

В. В. Ченцов, доктор історичних наук,
професор кафедри державної служби
та митної справи
Академії митної служби України
Т. М. Чіка, аспірант
Академії митної служби України

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФЕДЕРАЛЬНОЇ МИТНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ НІМЕЧЧИНИ ТА ФЕДЕРАЛЬНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ РОСІЇ

Статтю присвячено описові та порівнянню ключових елементів кадрової політики Федеральної митної адміністрації Німеччини і Федеральної митної служби Росії.

Ключові слова. Федеральна митна адміністрація Німеччини, Федеральна митна служба Росії, кадрова політика, елементи кадрової політики.

This article is devoted to the overview and to the comparison of the HR-policy' key elements at the Federal Customs Administration of Germany and Federal Customs Service of Russia.

Key words. The Federal Customs Administration of Germany, the Federal Customs Service of Russia, the HR-Policy, the elements of the HR-Policy.

Постановка проблеми (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями). Одним з головних результатів сучасного етапу науково-технічного прогресу стало перетворення людини на головну рушійну силу організації. Все це повною мірою стосується й органів митної служби. Митниця – це бюджетотвірна організація, тому питання кадрової політики митної служби надзвичайно актуальне в загальнодержавному масштабі. Під час динамічних змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах митної служби саме виважена кадрова політика здатна не лише сприяти реалізації організаційних цілей, але й бути каталізатором прогресивних зрушень у майбутньому. Тому успішне втілення концепції реформування митної служби України “Обличчям до людей”, схваленої Колегією Державної митної служби України 29 жовтня 2010 р., неможливе без грамотного формування та ефективного реалізації кадрової політики.

Вступ України до Європейського Союзу (далі – ЄС) передбачатиме створення єдиного ринку та митного союзу. Через ці об'єктивні причини митна служба України не може бути остороною світових процесів і тенденцій. Наближення до міжнародних стандартів, у тому числі в роботі з персоналом, є не лише невід'ємною складовою зміцнення її інституційної спроможності, але й реалізацією євроінтеграційної політики України.

Федеральна Республіка Німеччина (ФРН) та Російська Федерація (РФ) – ключові гравці на геополітичній карті світу. Будучи стратегічними партнерами України, ці країни тривалий час виступають найбільшими торговельними контрагентами України у світі. Вагому роль у розбудові економічних відносин між країнами відіграють національні митні системи, ефективність функціонування яких значною мірою залежить від належного формування та реалізації кадрової політики.

Беручи до уваги те, що Україні притаманні риси як пострадянських країн, так і європейські орієнтації, цікаво дослідити й порівняти елементи кадрової політики митних систем цих країн.

© **В. В. Ченцов, Т. М. Чіка, 2011**

Аналіз останніх досліджень і публікацій (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття). З огляду на стратегічний характер зазначеної проблематики вивченню її окремих елементів присвячено численні публікації як вітчизняних, так і зарубіжних науковців: І. Г. Бережнюка, П. В. Пашка, А. А. Пилипенко, М. І. Судоргіна, С. К. Рогожиної, Є. М. Махова, Н. А. Болотової, В. В. Солодова, Е. В. Михайлової, М. В. Медведєвої, В. В. Новікова та ін. Вони доклали зусиль для розв'язання проблем оцінки ефективності використання кадрового потенціалу, аналізу діяльності кадрових служб митних органів з погляду формування професіоналізму службовців, стану кадрового забезпечення митних органів, оцінки кадрового інституту митної служби тощо. Проте порівняльний аналіз елементів кадрової політики митних адміністрацій країн ЄС та пострадянського простору до цього часу не проводився.

Мета статті (формулювання цілей статті (постановка завдання). Цю статтю підготовлено з метою опису елементів кадрової політики митних адміністрацій країн ЄС (на прикладі Федеральної митної адміністрації Німеччини) і пострадянського простору (на прикладі Федеральної митної служби Росії) та їх порівняльного аналізу.

Виклад основного матеріалу (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів). Формування та реалізація кадрової політики в митних органах слугує однією з головних передумов, що забезпечують виконання завдань, покладених на митну службу державою. У свою чергу, кадрова політика виступає галузевою складовою державної кадрової політики і являє собою

сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з добору, розвитку та функціонування персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації, стимулювання [1, 4].

