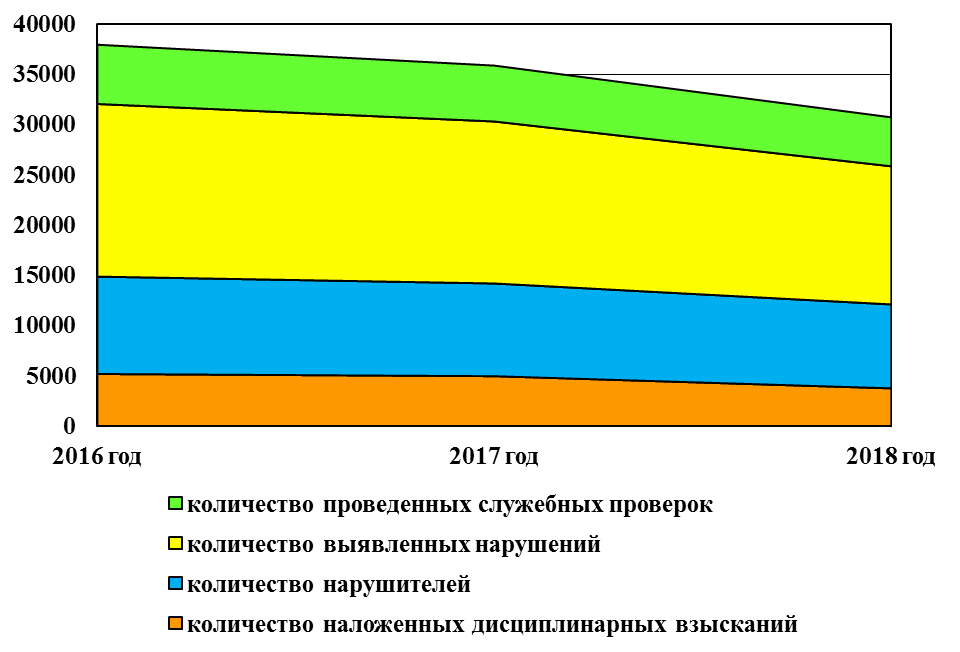


Рисунок 8 – Динамика результативности служебных проверок в таможенных органах РФ за 2016-2018 годы

Таким образом, в расчете на одну служебную проверку приходится примерно три выявленных нарушений служебной дисциплины, а к каждому второму нарушителю применяется дисциплинарное взыскание.

Для оценки эффективности нормативного регулирования управления кадрами в таможенных органах РФ важно учесть положительные тенденции его развития. Необходимо отметить, что за прошедший год нормативное обеспечение управления кадрами в таможенных органах подверглось значительной модернизации.

Так, Приказом ФТС России от 9 августа 2018 г. № 1264 утверждена Методика проведения конкурсов на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы в таможенных органах Российской Федерации, а также порядок и сроки работы конкурсных комиссий для проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы в таможенных органах Российской Федерации. Методика конкретизирует методы и критерии оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов при поступлении на службу, такие, как тестирование, индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий и написание реферата по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по должности, на замещение которой претендуют кандидаты.

В целях совершенствования работы с кадрами, внедрения современных кадровых технологий, эффективного управления кадровым составом таможенных органов приказом ФТС России от 20 февраля 2018 г. № 232 утвержден Порядок оценки профессиональной служебной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации.

В течение 2018 года было подготовлено 14 нормативных и иных правовых актов ФТС России, регламентирующих вопросы прохождения службы (работы) должностными лицами и работниками таможенных органов и организаций, находящихся в ведении ФТС России, в том числе:

* Положение о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации, определяющее порядок формирования кадрового резерва в ФТС России, РТУ, таможнях и на таможенных постах (приказ ФТС России от 12 января 2018 г. № 15);
* Положение о проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей, и работниками, замещающими должности, включенные в Перечень должностей в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Федеральной таможенной службой, при назначении на которые граждане и при замещении которых работники обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей, и соблюдения лицами, замещающими эти должности, требований к служебному поведению (приказ ФТС России от 27 марта 2018 г. № 410);
* Инструкция об организации работы по переводу сотрудника таможенного органа Российской Федерации на другую должность (равную) в том же таможенном органе Российской Федерации, в другой таможенный орган Российской Федерации в той же местности или на службу в другую местность по инициативе начальника таможенного органа Российской Федерации (приказ ФТС России от 29 ноября 2018 г. № 1943);
* Положение об организации работы в таможенных органах Российской Федерации по прохождению испытания при замещении должности федеральной государственной гражданской службы (приказ ФТС России от 28 сентября 2018 г. № 1553);
* Порядок организации работы по проведению психофизиологического исследования, тестирования в таможенных органах Российской Федерации (приказ ФТС России от 18 сентября 2018 г. № 1484).

В рамках подготовки кадров для таможенной службы издан приказ ФТС России от 2 июля 2018 г. № 1020, в соответствии с которым учреждено

12 именных стипендий обучающимся образовательных организаций, находящихся в ведении ФТС России, а также определены размеры и условия выплаты таких стипендий.

Проведена корректировка плана проведения ротации федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов на 2013 – 2019 годы, утвержденного приказом ФТС России от 24 апреля 2013 г. № 811

(изданы приказы ФТС России от 18 апреля 2018 г. № 543, от 1 июня 2018 г.

№ 846, от 3 сентября 2018 г. № 1363 и от 26 октября 2018 г. № 1736).

Не представляется возможным оценить экономическую эффективность существующей правовой базы управления таможенным персоналом, поскольку сведения о любого рода выплатах внутри структуры не являются доступной информацией.

Таким образом, эффективность правового регулирования управления кадрами в таможенных органах в первую очередь выражена в количестве служащих, обратившихся в суд для защиты своих трудовых прав. Факторами, снижающими эффективность действующего нормативного регулирования являются неоднозначность толкования норм, выражающаяся в разных механизмах их применения судами при рассмотрении аналогичных дел. Кроме этого, укомплектованность таможенных органов должностными

лицами снизилась и с трудом достигла целевого значения в 92%1.

# § 3. Проблемы применения действующего законодательства как нормативной основы управления кадрами

**в таможенных органах страны**

Действующее законодательство об управлении кадрами в таможенных органах РФ характеризуется наличием ряда проблем, которые носят непосредственный (проблемы формулировок или отдельных положений нормативных актов) или опосредованный (проблемы применения права).

1 Комплексная программа развития ФТС России на период до 2020 года. Приложение 1.

Итак, к непосредственным проблемам проанализированных нормативных правовых актов можно отнести следующие:

1. Несоответствие (противоречивость) положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации», который по своему статусу на должен противоречить Федеральному закону №79-ФЗ.

К числу проблем данного типа относятся:

* Пункт 2 статьи 14 Федерального закона о государственной гражданской службе содержит норму, указывающую на возможность государственного гражданского служащего осуществлять иную оплачиваемую деятельность кроме служебной, с уведомлением об этом факте руководителя. При этом, содержание нормы не устанавливает какие-либо ограничения или условия осуществления иной оплачиваемой деятельности. Несмотря на это, положения части 2 статьи 7 Федерального закона о службе в таможенных органах Российской Федерации содержит прямой запрет на указанную деятельность таможенных служащих.

Данное несоответствие оказывает непосредственное влияние на ход судебных разбирательств служащих и формирование судебной практики по вопросу возможности в исключительных обстоятельствах осуществлять иную оплачиваемую деятельность.

* Положения Федерального закона о службе в таможенных органах Российской Федерации указывают на конкурсный характер замещения должностей таможенной службы без каких-либо оговорок, что означает назначение служащего на ту или иную должность всегда происходит на конкурсной основе. В тоже время, Федеральный закон о государственной гражданской службе указывает на то, что в ряде случаев конкурс при замещении должностей государственной службы не применяется (например,

заключение срочного контракта или ротация)1. В тоже время, практика движения кадров внутри таможенной системы показывает,, что конкурсная основа применяется лишь в случае приема на службу и с некоторыми исключениями.