Поняття кадрової політики митної адміністрації можна розуміти у двох аспектах: широкому та вузькому. У широкому розумінні кадрова політика митної адміністрації – це цілісна кадрова стратегія, що являє собою систему теоретично-методологічних поглядів, ідей, вимог та принципів, які визначають генеральну лінію і принципів настанови в роботі з особовим складом на довготривалу перспективу, та є галузевою складовою державної кадрової політики. У вузькому розумінні – це система основних цілей, принципів, форм, методів, завдань і заходів кадрової роботи щодо забезпечення митних органів необхідною кількістю персоналу, який має відповідні ділові, моральні та професійні якості [1, 4].

Таким чином, кадрова політика в митних органах – це сукупність (єдність) відносин, механізмів, форм та методів впливу на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу системи, а також рядом взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності. Основні складові елементи кадрової політики в митних органах, що визначають напрями кадрової роботи, такі:

- 1) політика добору персоналу;
- 2) політика навчання працівників організації;
- 3) політика оплати праці;
- 4) політика формування кадрового резерву;
- 5) політика формування соціальних стосунків в організації.

Основними засобами реалізації кадрової політики в митних органах виступають процеси та механізми кадрової роботи, покликані забезпечити всі сфери діяльності відповідним за професією та кваліфікацією персоналом і створити в нього мотивацію до ефективної праці. Кадрова робота в митних органах включає пошук, відбір, підбір, розстановку, навчання та оцінку професійних і ділових якостей, забезпечення професійного зростання, кар'єрного просування посадових осіб митних органів, мотивацію праці, організацію та охорону праці, а також інші напрями. Отже, кадрова робота в митних органах реалізується за двома напрямками: через процеси формування персоналу та забезпечення його ефективного функціонування.

Нижче розглянемо та порівняємо основні положення кадрової політики Федеральної митної адміністрації Німеччини (далі – ФМА Німеччини) та Федеральної митної служби Росії (далі – ФМС Росії) на даному етапі їхнього інституціонального розвитку.

Кадровий потенціал і статус персоналу митних служб

Федеральна митна адміністрація Німеччини – один із найбільших роботодавців у країні, кадровий потенціал якого нараховує понад 34 000 осіб [2].

Оскільки в Німеччині функціонує закрита (кар'єрна) модель державної служби, то співробітники митних адміністрацій за характером виконуваних обов'язків поділяються на чиновників (приблизно 30 000 осіб), службовців (приблизно 3000 осіб) та робітників (приблизно 1000 осіб). Окрім того, за рівнем компетентності та обсягом обов'язків чиновники можуть належати до групи нижчого, середнього, підвищеного та вищого рангів, у межах яких, у свою чергу, їм присвоюються класи від А1 до А16 [3].

Згідно з концепцією модернізації ФМА Німеччини з 2007 р. припинено набір чиновників нижчого рангу. Функціональні обов'язки співробітників цієї групи покладено на чиновників середнього рангу. За придатності та згоди чиновників нижчого рангу їх перевели до служби середнього рангу [3].

Чиновники нижчого рангу (до проведення кадрової реформи 2007 р.) виконували прості, такі, що не потребують спеціальних знань, роботи (охорона, супровід, пломбування, співучасть у митному оформленні товарів). Чиновники середнього рангу працюють на прикордонних, внутрішніх та водних ділянках роботи. До їх компетенції входить обслуговування пасажирів, контроль за переміщенням вантажів, охорона кордонів тощо. Чиновники підвищеного рангу виконують обов'язки, які вимагають широких та ґрунтовних знань зі спеціальності. Чиновники вищого рангу – керівники органів найвищого федерального рівня.

Службовцям та робітникам ранги не присвоюються. Вони працюють поза сферою державної служби. Службовці виконують канцелярські, секретарські або спеціальні (в галузі хімічно-технічної діяльності, перекладу тощо) роботи. Робітники виконують поточні допоміжні роботи або роботи з технічного обслуговування (наприклад, суден). Службовці та робітники не мають статусу чиновників.

Кадровий потенціал ФМС Росії зазнав певних змін через інтенсивні інтеграційні процеси, пов'язані з початком функціонування Митного союзу. Під час організаційно-структурних заходів, що вживаються керівництвом Служби, вивільнена штатна чисельність та бюджетні кошти реорганізованих митних органів перерозподілялися на користь митних органів, розташованих на державному кордоні РФ, а також у ті митні органи, діяльність яких має високий ступінь навантаження.

Таблиця 1

Динаміка кадрового забезпечення ФМС Росії * (осіб)

Показники	2007	2008	2009
Фактична чисельність	63477	65984	68062
Штатна чисельність, у т. ч.:	69222	73673	76972
– федеральні державні цивільні службовці	40163 (58 %)	43689 (60 %)	46893 (61 %)
– співробітники	18888 (27,3 %)	18688 (25 %)	17453 (23 %)
– робітники	10171 (14,7 %)	11296 (15 %)	12626 (16 %)

* Складено за [4–6].

Потрібно зазначити, що відповідно до указу Президента РФ від 31.12.2010 № 1657 “Про оптимізацію чисельності федеральних державних цивільних службовців та робітників федеральних державних органів” і Концепції митного оформлення та контролю в місцях, наближених до державного кордону РФ, на внутрішніх митницях відбудеться скорочення штатів. Планується, що на місці внутрішніх митниць залишаться центри митного оформлення – з меншим штатом, але з інформаційними технологіями.

Щодо статусу персоналу митних органів, то чинна система державної служби в Росії утворилася на початку 90-х рр. XX ст. у зв'язку зі зміною державного устрою союзного типу на федеративну республіку. Нині система державної служби РФ включає такі види: державну цивільну, військову, правоохоронну. Державна цивільна служба поділяється на федеральну державну цивільну службу та державну цивільну службу суб'єкта РФ. Військова і правоохоронна служба є видами федеральної державної служби [7].

Служба в митних органах РФ – це особливий вид державної служби, який поєднує елементи державної цивільної та правоохоронної служби.

Митна служба за правовою природою подібна до військової, проте через наявність інших особливостей військової служби до неї не належить. Таким чином, служба в митних органах мілітаризована, але не військова. Маючи загальні ознаки мілітаризованої служби (система спеціальних звань, зовнішня атрибутика, сувора дисципліна), служба в митних органах РФ за своїм характером є правоохоронною. Це підтверджує чинне законодавство, яке включає митні органи до правоохоронних (ст. 8 Митного кодексу РФ). Правоохоронна діяльність митних органів існує в таких формах: дізнання, проведення оперативно-розшукових заходів, контроль за поставками наркотичних засобів і психотропних речовин, провадження у справах про ПМП та їх розгляд [8, 72].

Так, до 2002 р. всі посадові особи митних органів були співробітниками, яким у встановленому законом порядку присвоювалися спеціальні звання. Згідно з федеральним законом № 78-ФЗ частина співробітників перейшла на посади федеральної державної цивільної служби, після чого зміст поняття посадової особи митних органів змінився [9].

До посадових осіб митних органів РФ тепер належать: 1) особи, яким у встановленому порядку присвоєно спеціальні звання – співробітники митних органів; 2) особи, яким присвоюються класні чини. Отже, нині поняття “посадові особи митних органів” включає дві категорії службовців.

Федеральний закон № 78-ФЗ не встановив критерії, за якими мав би відбуватися поділ посад на категорії. У результаті переходу частини співробітників митних органів на умови державної цивільної служби співробітниками залишились посадові особи правоохоронного блоку митних органів РФ (підрозділи, що виконують оперативно-розшукову роботу, дізнання, адміністративні розслідування, підрозділи силового забезпечення, авіаційні, морські, повітряні підрозділи), а також керівний склад митних органів, включаючи начальників відділів. Разом з тим у митних органах відбувається поступовий перехід керівників не правоохоронного блоку на посади федеральної державної цивільної служби. Таким чином, можна припустити, що в перспективі співробітниками митних органів залишаться тільки співробітники правоохоронних підрозділів.

Зарахування посадової особи до тієї чи іншої категорії має принципове значення, оскільки, по суті, визначає вид служби, яку вони проходять у митних органах, а також правове регулювання. Відмінності в правовому регулюванні двох категорій посадових осіб митних органів тягнуть за собою різний порядок проходження служби, різний правовий статус, у тому числі обсяг соціальних гарантій та пільг.