* Положение части 4 статьи 32 Федерального закона о государственной гражданской службе РФ регулирует сохранение денежного довольствия служащего в случае его отстранения от обязанностей ввиду дисциплинарного проступка. Согласно данной номе права, денежное довольствие в таких обстоятельствах не выплачивается, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами. В свою очередь, часть 6 статьи 18 Федерального закона о таможенной службе в РФ свидетельствует о сохранении денежного довольствия. При этом, данное положение не является каким-либо частным случаем, не содержит определенных условий и контекста. В связи с этим, соответствие указанных норм становится спорным вопросом и может допускать различия в толковании.
* Согласно части 2 статьи 45 Федерального закона о государственной гражданской службе РФ для всех государственных служащих устанавливается пятидневная рабочая неделя, тогда как Федеральный закон о таможенной службе в Российской Федерации предусматривает и шестидневный рабочий график2.

1. Ряд норм рассматриваемых федеральных законов не находит применение в действительности. Например, согласно пункту 3, части 1, статьи 40 Федерального закона о государственной гражданской службе в РФ, одним из условий прекращения контракта со служащим является отсутствие у него документа, подтверждающего необходимый для конкретной должности уровень образования (квалификации). Учитывая логико-хронологический контекст, согласно которому с данным служащим

1 Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Ст. 21. П. 2.

2 Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Ст. 34. П. 2.

уже был заключен служебный контракт, предполагаемый к расторжению, кадровая служба таможенного органа (либо его руководитель) приняла на замещаемую должность лицо, не подтвердившее уровень своего образования (квалификации), что противоречит всем порядкам и регламентам организации государственной службы. Так, статья 26 указанного закона содержит минимальный дополняемый перечень сведений и документов, необходимых для заключения контракта, что предполагает отказ в таковом при подаче их неполного пакета. Более того, на практике перед заключением с лицом служебного контракта, проходят проверку не только полный пакет необходимых документов, но и действительные навыки кандидата.

Согласно пункту 1 статьи 7 Федерального закона о службе в таможенных органах РФ, на таможенную службу не могут быть приняты граждане с неснятой или непогашенной судимостью. Содержание данной нормы способствует реализации конституционных прав граждан, однако в действительности факт привлечения лица к административной либо уголовной ответственности является поводом для отказа в приеме на службу в государственных органах. Более того, наличие даже погашенных судимостей близких родственников лица становится преградой для поступления на службу.

Таким образом, приведенные нормы не являются действительными и объективными, что недопустимо в системе нормативного регулирования.

1. Ряд положений нормативных актов характеризуются низкой степенью практической эффективности, в связи с чем, становится непонятной цель их включения в текст законов и деятельность таможенных органов.

Пункт 4 статьи 7 Федерального закона о службе в таможенных органах запрещает службу в одном таможенном органе, в рамках подчинения близких родственников (дети, супруги) и братьев, сестер, родителей, детей супругов и супругов детей. Данная формулировка недостаточно эффективна ввиду узкого круга родственников и отсутствия возможности дополнить

список в конкретных случаях. Более заметна данная проблема в рамках таможенных органов тех субъектов Российской Федерации, где наблюдается особая важность семейных связей любого уровня, а сам состав среднестатистической семьи очень велик (преимущественно территория Кавказа).

Также, малоэффективной с практической точки зрения является положение статьи 8 Федерального закона о службе в таможенных органах РФ, содержащей требование о предоставлении сотрудниками таможенных органов обязательного отчета о собственных доходах и расходах, а также о доходах и расходах супругов и несовершеннолетних детей. Ввиду узкого круга подотчетных лиц, цель применения настоящего требования – контроль материальной обеспеченности служащих и их семей и противодействие коррупции практически недостижима. Данная норма основана на законодательстве РФ, в котором близкими родственниками признаются в основном супруги и дети, в ряде случаев родители. Применяя положение рассматриваемой статьи, недобросовестный сотрудник таможенных органов (либо сотрудник, изначально желающий скрыть свое материальное положение), без труда сокроет имеющиеся и приобретаемые ценности, оформляя право собственности на других членов семьи (братьев, сестер, родителей и других лиц, пользующихся доверием).

Особенно остро указанная проблема стоит ввиду того, что подача информации о доходах и расходах – отдельный процесс как для служащих (всех без исключений), так и для таможенного органа (тех сотрудников и отделов, которые осуществляют сбор, обработку и хранение данной информации), который регулярно занимает служебное время, а значит, в какой-то степени снижает возможную производительность труда таможенных органов.

1. Проблема возможного противоречия содержания Федерального закона о службе в таможенных органах РФ конституционным правам гражданина.

Так, согласно статье 17 названного Закона, должностной обязанностью служащего таможенного органа является нахождение в положении заложника в связи с реализацией непосредственной служебной деятельности. Нахождение в положении заложника неизбежно сводится к ограничению свободы человека. Вместе с тем, право на свободу гарантируется Конституцией РФ1 и, наряду с другими правами и свободами является

неотчуждаемым2 и определяют смысл, содержание и применение законов,

деятельность законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием3.

Таможенная служба является государственной гражданской, с элементами правоохранительной. Однако, правоохранительная часть таможенных функций в большей степени направлена на сохранение экономического порядка, чем на борьбу с организованной преступностью. Среди задач и полномочий таможенных служащих не значится участие в вооруженных конфликтах или необходимость вооруженной защиты страны. В связи с этим, позиционирование возможного нахождения в положении заложника как должностной обязанности сотрудника таможенных органов, представляется существенным и необоснованным нарушением конституционных прав гражданина.

Таким образом, рассмотренные проблемы формулировок правовых норм являются существенными как теоретической, так и с практической точек зрения.

К проблемам опосредованного характера в рамках настоящего исследования относятся вопросы применения как непосредственных правовых норм, так и отраслевого права в целом, а также вопросы организации служебной и управленческой деятельности на действующей правовой основе:

1 Конституция Российской Федерации. Ст. 22.

2 Там же. Ст. 17.

3 Там же. Ст. 18.

1. Часть 2 статьи 15 Федерального закона о государственной гражданской службе налагает запрет на исполнение таможенным служащим неправомерного приказа руководства, а также определяет порядок его действий в случае поступления такого распоряжения. Этот порядок предусматривает мотивированное оспаривание распоряжения у руководителя таможенного органа и в суде (при отрицательном результате предыдущего этапа). В современном обществе и уровне нравственности и моральных качеств общества, стремление подчиненных к следованию букве закона и защите своих прав воспринимается руководителями скорее негативно. В связи с этим, данное требование несет высокую моральную нагрузку и риск для служащего.

Одновременно, нежелание формировать негативное отношение руководства, рассматриваемое требование вызывает подавление стремления защиты прав и стремление развивать правовую грамотность и следовать букве закона.

Таким образом, формирование подобных норм в существующей моральной среде приводит к нежелательному восприятию этих норм таможенными и иными государственными служащими.

1. Экономическая нецелесообразность применения ряда положений законодательства.

Например, пункт 6 статьи Федерального закона о службе в таможенных органов РФ предусматривает сохранение оклада на период отстранения лица от служебной деятельности по дисциплинарным основаниям. Чаще всего, сроком такого отстранения выступает период от двух недель до месяца. Невыполнение служащим своих должностных обязанностей обуславливает некоторое снижение результативности деятельности таможенного органа в целом в отчетном периоде (квартале). Учитывая указание данной нормы о сохранение денежного довольствия, таможенный орган снижает производительность, сохраняя уровень трат.

Статья 20 указанного федерального закона говорит о бронировании жилья служащего на постоянном месте, при его переводе в другой регион. При этом, по новом месту службы также положено служебное жилье или денежная компенсация за него. Данный факт имеет неоднозначный характер: с одной стороны, имеет место хорошее материально-бытовое обеспечение служащего, а с другой, ввиду такого «перерасхода» жилых помещений в условиях нехватки жилищного фонда, многие переведенные к новому месту службы на длительный срок вынуждены арендовать жилье, стоимость которого компенсируется лишь отчасти.