Громадянам, прийнятим на службу в митні органи, та співробітникам митних органів присвоюються спеціальні звання. Посади, які займають співробітники митних органів, та відповідні цим посадам спеціальні звання поділяються на такі групи:

- 1) молодший склад: прапорщик митної служби, прапорщик митної служби;
- 2) середній керівний склад: молодший лейтенант митної служби, лейтенант митної служби, старший лейтенант митної служби, капітан митної служби;
- 3) старший керівний склад: майор митної служби, підполковник митної служби, полковник митної служби;
- 4) вищий керівний склад: генерал-майор митної служби, генерал-лейтенант митної служби, генерал-полковник митної служби, дійсний державний радник митної служби Російської Федерації [10].

Перелік посад співробітників митних органів молодшого, середнього та старшого керівного складу і відповідних спеціальних звань затверджується Головою ФМС Росії, аналогічний перелік співробітників митних органів вищого керівного складу затверджує Президент РФ.

Крім посадових осіб, у штатних розкладах митних органів Росії передбачено посади робітників, які технічно забезпечують їх діяльність. Посадові обов'язки робітників не пов'язані з виконанням завдань і функцій, покладених на митні органи державою. На цих посадах працюють водії, прибиральники, коменданти, охоронці тощо. Перелік цих посад визначається керівництвом Федеральної митної служби.

Двоїстий характер служби в митних органах визначає особливості правового статусу посадових осіб митних органів, у тому числі умови вступу на службу.

Таким чином, на даному етапі інституціонального розвитку обидві країни мають достатнє кадрове забезпечення митних систем. Обґрунтування штатної чисельності митних органів виходить за рамки даного дослідження, проте існують об'єктивні чинники, які мають вплив на її формування (наприклад, інтенсивність ЗЕД, довжина митного кордону, рівень розвитку інформаційних технологій, обсяг функціонального навантаження на митну службу тощо). З цього погляду, в Німеччині прослідковується тенденція до скорочення штатної чисельності протягом останнього десятиріччя, а в РФ, навпаки,

відбувається поступове нарощення кадрового потенціалу всупереч спрощенню митних формальностей всередині митного союзу, впровадженню системи електронного декларування тощо).

Звернімо також увагу, що в Німеччині тривалий час діє закрита (кар'єрна) модель державної служби, співробітники ФМА Німеччини чітко поділяються за характером службових обов'язків, групами служби та класами і, як наслідок, мають ustalений правовий і соціальний статус. Щодо персоналу ФМС Росії, то в процесі трансформації, пов'язаної з утворенням митного союзу, його соціально-правовий статус визначено нечітко, що може негативно вплинути на якість кадрового потенціалу.

Політика добору персоналу

У Німеччині питання добору персоналу входить до компетенції федеральних фінансових дирекцій (органи середньої ланки управління). Останні, залежно від наявних коштів і регіональної потреби в кадрах, отримують від Федерального міністерства фінансів дозвіл залучати на службу певну кількість осіб. Набір чиновників вищого рангу частково здійснюється безпосередньо Федеральним міністерством фінансів. Чиновниками середнього та підвищеного рангів митних адміністрацій Німеччини можуть стати фахівці зі сторони. Кандидат для проходження відбірної конкурсу заповнює електронну анкету на сайті ФМА Німеччини та надсилає свою заявку поштою до федеральної фінансової дирекції. Обов'язкові умови до чиновників групи вищого рангу – наявність у кандидатів вищої юридичної освіти, досвіду роботи за фахом не менше 3,5 року, проходження дворічного стажування і складання іспиту.

Загальні вимоги до кандидатів на цьому етапі такі: німецьке громадянство (або громадянство ЄС), вік до 40 років, атестат та/або диплом, що засвідчують рівень здобутої освіти, медична довідка про відповідність медико-фізичних показників (наприклад, мінімальний зріст 165 см). Кандидатів, анкети яких пройшли попередній відбір, запрошують до участі в наступному етапі конкурсу (табл. 2) [11].

Позитивний результат під час проходження вищезгаданого конкурсу дає право кандидатові на посаду пройти спеціалізовану підготовку в одному з відомчих навчальних закладів.

Згідно з федеральним Законом від 27.05.2003 № 58-ФЗ "Про систему державної служби Російської Федерації" у ФМС Росії існують два види державної служби: служба в митних органах за контрактом і державна цивільна служба.

Таблиця 2

Конкурс на залучення фахівців зі сторони

Службовці та робітники	Формальний конкурс не проводиться. Відбір на основі шкільних атестатів та враження від особистої співбесіди
Чиновники нижчого рангу	З 2007 р. не набираються
Чиновники середнього рангу	Конкурс із двох частин. Письмова: диктант (30 хв); твір на одну з трьох запропонованих тем (2 год); арифметичні задачі. Усна: співбесіда з комісією; групова дискусія. Спортивне випробування
Чиновники підвищеного рангу	Конкурс із двох частин. Письмова: твір на одну з трьох запропонованих тем (2 год). Усна: співбесіда з конкурсною комісією; групова дискусія
Чиновники вищого рангу	Спеціальний конкурс не проводиться. Претенденти добираються на основі інтенсивних дискусій у ФМФ та безпосередньо в підпорядкованих органах

Вступ на службу за контрактом у митні органи здійснюється на основі федерального закону від 21.07.1997 № 114-ФЗ "Про службу в митних органах Російської Федерації" (далі – федеральний закон № 114-ФЗ). Контракт укладається в письмовому вигляді між громадянином та відповідним митним органом в особі його керівника на строк 1 рік, 3 роки, 5 або 10 років, а також до досягнення громадянином граничного віку перебування на службі. Перелік посад співробітників митних органів, у разі призначення яких контракт укладається вищими митними органами, визначається Головою ФМС Росії.

Приєм на державну цивільну службу до ФМС Росії здійснюється на конкурсній основі (ст. 22 ФЗ № 79-ФЗ). Перелік таких посад та умови проведення конкурсу визначаються Головою ФМС Росії. Кваліфікаційні вимоги встановлено указом Президента РФ від 27.09.2005 № 1131 "Про кваліфікаційні вимоги до стажу державної цивільної служби (державної служби інших видів) чи стажу роботи за спеціальністю для федеральних державних цивільних службовців". Про умови проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у ФМС Росії та кваліфікаційних вимогах регулярно повідомляється на сайті ФМС Росії. Проходження служби державними цивільними службовцями регулюється федеральним законом від 27.07.2004 № 79-ФЗ "Про державну цивільну службу Російської Федерації" (далі – федеральний закон № 79-ФЗ).

Трудові відносини працівників митних органів з керівництвом служби виникають на основі укладання трудового договору та регулюються законодавством РФ про працю.

Зазначимо також, що Голову ФМС Росії призначає на посаду та звільняє з посади Президент РФ. Заступники Голови призначаються на посаду та звільняються з посади Урядом РФ. Інші співробітники митних органів – наказом начальника відповідного митного органу [10].

Співробітниками митних органів можуть бути громадяни, які досягли 18 років, здатні за своїми особистими та діловими якостями, рівнем освіти і станом здоров'я забезпечити виконання функцій,

покладених на митні органи. На співробітників митних органів поширюються обмеження при вступі в митні органи та проходженні служби, зазначені у ст. 7 федерального закону № 114-ФЗ.

Для громадянина, який вступає на службу в митні органи, може встановлюватися випробувальний термін тривалістю до шести місяців залежно від рівня його професійної підготовки та посади, на яку він претендує. Під час випробувального терміну спеціальне звання не присвоюється. Для випускників освітніх закладів ФМС Росії, а також для громадян, які вступають на службу за конкурсом, випробувальний термін не встановлюється.

Перелік документів, необхідних для вступу в митні органи, визначений ст. 6 федерального закону № 114-ФЗ та п. 16 Додатка про персональні дані державного цивільного службовця РФ та веденні його особової справи (указ Президента РФ від 30.05.2005 № 609 “Про затвердження Положення про персональні дані державного цивільного службовця РФ та ведення його особової справи”).