1. Проблема применения права о государственной службе в таможенных органах основана на неоднозначности толкования и правовых пробелах нормативных актов. Кроме этого, ряд рассмотренных судебных дел указывает на предвзятое отношение судей к служащим таможенных органов, обратившихся за защитой своих прав.

Так, наиболее острыми предметами споров становятся незаконное расторжение контракта, незаконное решение о дисциплинарном проступке служащего, непредоставление особых отпусков различного вида. Рассмотренные решения судов первой и апелляционной инстанций в 73 % случаев соглашаются с позицией таможенного органа, несмотря на неоднозначное толкование правовых норм.

1. Проблема неэффективности системы управления кадрами в таможенных органах в определенной степени равнозначна неэффективности правовой системы, поскольку таможенная деятельность осуществляется в строгих рамках нормативного регулирования. Особенно актуальной представляется проблема неэффективного процесса отбора кадров.

Управление персоналом таможенных органов начинается с его отбора и приема на службу. Проанализировав доступные результаты собеседований и отбора кандидатов на вакантные должности, сделан однозначный вывод о приоритете при отборе такого фактора как опыт соответствующей работы.

Тогда как без внимания оставлены прочие важные навыки и способности кандидата, не имеющего внушительного опыта работы.

Такой подход к отбору кадров крайне неэффективен. В настоящее время опыт работы в таможенной сфере по конкретному направлению не представляет особой практической значимости ввиду динамичности процессов. Предположим, что кандидат на замещение вакантной должности имеет десятилетний опыт работы (с 2008 по 2018 годы – 10 полных лет). Из десяти лет стажа те годы, которые он отработал до образования Таможенного союза (2 года) не имеют практической значимости, годы, отработанные до создания Евразийского экономического союза и введения всех современных электронных систем обработки данных, осуществления таможенного контроля, таможенных операций и пр., имеют минимальную практическую значимость (как минимум 4 года). Таким образом, из десяти лет, в полной мере полезными являются только 4 года. Однако, выбирая между рассмотренным кандидатом без особых дополнительных навыков и кандидатом, имеющим опыт работы только 2 года и владеющего иностранным языком и отличными навыками пользователя электронных систем, предпочтение отдавалось первому. Данная проблема особенно актуальна. Еѐ следствием является комплектация штата недостаточно производительными кадрами.

В целом, технологии управления в таможенных органах несовершенны и недостаточно актуальны на каждом управленческом этапе.

Таким образом, проблемы нормативного регулирования управления кадрами в таможенных органах можно объединить в две большие группы – непосредственные и косвенные. Первые влекут за собой неопределенное толкование норм, что особенно важно в случае судебной защиты нарушенных прав одной из сторон. Вторая группа проблем носит прикладной характер и связана с применением рассматриваемых правовых норм.

Итак, в заключение настоящей главы можно сформулировать следующие основные выводы:

1. Основным нормативным актом в сфере управления кадрами в таможенных органах выступает Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ

«О службе в таможенных органах Российской Федерации». Данный документ является универсальным, охватывает широкий спектр вопросов и отсылает пользователя к набору узкопрофильных нормативных актов, изданных в соответствии с указанным федеральным законом. Данные профильные документы в достаточной степени регламентируют соответствующие сферы государственной службы в таможенных органах. Вместе с тем, рассмотренные федеральные законы содержат ряд противоречивых и недостаточно эффективных положений (Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» и Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

1. Эффективность правового регулирования управления кадрами в таможенных органах выражена в количестве служащих, обратившихся в суд для защиты своих трудовых прав, степенью выполнения установленных нормативов деятельности таможенных органов, уровне укомплектованности таможенных органов должностными лицами. Факторами, снижающими эффективность действующего нормативного регулирования являются неоднозначность толкования норм, выражающаяся в разных механизмах их применения судами при рассмотрении аналогичных дел. Кроме этого, укомплектованность таможенных органов должностными лицами снизилась и с трудом достигла целевого значения.
2. Выявленные проблемы толкования и применения правовых норм в отношении управления кадрами в таможенных органах не позволяют осуществлять такое управление максимально эффективно. В связи с этим, актуальными направлениями развития правовой базы управления персоналом в таможенной системе страны являются совершенствование формулировок отдельных положений нормативных правовых актов и устранение проблем правоприменительной практики.

# ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНОГО ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ

**§ 1. Мероприятия по оптимизации содержания и порядка применения нормативных правовых актов в сфере управления кадрами в таможенных органах**

Первая группа непосредственных проблем нормативных правовых актов в сфере управления кадрами таможенной службы затрагивает вопросы формулировки и возможности реализации конкретных статей Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». Следовательно, рекомендованными мероприятиями в данном направлении станут изменения формулировок и содержания названных в предыдущем параграфе норм:

1. В целях ликвидации несоответствия положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» предлагается следующее:

* дополнить часть 2 статьи 14 Федерального закона о государственной гражданской службе указанием на возможность изменения нормы в связи со спецификой государственного органа. Формулировка указанного пункта 14 статьи закона будет выглядеть следующим образом: «…2. Гражданский служащий вправе с предварительным уведомлением представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов и не запрещено условиями государственной службы». Таким образом, положения части 2 статьи 7 Федерального закона о службе в таможенных органах Российской Федерации, содержащие прямой

запрет на осуществление таможенными служащими иной оплачиваемой деятельности (кроме науки и творчества), не будут противоречить Федеральному закону о государственной гражданской службе в РФ.

* изменить формулировку положение части 4 статьи 32 Федерального закона о государственной гражданской службе РФ. Поскольку часть 6 статьи

18 Федерального закона о таможенной службе в РФ указывает на обязательство сохранения денежного довольствия отстраненного служащего, не являясь при этом каким-либо частным случаем, то в целях пресечения возможного различия в толковании указанных норм необходимо изменить формулировку части 4 статьи 32 Федерального закона о государственной гражданской службе РФ следующим образом: «… 4. В период отстранения от замещаемой должности гражданской службы (недопущения к исполнению должностных обязанностей) гражданского служащего денежное содержание ему не начисляется, если иное не установлено условиями государственной службы».

* Дополнить часть 2 статьи 45 Федерального закона о государственной гражданской службе РФ, которая устанавливает пятидневную рабочую неделю для всех государственных служащих, следующим образом: «… 2. Нормальная продолжительность служебного времени для гражданского служащего не может превышать 40 часов в неделю. Для гражданского служащего устанавливается пятидневная или шестидневная служебная неделя».

1. В целях обеспечения логики и возможности применения положений законодательства, необходимо учитывать обстоятельства действия нормы права и ее логико-хронологическую связь с остальными, близкими по предмету регулирования нормами.

А именно, необходимо исключить из Федерального закона о государственной гражданской службе в РФ пункт 3, части 1, статьи 40, которая признает одним из условий прекращения контракта со служащим отсутствие у него документа, подтверждающего необходимый уровень

образования (квалификации). Поскольку с данным лицом уже был заключен служебный контракт, предполагаемый к расторжению, кадровая служба таможенного органа (либо его руководитель), принявшая на замещаемую должность лицо, обязана была проверить наличие данного документа. Однако, на практике возможно, что кандидат предоставляет подложный документ об образовании, проверка подлинности которого занимает определенное время. Только в таком случае, расторжение контракта может быть связано с отсутствием подлинного документа, подтверждающим уровень образования. Для использования рассматриваемой нормы в этом контексте следует изменить ее формулировку следующим образом: «…1. Служебный контракт прекращается вследствие нарушения установленных настоящим Федеральным законом или другими федеральными законами обязательных правил его заключения … : … 3) выявления недействительности документа об образовании и о квалификации, если исполнение должностных обязанностей требует специальных знаний в соответствии с настоящим Федеральным законом или иным нормативным правовым актом; …».

Согласно пункту 1 статьи 7 Федерального закона о службе в таможенных органах РФ, на таможенную службу не могут быть приняты граждане при наличии у них неснятой или непогашенной судимости. Поскольку данное положение не отражает объективной действительности, предлагается дополнить его таким образом, чтобы норма характеризовала действительные условия поступления на службу: «…1. Гражданин не может быть принят на службу в таможенные органы или не может проходить службу в таможенных органах в случаях признания его недееспособным или ограниченно дееспособным вступившим в законную силу решением суда либо наличия у него судимости (в том числе неснятой или непогашенной), а также в случае лишения его вступившим в законную силу решением суда права проходить службу в таможенных органах в течение определенного срока».

Помимо этого, необходимо сформулировать уточняющее положение о том, какие дополнительные обстоятельства, связанные с судимостью станут препятствием для поступления на службу.

1. Для повышения степени практической эффективности отдельных положений законов, предлагается следующее:

* дополнить пункт 4 статьи 7 Федерального закона о службе в таможенных органах который запрещает службу в одном таможенном органе, в рамках подчинения близких родственников (дети, супруги) и братьев, сестер, родителей, детей супругов и супругов детей, возможностью дополнять перечень свойств, исходя из которых служба лиц в одном таможенном органе при наличии подчинительной связи невозможна. Предлагается сформулировать положение следующим образом: «…

1. Сотрудникам таможенных органов, являющимся близкими родственниками или состоящим между собой в свойстве (братья, сестры, родители, дети супругов, супруги детей и прочие), запрещается проходить службу в одном и том же таможенном органе, если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому». Таким образом, подчиненность должна быть исключена даже при наличии дальнего родства.
   * модернизировать систему проверки сведений о доходах и расходах сотрудников таможенных органов и членов их семей таким образом, чтобы эти сведения могли в полной мере отразить благосостояние сотрудника. При этом, изменения должны коснуться всего направления таких проверок в антикоррупционных целях, вне зависимости от конкретного государственного органа. Предлагается масштабно изменить подход с указанной системе, реформировать основы, в которых движение имущества и средств служащих и их ближайших родственников служит единственным показателем соблюдения коррупционной этики. В существующей системе отсутствует объективность, поскольку, будучи проинформированным о правовых нормах по данному вопросу, недобросовестный служащий имеет

неограниченное количество способов пользования ценностями, которые не станут его собственностью с юридической точки зрения. Антикоррупционная политика должна быть направлена на получение результата, а не отчетности. Данная проблема находится за рамками настоящего исследования, однако реформирование рассмотренной системы станет решением для обозначенной задачи в рамках применения в процессе управления кадрами таможенных органов неэффективных инструментов.

1. Проблему противоречия содержания Федерального закона о службе в таможенных органах РФ конституционным правам гражданина необходимо решать путем исключения из статьи 17 названного закона, пункта 3 части 2, который называет нахождение в положении заложника в связи с реализацией непосредственной служебной деятельности должностной обязанностью служащего таможенного органа. В связи с тем, что нахождение в положении заложника неизбежно сводится к ограничению свободы человека, которая является неотчуждаемым конституционным правом1, создалась ситуация нарушения конституционного права гражданина.

Позиционирование возможного нахождения в положении заложника как должностной обязанности сотрудника таможенных органов, представляется неверной позицией законодателя. По своей сути, данное положение может быть связано со служебными обязанности, может случиться во время их исполнения, однако само по себе нахождение в таком положении должностной обязанностью быть не может. Однако, возможность такого стечения обстоятельств – важная деталь, которую кандидат на замещение должен знать, поэтому, исключив рассматриваемый пункт закона из статьи 17 Федерального закона о службе в таможенных органах РФ, необходимо включить информацию о такой возможности в отдельную статью. Возможна следующая формулировка отдельной статьи: « Статья 18. Риски несения службы в таможенных органах РФ», при этом, кроме возможности становления заложником, необходимо указать и другие риски,

связанные с прохождением службы, например риск потери работы в случае сокращения должности, ликвидации или реорганизации таможенного органа, риск наступления материальной ответственности ввиду наступления определенных обстоятельств и т.д. Такой подход исключит существующее нарушение конституционного права на свободу, а также позволит повысить прозрачность таможенной службы, как места трудовой деятельности, на выбор которого гражданин имеет конституционное право1.

В таблице 5 содержится сводный перечень внесенных предложений.

Таблица 5 – Предложенные мероприятия для решения проблем первой группы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Норма** | **Проблема** | **Действие** | **Изменения** |
| Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» | | | |
| ч. 2  ст. 14 | несоответствие нормам Федерального закона от 21.07.1997  №114-ФЗ | дополнить | «… 2. Гражданский служащий вправе с предварительным уведомлением представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов и не запрещено условиями государственной службы» |
| ч. 4  ст. 32 | изменить | «… 4. В период отстранения от замещаемой должности гражданской службы (недопущения к исполнению должностных обязанностей) гражданского служащего денежное содержание ему не начисляется, если иное не установлено условиями государственной службы» |
| ч. 2  ст. 45 | дополнить | «… 2. Нормальная продолжительность служебного времени для гражданского служащего не может превышать 40 часов в неделю. Для гражданского служащего устанавливается пятидневная или шестидневная служебная неделя» |
| п. 3, ч.  1  ст. 40 | отсутствие логико- хронологической связи | исключить или изменить | « … 3) выявления недействительности документа об образовании и о квалификации, если исполнение должностных обязанностей требует специальных знаний в соответствии с настоящим Федеральным законом или иным нормативным правовым актом; …». |

*Продолжение таблицы 5*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Норма** | **Проблема** | **Действие** | **Изменения** |
| Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» | | | |
| ч. 1  ст. 7 | несоответствие правоприменительной практике | Дополнить | «…1. Гражданин не может быть принят на службу в таможенные органы или не может проходить службу в таможенных органах в случаях признания его недееспособным или ограниченно дееспособным вступившим в законную силу решением суда либо **наличия у него судимости (в том числе неснятой или непогашенной)**, а также в случае лишения его вступившим в законную силу решением суда права проходить службу в таможенных органах в течение определенного срока» |
| ч. 4  ст. 7 | низкая эффективность | Дополнить | «… 4. Сотрудникам таможенных органов, являющимся близкими родственниками или состоящим между собой в свойстве (братья, сестры, родители, дети супругов, супруги детей **и прочие**), запрещается проходить службу в одном и том же таможенном органе, если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому» |
| п. 3, ч. 2  ст. 17 | нарушение конституционного права | Исключить | возможно введение новой статьи  «Риски, связанные со службой в таможенных органах России», в которой в том числе будет указана норма о нахождении в положении заложника |

Итак, решение проблем первой группы сводится к изменению, исключению или переносу конкретных положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации».

Среди проблем опосредованного характера в рамках настоящего исследования понимаются вопросы применения, как непосредственных правовых норм, так и отраслевого права в целом, а также вопросы

организации служебной и управленческой деятельности на действующей правовой основе. Для их решения предлагаются следующие мероприятия:

1. Изменить содержание части 2 статьи 15 Федерального закона о государственной гражданской службе, которая налагает запрет на исполнение таможенным служащим неправомерного приказа руководства, а также определяет порядок его действий в случае поступления такого распоряжения. Этот порядок предусматривает мотивированное оспаривание распоряжения у руководителя таможенного органа и в суде (при отрицательном результате предыдущего этапа). Ввиду высокой моральной нагрузки и риска исполнения данной нормы для служащего, предлагается переложить ответственность доказывания законности распоряжения на лицо, отдавшее его. При этом, за служащим таможенного органа остается право не исполнять распоряжение, в законности которого есть непреодолимые сомнения, с уведомлением о своем решении лица, отдавшего приказ. Таким образом, необходимость доказывания правомерности распоряжения переходит с подчиненного на руководителя, тем самым облегчая возможность служащего добросовестно исполнять закон в любом проявлении.
2. Для обеспечения экономической целесообразности применения ряда положений законодательства, предлагается внести изменения в следующие положения закона о службе в таможенных органах РФ:
   * изменить пункт 6 статьи Федерального закона о службе в таможенных органах РФ, который предусматривает сохранение оклада на период отстранения лица от служебной деятельности по дисциплинарным основаниям. Предлагается заменить положенное денежное довольствие в полном объеме на компенсационную выплату, размер которой будет установлен ФТС России или Правительством РФ. Данная мера позволит сэкономить значительное количество государственных средств и послужит

дополнительным стимулятором служащих к соблюдению дисциплинарного устава таможенных органов1.