Невід’ємною складовою реалізації кадрової політики ФМС Росії є розвиток сучасних технологій добору, оцінки та розстановки кадрів з урахуванням психологічних якостей кандидатів. Усі кандидати на службу в митних органах проходять психологічне обстеження. Претенденти на керівні посади й посади правоохоронного блоку підлягають поглибленому психофізіологічному обстеженню з використанням поліграфа.

Таким чином, критерії добору персоналу в Німеччині чітко формалізовані, прозорі та зрозумілі. Як загальні, так і спеціальні вимоги до претендентів об’єктивно обґрунтовані та мають забезпечувати високий рівень виконавчої дисципліни. Правила добору персоналу до ФМС Росії характеризуються меншим рівнем формалізації та певною складністю, оскільки вся митна система на даному етапі перебуває у стані трансформації.

Концептуальна відмінність у політиці добору персоналу в Німеччині – принцип добору на керівні посади найвищої ланки управління осіб з вищою юридичною освітою і досвідом роботи в митних органах не менше 3,5 року.

Політика навчання персоналу

Співробітники митних адміністрацій Німеччини відповідно до рангів і займаних посад проходять підготовку та курси підвищення кваліфікації у 3 навчальних центрах федеральної фінансової дирекції (у містах Мюнстері, Плессові та Зігмарінгені), 12 митних навчальних центрах, 2 митних школах та 2 кінологічних закладах [12]. Ці заклади мають висококваліфікований викладацький персонал. У них працюють понад 300 штатних викладачів, серед яких приблизно 50 осіб входять до групи вищого рангу, понад 200 осіб – до групи підвищеного рангу та близько 20 осіб – до групи середнього рангу. Їх мета – передати майбутнім митникам ґрунтовні знання зі спеціальності, виховати здібності до самостійної роботи. Чиновники, які претендують на штатне місце викладача, повинні довести свою педагогічну придатність перед спеціальною комісією. Окрім того, в галузі підвищення кваліфікації працюють понад 40 позаштатних викладачів, які за необхідності залучаються до викладання курсів з професійної підготовки.

Одразу ж після прийняття на службу чиновники проходять підготовку для подальшої професійної діяльності. Види і тривалість внутрішньовідомчої підготовки наведено в табл. 3 [11].

Така підготовка спрямована на засвоєння знань, здібностей, навичок, необхідних для виконання покладених на чиновників упродовж активного професійного життя обов’язків, що відповідають їх групі служби.

Відповідно до правил про правовий статус чиновники митних адміністрацій мають брати участь у курсах підвищення кваліфікації. Фахівці з повною вищою юридичною освітою, що претендують на посаду чиновника вищого рангу, проходять курси підвищення кваліфікації протягом 12 місяців. Підвищення кваліфікації з метою покращання якості роботи призначено для набуття нових знань, ознайомлення з новими процесами та розвитком і мають переважно прикладний характер. Підвищення кваліфікації з перспективою переходу на інше робоче місце може бути з таких напрямків: фінансова митна ревізія підприємств; митна розшукова служба; приведення до виконання суспільно-правових вимог; боротьба з нелегальним працевлаштуванням; мобільні контрольні групи. Курси з підвищення кваліфікації цього виду, як і курси іноземних мов, проводяться й поза відомством.

Зауважимо, що вищі навчальні заклади Німеччини – члени Міжнародної мережі митних університетів також беруть участь у підготовці спеціалістів для митних адміністрацій і здійснюють підготовку фахівців з митної справи для приватного сектора.

Таблиця 3

Види і тривалість внутрішньовідомчої підготовки

Група служби	Вид і тривалість внутрішньовідомчої підготовки
Робітники, службовці	Без спеціальної підготовки
Служба нижчого рангу (з 2007 р. не набирається)	6 місяців 5 місяців – практична підготовка. 1 місяць – теоретична підготовка. Заключна характеристика
Служба середнього рангу	24 місяці 6 місяців – теоретична підготовка. 18 місяців – підготовка на практиці. Заклучний іспит

Служба підвищеного рангу	36 місяців 18 місяців – курс зі спеціальності. 18 місяців – підготовка зі спеціальності на практиці. Заключний іспит
Служба вищого рангу	1 тиждень – вступний курс. 8 тижнів – курс “Вступ до діяльності служби вищого рангу”. 3 тижні – курс “Вступ до діяльності митного комісара”. 3 тижні – курс “Питання особистої безпеки та озброєння”. 5 тижнів – стажування в головній митниці. 5 тижнів – стажування в митниці. 21 тиждень – служба на посаді керівника підрозділу, митного комісара, начальника митниці тощо. Без іспитів

У Росії забезпечення митної системи кваліфікованими кадрами завжди було важливим для митної служби, проте особливої значущості набуває в періоди реформування.