* + дополнить статью 20 указанного Федерального закона, которая говорит о бронировании жилья служащего на постоянном месте, при его переводе в другой регион. Поскольку по новому месту службы также положено служебное жилье или денежная компенсация за него, то разумно установить сроки перевода, в рамках которых, такое бронирование возможно. Предлагается дополнить статью следующим образом: « … 2. При переводе сотрудника таможенного органа на службу в другую местность на период менее 6 календарных месяцев, за указанным сотрудником и проживающими с ним членами семьи на время службы в другой местности бронируется в установленном порядке занимаемое жилое помещение по месту постоянного жительства. При этом по новому месту службы сотруднику таможенного органа и членам его семьи предоставляется служебное жилое помещение либо выплачивается ежемесячная денежная компенсация расходов на наем (поднаем) жилого помещения в размерах, установленных Правительством Российской Федерации». Таким образом, предполагается высвободить определенное количество жилищного фонда для обеспечения служебным жильем сотрудников таможенных органов.

1. В целях решения проблемы применения права о государственной службе в таможенных органах, которая основана на неоднозначности толкования и правовых пробелах нормативных актов предлагается уделить внимание Верховного Суда РФ на формирование обзора служебной практики по вопросам трудовых споров служащих и таможенных органов.

Наиболее актуальными вопросами, которые должны быть освещены в обзоре - незаконное расторжение контракта, незаконное решение о дисциплинарном проступке служащего, непредоставление особых отпусков различного вида.

1 Джуманьязова И.Р., Ларионова Н.А. Мотивация и стимулирование персонала государственных органов управления // Theory and practice of scientific research: сборник материалов XXXIX Международной научно- практической конференции. 2018. С. 100.

1. Для решения проблемы неэффективности системы управления кадрами в таможенных органах, которая в определенной степени равнозначна неэффективности правовой системы, поскольку таможенная деятельность осуществляется в строгих рамках нормативного регулирования, необходима модернизация механизма государственного управления кадрами, в особенности отбора кадров.

Поскольку таможенные органы являются органами государственными, и имеют четко сформулированные задачи, спланированные показатели деятельности и не сталкиваются с конкуренцией, то от сотрудников требуется лишь соответствие определенным параметрам и умение выполнять конкретные операции. При этом, уровень заработной платы зависит не от умений, способностей и потенциала служащих, а от занимаемой должности.

Ориентация на выслугу лет при подборе кадров несет негативные последствия как для остальных сотрудников, которые вынуждены частично брать на себя задачи некомпетентного сотрудника на период его обучения и адаптации, так и для государственного бюджета, за счет которого проводится обучение новоприбывшего1.

Если рассмотреть внешнеэкономическую и таможенную деятельность в развитии, то можно однозначно утверждать что обе эти области справедливо отнести к наиболее динамичным. Постоянные изменения во внешнеэкономической и таможенной политике государства, с учетом меняющейся политической и экономической обстановки в мире, обязательно влекут за собой изменения в таможенной сфере, которые выражаются в трансформации механизмов осуществления различных таможенных операций. На этом фоне, сотрудники таможенных органов вынуждены проходить регулярное дополнительное обучение для поддержания своих профессиональных навыков на соответствующем действительности уровне.

1 Лытнева Н.А., Крючкова Ю.С. Анализ современных механизмов подбора кадров в системе государственного управления // Научные записки ОрелГИЭТ. 2017. № 6 (24). С. 74.

64

Практика управления персоналом крупнейших мировых компаний (например, корпорации Майкрософт) показывает, что в любой динамично развивающейся сфере деятельности, опыт имеет куда меньшее значение чем способность обучаться и развиваться1. По нашему мнению, несмотря на государственный характер таможенных органов, для них актуален рассмотренный принцип. Еще 5 лет назад преобладали таможенные декларации в письменной форме, а средства таможенного контроля значительно отличались от существующих теперь, также постоянным изменениям подвержена сфера управления рисками и факторы, определяющие направления усиленного таможенного контроля. В связи с

этим, при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей должны учитываться в большей степени индивидуальные способности кандидата, уровень и качество его образования, стремление к развитию, способность к обучению, владение специфическими, важными для осуществления таможенной деятельности навыками2.

Таким образом, кадровые службы таможенных органов должны оценивать специфические способности кандидатов на замещение вакантных должностей (навыки пользования компьютерной техникой и уровень владения иностранным языком), а также обязательно оценивать способность кандидата к обучению на основании специально разработанной соответствующими специалистами методики.

Итак, совершенствование нормативного регулирования управления кадрами в таможенных органах предполагает решение выявленных непосредственных и опосредованных проблем.

1 Алиева С.В., Горлищева Д.В. Кадровые инновации в органах публичной власти и возможности их трансфера из коммерческих организаций // Вестник экспертного совета. 2018. № 3 (14). С. 63.

2 Гребеник Л.Г. Внедрение современных кадровых технологий для повышения эффективности деятельности системы государственного и муниципального управления // Инновационное развитие экономики: реалии и перспективы: сборник материалов международной научно-практической конференции профессорско- преподавательского состава и аспирантов. 2015. С. 206.

# § 2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, распределим их по объектам изменения: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации».

Итак, в Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предлагается внести следующие изменения:

* дополнить часть 2 статьи 14 указанием на возможность изменения нормы в связи со спецификой государственного органа;
* изменить формулировку части 4 статьи 32 с целью указания альтернативы отсутствия денежного довольствия на период отстранения от государственной службы;
* дополнить часть 2 статьи 45 указанием на возможность установления шестидневной рабочей недели.
* исключить пункт 3, части 1, статьи 40, которая признает одним из условий прекращения контракта со служащим отсутствие у него документа, подтверждающего необходимый уровень образования (квалификации);
* изменить содержание части 2 статьи 15, которая налагает запрет на исполнение таможенным служащим неправомерного приказа руководства, а также определяет порядок его действий в случае поступления такого распоряжения.

Основными эффектами от внесения предложенных изменений станут:

1. Устранение несоответствия положений рассматриваемого федерального закона и федеральных законов, которые должны ему соответствовать. Данные изменения не предполагают финансовых затрат, и представляются более оптимальными, нежели изменение того порядка государственной гражданской службы, который предусмотрен рядом

конкретных, не соответствующих рассматриваемому закону статей. Одновременно будет решен вопрос об однозначности применения смежных правовых норм (решение за счет устранения неточностей и противоречий).

1. Соблюдение логики и содержательности правовых норм, которые достигаются за счет устранения формулировок, препятствующих такой возможности. Так, невозможность заключения служебного контракта без предоставления лицом документа об образовании исключает возможность применения нормы, предписывающей расторжение такого контракта ввиду отсутствия указанного документа. Реализация мероприятий, направленных на рассматриваемый эффект также не требует финансовых затрат государства и изменения связанных нормативных актов.
2. Создание среды, способствующей эффективному правоприменению со стороны служащих таможенных органов. Кроме этого, предложенное мероприятие по переносу обязанности доказывания правомерности распоряжения на лицо, издавшее его, облегчает моральный вес обязанности служащего по отказу в исполнении неправомерного приказа. Дополнительным эффектом станет снижение количества судебных разбирательств по вопросу правомерности приказов и распоряжений в системе таможенных органов, поскольку необходимость обращения в суд будет являться не необходимостью служащего в рамках исполнения обязанности, а личной инициативой руководителя, правомерность приказа которого является предметом спора.