Лібералізація зовнішньої торгівлі наприкінці 1980-х рр. спричинила гостру нестачу фахівців з митної справи. Стохастичне формування особового складу митних органів за рахунок економістів, юристів, державних службовців та працівників підприємств за відсутності на той час спеціальної підготовки загострило проблему перепідготовки кадрів та підвищення кваліфікації. Курсова система перепідготовки та підвищення кваліфікації митників виявилася неспроможною задовольнити зростаючі потреби митної системи в нових економічних умовах. У 1989 р. було створено Інститут підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів ГУ ДМК (далі – ІПК) при Раді Міністрів СРСР [13, 87].

Однією з найважливіших умов удосконалення діяльності митних органів РФ стало створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Російська митна академія (м. Люберці) (далі – РМА), створена у 1993 р. на базі ІПК, – єдиний у Росії державний загальноосвітній заклад вищої професійної освіти та один з п’яти у світі спеціалізований ВНЗ митного профілю. У структурі академії: 3 факультети (митної справи, економічний, юридичний), 23 кафедри, 2 інститути (Інститут дистанційної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації та Інститут правоохоронної діяльності), три філіали (у Санкт-Петербурзі, Ростові-на-Дону, Владивостоці – 36 кафедр) та представництво в Новосибірську [14, 29].

З 2002 р. академія має міжнародний статус і стала 4-м регіональним навчальним центром ВМО, входить до Міжнародної мережі митних університетів. Академія має державну акредитацію та ліцензію на право освітньої діяльності у сфері професійної освіти за спеціальностями: 080115 – Митна справа; 080502 – Економіка та управління на підприємстві (митниці); 080102 – Світова економіка, 030501 – Юриспруденція, 030505 – Правоохоронна діяльність.

Академія здійснює підготовку кадрів для митних органів РФ, а також митних служб держав – учасниць СНД за денною та заочною формами навчання за програмами вищої професійної освіти, а також підготовку науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації за 8 спеціальностями. Якість підготовки забезпечується високим професіоналізмом професорсько-викладацького складу кафедр (17 докторів наук, професорів; 71 кандидат наук, доцент) і співробітників функціональних підрозділів [13, 88].

Нині в академії та філіалах навчаються понад 8500 осіб, у тому числі понад 200 осіб в аспірантурі. 3 дня заснування академія випустила понад 10 тисяч спеціалістів, понад 60 тисяч осіб пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації на базі РМА [14, 31].

Таким чином, можемо зробити висновок про принципову відмінність у системі навчання персоналу митних органів у досліджуваних країнах. Так, у Німеччині функціонує модель, за якої на службу в митні органи добираються особи з вищою економічною або юридичною освітою, які після проходження конкурсу мають пройти курс внутрішньовідомчої підготовки. В РФ – навпаки. Політика навчання персоналу ґрунтується на тому, що базові знання, вміння та навички переважної більшості майбутніх митників формуються через централізовану систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу митної служби РФ – Російську митну академію. На базі академії відбувається й підвищення кваліфікації митників.

Порівняння моделей підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу митних адміністрацій не є метою нашого дослідження, проте, на нашу думку, кожна з них, маючи як переваги, так і недоліки, відповідає соціально-економічним реаліям країни перебування. Модель, яка існує в РФ, менше поширена у світі, вона функціонує, окрім Росії, лише у 3 країнах (Україна, Китай, Узбекистан).

Політика просування по службі/кадровий резерв. Ротація

Невід’ємною умовою проходження митної служби є можливість переміщуватися по службі.

Якщо робота чиновника в Німеччині за результатами проведення щорічної оцінки отримує схвалення, то він може бути переведений у наступну за рівнем групу служби. У цьому випадку його безпосередній керівник має звернутися із заявою до відповідної федеральної фінансової дирекції. Якщо Федеральне фінансове управління вважає