В отношении Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» предложено следующее:

* дополнить пункт 1 статьи 7 таким образом, чтобы норма характеризовала действительные условия поступления на службу;
* сформулировать уточняющее положение о том, какие дополнительные обстоятельства, связанные с судимостью станут препятствием для поступления на службу;
* дополнить пункт 4 статьи 7 таким образом, чтобы была исключена подчиненность даже при наличии дальнего родства;
* исключить из статьи 17, пункт 3 части 2, который называет нахождение в положении заложника в связи с реализацией непосредственной служебной деятельности должностной обязанностью служащего таможенного органа, с возможностью формирования самостоятельной статьи, отражающей риски, связанные с прохождением таможенной службы;
* изменить пункт 6 статьи 18, который предусматривает сохранение оклада на период отстранения лица от служебной деятельности по дисциплинарным основаниям;
* дополнить статью 20 закона, которая говорит о бронировании жилья служащего на постоянном месте, при его переводе в другой регион.

Эффективность предложенных изменений Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» выражается в следующем:

1. Повышение прозрачности и объективности отношений и механизмов, связанных с поступлением на государственную службу. Дав гражданам возможность реальной оценки требований и условий поступления на службу, законодатель будет способствовать реализации обеспеченного Конституцией права гражданина на выбор места трудовой деятельности1. В настоящее время государственная служба не является понятным механизмом, регулярно, и служащие, и соискатели сталкиваются с рядом недочетов и противоречий системы2. Повышение доступности и прозрачности системы государственной службы станет отличным инструментом привлечения кадров на государственную гражданскую службу.

1 Джавадян Л.Г. Направления повышения эффективности реализации кадровой политики в органах государственной власти // Государственное управление и развитие России: вызовы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 51.

2 Тарасова К.А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2015. № 3. С. 31.

1. Повышение благоприятного климата в коллективах таможенных органов, которое достигается путем исключения любых (и близких, и дальних) родственных связей в пределах одного таможенного органа.
2. Исключение нарушений конституционных прав граждан – важнейший результат модернизации законодательства. При этом, создание самостоятельной статьи, содержащей реальные объективные риски, связанные с прохождением службы в таможенных органах станет большим шагом на пути повышения открытости государственной службы, а также обеспечит для соискателя возможность объективно оценить собственные желания и возможности, связанные с выбором таможенного дела в качестве профессии.
3. Повышение экономической эффективности деятельности таможенных органов, которые выражаются в экономии средств при замене полного оклада компенсационной выплатой в случае временного отстранения служащего от занимаемой должности, а также в высвобождении некоторого количества жилищного фонда. Незначительный, на первый взгляд, размер экономии, является существенным в рамках государства.

Также, необходимо отметить эффективность предложений, внесенных в рамках решения прикладных проблем правового регулирования управления кадрами в таможенных органах.

Отдельным предложенным мероприятием стала масштабная модернизация системы проверки сведений о доходах и расходах сотрудников таможенных органов и членов их семей таким образом, чтобы эти сведения могли в полной мере отразить благосостояние сотрудника. Было предложено масштабно изменить подход с указанной системе, реформировать основы, в которых движение имущества и средств служащих и их ближайших родственников служит единственным показателем соблюдения коррупционной этики.

Эффективность данного мероприятия является многогранной и соответствует сложности его реализации. Формирование действительно

эффективного механизма мониторинга коррупционных проявлений станет новым этапом развития государственной службы и государственного управления. Снижение уровня коррупции незамедлительно скажется на состоянии государственной среды, на объективности осуществления важнейших государственных функций.

В целях решения проблемы применения права о государственной службе в таможенных органах, которая основана на неоднозначности толкования и правовых пробелах нормативных актов предлагается уделить внимание Верховного Суда РФ на формирование обзора служебной практики по вопросам трудовых споров служащих и таможенных органов.

Эффективность формирования единого подхода к применению норм права, регулирующего порядок и условия прохождения государственной гражданской службы в таможенных органах обусловлена важностью решаемой проблемы. Как показал анализ судебной практики, в настоящее время суды все чаще встают на сторону таможенных органов в тех вопросах, которые, очевидно, должны были решиться в пользу служащих. Данный факт способствует снижению частоты использования судебной защиты своих прав среди работников и формирует негативное отношение к судебной системе, механизму нормативного регулирования и сомнения в объективности судей.

Исходя из наиболее распространенных предметов спора, дополнительным эффектом станет снижение количества фактов незаконного расторжения контракта, вынесения незаконных решений о дисциплинарном проступке служащего, непредоставление особых отпусков различного вида.

Для решения проблемы неэффективности системы управления кадрами в таможенных органах, которая в определенной степени равнозначна неэффективности правовой системы, поскольку таможенная деятельность осуществляется в строгих рамках нормативного регулирования была предложена модернизация механизма государственного управления кадрами, в части их отбора — дополнительная оценка на этапе отбора и исключение личного фактора.

Исключение личного фактора при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей (родство, знакомства и т.д.), и прием на службу исключительно профессиональные навыки:

* повысит стремление работников к совершенствованию профессиональных навыков;
* позволит отбирать для службы более перспективных сотрудников;
* повысит авторитет руководителя в глазах подчиненных.

Предпочтение при приеме на службу способностям, а не опыту кандидата:

* усилит кадровый потенциал таможенных органов;
* позволит повысить результативность обучения служащих в дальнейшем;
* позволит получить «гибких» сотрудников, способных выполнять задачи, выходящие за рамки их компетенции1 (в ситуациях, этого требующих);
* даст возможность плодотворно использовать дополнительные навыки сотрудника (в сфере компьютерной техники, иностранного языка, коммуникаций и пр.).

Экономический эффект данного мероприятия равен стоимости обучения вновь прибывших сотрудников которое оказалось нерезультативным ввиду отсутствия у них способностей или стремления к профессиональному развитию.

Совокупным эффектом всех предложенных мероприятий является повышение эффективности правового регулирования управления кадрами в таможенных органах повышение имиджа таможенной службы как сферы трудовой деятельности и пр. На основании этого допустимо предполагать увеличение числа соискателей на вакантные должности как минимум на два процента.

1 Босько О.В. Подбор кадров для государственной службы // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами: сборник материалов Пятой международной научно- практической конференции. 2016. С. 61.

На основании открытых данных можно выявить взаимосвязь укомплектованности таможенных органов должностными лицами и эффективности деятельности таможенной системы. Так в 2018 году штат таможенных органов был укомплектован на 92,2 %, а сумма сборов в государственный бюджет составила 6 063,2 млрд. рублей1. Путем несложных расчетов можно установить, что эффективность деятельности 1 % должностных лиц приравнивается к 65,8 млрд. рублей в год. Таким образом, рост укомплектованности таможенных органов должностными лицами имеет яркий экономический эффект.

Итак, можно сформулировать следующие основные выводы:

1. Решение выявленных проблем может быть достигнуто преимущественно, путем изменения, дополнения или исключения положений нормативных правовых актов: Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федерального закона № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации». В тоже время, для модернизации системы правового регулирования управления кадрами в таможенных органах необходимо совершенствовать порядок правоприменения, порядок отбора кадров для службы в таможенных органах и систему мониторинга коррупционных проявлений государственных служащих. Все перечисленные шаги предполагают значительные усилия от соответствующих органов.
2. Эффективность предложенных мероприятий выражается в устранении несоответствия и противоречий правовых положений, соблюдении логики и содержательности правовых норм, создании среды, способствующей эффективному правоприменению со стороны служащих таможенных органов, повышении прозрачности и объективности отношений и механизмов, связанных с поступлением на государственную службу и ее прохождением. Также, очевиден экономический эффект предложенных мероприятий.

1 Таможенная служба Российской Федерации в 2018 году. М., 2019. С. 14.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения настоящего исследования были решены поставленные задачи и достигнута конечная цель – разработка мероприятий, направленных на совершенствование правового регулирования управления кадрами в таможенных органах.

В результате исследования можно сформулировать следующие основные выводы:

1. Управление персоналом в таможенных органах – централизованное и непрерывное воздействие на деятельность государственных гражданских служащих таможенных органов, направленное на достижение последними установленных показателей и основанное на нормах таможенного и трудового законодательства РФ. Деятельность по управлению кадрами в таможенных органах характеризуется рядом особенностей, обусловленных спецификой таможенной службы и государственного управления: строгим нормативным регулированием, зависимостью местного планирования от директив вышестоящих органов и преобладанием нематериальной мотивации, ввиду некоммерческого характера организации.

Регулирование управления кадрами в таможенных органах происходит на основе двух групп правовых актов: законодательстве Российской Федерации и нормативных актах ФТС России, и внутренних документах таможенных органов (организационных, организационно-методических, организационно-распорядительных, нормативно-справочных и пр.).

1. Основным нормативным актом в сфере управления кадрами в таможенных органах выступает Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ

«О службе в таможенных органах Российской Федерации». Данный документ является универсальным, охватывает широкий спектр вопросов и отсылает пользователя к набору узкопрофильных нормативных актов, изданных в соответствии с указанным федеральным законом. Данные профильные документы в достаточной степени регламентируют

соответствующие сферы государственной службы в таможенных органах. Вместе с тем, рассмотренные федеральные законы содержат ряд противоречивых и недостаточно эффективных положений (Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» и Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

Эффективность правового регулирования управления кадрами в таможенных органах в первую очередь выражена в количестве служащих, обратившихся в суд для защиты своих трудовых прав. Факторами, снижающими эффективность действующего нормативного регулирования являются неоднозначность толкования норм, выражающаяся в разных механизмах их применения судами при рассмотрении аналогичных дел. Кроме этого, укомплектованность таможенных органов должностными лицами снизилась и с трудом достигла целевого значения.

Выявленные проблемы толкования и применения правовых норм в отношении управления кадрами в таможенных органах не позволяют осуществлять такое управление максимально эффективно. В связи с этим, актуальными направлениями развития правовой базы управления персоналом в таможенной системе страны являются совершенствование формулировок отдельных положений нормативных правовых актов и устранение проблем правоприменительной практики.

1. В Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предлагается внести следующие изменения:

* дополнить часть 2 статьи 14 указанием на возможность изменения нормы в связи со спецификой государственного органа;
* изменить формулировку части 4 статьи 32 с целью указания альтернативы отсутствия денежного довольствия на период отстранения от государственной службы;
* дополнить часть 2 статьи 45 указанием на возможность установления шестидневной рабочей недели.
* исключить пункт 3, части 1, статьи 40, которая признает одним из условий прекращения контракта со служащим отсутствие у него документа, подтверждающего необходимый уровень образования (квалификации);
* изменить содержание части 2 статьи 15, которая налагает запрет на исполнение таможенным служащим неправомерного приказа руководства, а также определяет порядок его действий в случае поступления такого распоряжения.

В отношении Федерального закона от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» предложено следующее:

* дополнить пункт 1 статьи 7 таким образом, чтобы норма характеризовала действительные условия поступления на службу;
* сформулировать уточняющее положение о том, какие дополнительные обстоятельства, связанные с судимостью станут препятствием для поступления на службу;
* дополнить пункт 4 статьи 7 таким образом, чтобы была исключена подчиненность даже при наличии дальнего родства;
* исключить из статьи 17, пункт 3 части 2, который называет нахождение в положении заложника в связи с реализацией непосредственной служебной деятельности должностной обязанностью служащего таможенного органа, с возможностью формирования самостоятельной статьи, отражающей риски, связанные с прохождением таможенной службы;
* изменить пункт 6 статьи 18, который предусматривает сохранение оклада на период отстранения лица от служебной деятельности по дисциплинарным основаниям;
* дополнить статью 20 закона, которая говорит о бронировании жилья служащего на постоянном месте, при его переводе в другой регион.

Отдельным предложенным мероприятием стала масштабная модернизация системы проверки сведений о доходах и расходах сотрудников

таможенных органов и членов их семей таким образом, чтобы эти сведения могли в полной мере отразить благосостояние сотрудника. Было предложено масштабно изменить подход с указанной системе, реформировать основы, в которых движение имущества и средств служащих и их ближайших родственников служит единственным показателем соблюдения коррупционной этики.

В целях решения проблемы применения права о государственной службе в таможенных органах, которая основана на неоднозначности толкования и правовых пробелах нормативных актов предлагается уделить внимание верховного суда РФ на формирование обзора служебной практики по вопросам трудовых споров служащих и таможенных органов.

Для решения проблемы неэффективности системы управления кадрами в таможенных органах, которая в определенной степени равнозначна неэффективности правовой системы, поскольку таможенная деятельность осуществляется в строгих рамках нормативного регулирования была предложена модернизация механизма государственного управления кадрами, в части их отбора — дополнительная оценка на этапе отбора и исключение личного фактора.

Совокупным эффектом всех предложенных мероприятий является повышение эффективности правового регулирования управления кадрами в таможенных органах повышение имиджа таможенной службы как сферы трудовой деятельности и пр. На основании этого допустимо предполагать увеличение числа соискателей на вакантные должности как минимум на два процента.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 11.12.2018) // Собрание законодательства РФ, 02.08.2004, № 31, ст. 3215;
2. Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» (ред. от 03.08.18) // Собрание законодательства Российской Федерации от 28 июля 1997 г. № 30, ст. 3586;
3. Указ Президента РФ от 12.05.2009 № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» (ред. от 01.07.2014). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.05.2019);
4. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 25.02.2019, № 8, ст. 765;
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р (ред. от 10.02.2018). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.05.2019);
6. Приказ ФТС России от 07.04.2017 № 548 «Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации» // Таможенные ведомости, 2017, № 7;
7. Приказ ФТС РФ от 25.11.2004 № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации». – Доступ из справочно- правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.05.2019);

8. Приказ ФТС России от 27.06.2017 № 1065 (ред. от 29.08.2018) «О решении коллегии ФТС России от 25 мая 2017 года «О Комплексной программе развития ФТС России на период до 2020 года»». – Доступ из

справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.05.2019);

9. Приказ ФТС России от 07.08.2018 № 1250 (ред. от 11.10.2018) «Об утверждении плана Федеральной таможенной службы по противодействию коррупции в таможенных органах Российской Федерации, представительствах таможенной службы Российской Федерации в иностранных государствах и учреждениях, находящихся в ведении ФТС России, на 2018 - 2020 годы». – Доступ из справочно-правовой системы

«КонсультантПлюс» (дата обращения: 28.05.2019);

Справочная литература

1. Ежегодный статистический сборник: Таможенная служба Российской Федерации в 2016 году. — М., 2017. — 77 с.;
2. Ежегодный статистический сборник: Таможенная служба Российской Федерации в 2017 году. — М., 2018. — 101 с.;
3. Ежегодный статистический сборник: Таможенная служба Российской Федерации в 2018 году. — М., 2019. — 104 с.;

Специальная литература

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. — М: Издательство Инфра, 2016. — 360 с. — ISBN 978-5-406-04751-4;
2. Корниенко Е.В. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций: монография. — Таганрог: Издатель А.Н. Ступин, 2012. — 104 с. — ISBN 978-3-8433-1533-3;
3. Марр Р., Флиастер А. Словарь. — М.: Издательство Человек и труд, 1994. — Том 1. — 127 с.
4. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993. — 300 с. — ISBN 5- 85900-067-7;
5. Экономический рост: факторы эффективного развития: монография

/ отв. ред. Гуляев Г.Ю. — Пенза: Наука и просвещение, 2017. — 110 с. — ISBN 978-5-906973-81-8;

Учебники и учебные пособия

1. Васильева Е.А. Управление персоналом государственной гражданской службы: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования. — СПб.: Астерион, 2017. — 310 с. — ISBN 978-5-00045-423-7;
2. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. — М.: Издательство Проспект, 2015. — 688 с. — ISBN 978-5-392-16754-8;
3. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учебник. — М.: Юрайт, 2013. — 641 с. — ISBN 978-5-9916-2360-5;
4. Знаменский Д.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебник для бакалавриата и магистратуры. — М.: Издательство Юрайт, 2017.

— 355 с. — ISBN 978-5-593941-60-06354814-31;

1. Карпов А.В., Клюева Н.В. Технологии управления развитием персонала: учебник. — М.: Издательство Проспект, 2016. — 416 с. — ISBN 978-5392-1955-8;
2. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 498 с. — ISBN 978-5-9916-5387-9;
3. Мамон Н.В. Управление персоналом в исполнительных органах власти: учебное пособие. — Кострома: Костромской государственный университет, 2017. — 106 с. — ISBN 978-5-8285-0906-5;
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 496 с. — ISBN 978-5-9916-3930-9;
5. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник и практикум. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 384 с. — ISBN 978-5-916- 3597-4;
6. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение: учебник. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 562 с. — ISBN 978- 5-9916-4296-5;
7. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 444 с. — ISBN 978-5-9916-4830-1;
8. Просянников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах: учебное пособие. — Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2012. — 160 с. — ISBN 978-5-9590-0590- 0;
9. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебник. — М.: Юнити-Дана, 2016. — 323 с. — ISBN 978-5-9916-5467-8;
10. Староверова К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 240 с.

— ISBN 978-5-593941-60-0825839-64;

1. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 182 с. — ISBN 978-5-9916-4282-8;
2. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. — 79 с. — ISBN 5- 7310-0367-X;
3. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник. — М.: Издательство КноРус, 2016. — 224 с. — ISBN 978-5-406- 04523-7;
4. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. — М.: Издательство КноРус, 2016. — 208 с. — ISBN 978-5- 406-04455-1;

Статьи

1. Айдаева С.А., Амаханов И.С. Экономическое стимулирование муниципальных служащих // Проблемы теории и практики управления

развитием социально-экономических систем: Сборник научных трудов XIII Всероссийской научно-практической конференции. — 2016. — С. 19-21;

1. Алиева С.В., Горлищева Д.В. Кадровые инновации в органах публичной власти и возможности их трансфера из коммерческих организаций // Вестник экспертного совета. — 2018. — № 3 (14). — С. 60-66;
2. Асланов М.А. Современные кадровые технологии в органах государственной власти // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2014. — № 3. — С. 27-34;
3. Бакланов П.А. Автоматизация как элемент профессионализации управления персоналом в системе государственной службы Ирландии (зарубежный опыт) // Материалы Афанасьевских чтений. — 2016. — № 3 (16). — С. 61-70;
4. Босько О.В. Подбор кадров для государственной службы // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами: сборник материалов Пятой международной научно-практической конференции. — 2016. — С. 60-63;
5. Голубева Т.Г., Фоменко Е.А. Организационное моделирование системы управления персоналом в органах государственной власти в современных условиях // Современные вызовы и реалии экономического развития России: сборник материалов V Международной научно- практической конференции. — 2018. — С. 137-138;
6. Гребеник Л.Г. Внедрение современных кадровых технологий для повышения эффективности деятельности системы государственного и муниципального управления // Инновационное развитие экономики: реалии и перспективы: сборник материалов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. — 2015. — С. 202-210;
7. Джавадян Л.Г. Направления повышения эффективности реализации кадровой политики в органах государственной власти // Государственное

управление и развитие России: вызовы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции. — 2017. — С. 50-53;

1. Джуманьязова И.Р., Ларионова Н.А. Мотивация и стимулирование персонала государственных органов управления // Theory and practice of scientific research: сборник материалов XXXIX Международной научно- практической конференции. — 2018. — С. 100-101;
2. Дзагоев С.Ф., Гончарова А.С. Проблемы аттестации персонала в органах государственной власти и пути их решения (на примере Управления МВД по г. Владикавказ) // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов. — 2017. — С. 166-176;
3. Загайнов А.А. Информационное обеспечение в системе управления персоналом государственных органов // Синергия Наук. — 2017. — № 17. — С. 264-271;
4. Зуденкова С.А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию // Вестник Университета (Государственный университет управления). — 2018. — № 9. — С. 17-21;
5. Иваниченко Л.Б. Современные тенденции и проблемы управления персоналом на государственной службе // Современные технологии управления персоналом: сборник трудов V Международной научно- практической конференции. — 2018. — С. 81-85;
6. Кананыкина Е.С. Система профессионального обучения во Франции // NB: Административное право и практика администрирования. — 2013. — № 11. — С. 101-122;
7. Канова Н.А. Роль и место кадровой службы в системе управления персоналом // Молодежь и наука. — 2017. — № 3. — С. 82;
8. Кафаров Р.Р., Ализаде Г.А., Крюкова Е.В. Методы и инструменты в области управления персоналом при работе государственных органов власти

// Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции.

— 2018. — С. 133-136;

1. Кибанов А.Я., Лобачѐва А.С. Управление карьерой и служебно- профессиональным продвижением государственных гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2014.

— № 2. — С. 18-24;

1. Крутофал А.И., Лымарева О.А. Развитие системы управления персоналом в государственных органах // Аллея науки. — 2018. — № 10 (26).

— С. 78-81;

1. Кузнецов А.И. Управление персоналом как специфическая сфера управления // Сборник материалов Никоновских чтений. — 2006. — С. 74-81;
2. Куроедова Е.О. Современное состояние и перспектива совершенствования мотивации государственных служащих в России // Инновационные HR-технологии для современной России: кадры решают все: сборник материалов научно-практической конференции, посвященной 10- летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия».

— 2015. — С. 133-139;

1. Лохина И.Н. Реформирование кадрового состава государственной и муниципальной службы // Вестник Нижегородского института управления.

— 2016. — № 1 (38). — С. 11-15;

1. Лытнева Н.А., Крючкова Ю.С. Анализ современных механизмов подбора кадров в системе государственного управления // Научные записки ОрелГИЭТ. — 2017. — № 6 (24). — С. 71-76;
2. Макарова Г.В. Наставничество в управлении персоналом гражданской службы // Экономика. Социология. Право. — 2018. — № 2 (10).

— С. 107-112;

1. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. — 2015. — № 1. — С. 75-93;
2. Нелипа И.А., Валькович О.Н. Современные парадигмы управления персоналом в системе государственной службы // Экономика устойчивого развития. — 2018. — № 3 (35). — С. 271-275;
3. Сергеев Е.А. Реализация современных технологий управления персоналом в органах государственной власти // Наука и общество в современных условиях: сборник материалов V Международной научно- практической конференции. — 2017. — С. 208-213;
4. Тарасова К.А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. — 2015. — № 3. — С. 30-33;
5. Трунова С.Н., Чернышова Д.Ю. Современные тенденции в системе управления персоналом // Формирование системы устойчивого развития сельского хозяйства на основе концепции стратегического управления (I Шаляпинские чтения): сборник материалов Всероссийской научно- практической конференции. — 2018. — С. 229-233;
6. Фокин А.Е. Мотивация персонала государственных и муниципальных органов управления // Прогнозирование социального и экономического развития в новых геополитических условиях: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. — 2018. — С. 122-126;
7. Чернышев Ю.Ю. Параметрические характеристики системы управления персоналом государства как институционального субъекта экономики // Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования: сборник материалов V Международной научно-практической конференции. — 2016.

— С. 314-325;

1. Шалаев И.А., Фирсова П.Н. Практика внедрения современных методов управления персоналом в госдарственно-муниципальных образованиях // Наука среди нас. — 2018. — № 1 (5). — С. 399-404;
2. Шибут М.С. Современные информационные технологии в работе с персоналом государственных органов и организаций // Проблемы управления (Минск). — 2017. — № 4 (66). — С. 79-83;

Электронные ресурсы

1. Обзор статистических данных о рассмотрении в Верховном Суде Российской Федерации административных, гражданских дел, дел по разрешению экономических споров, дел об административных правонарушениях и уголовных дел в 2018 году [Электронный ресурс]. URL: https://vsrf.ru/documents/statistics/27651/ (дата обращения: 12.05.2019);
2. Официальный сайт Российской таможенной академии [Электронный ресурс]. URL: <http://rta.customs.ru/nrta/index.php> (дата обращения: 27.04.2019);
3. Официальный сайт ФТС России [Электронный ресурс]. URL: [http://www.](http://www/) customs.ru (дата обращения: 26.04.2019);

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. UR[L: http:// www.consultantplus.ru](http://www.consultantplus.ru/) (дата обращения: 26.04.2019).

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |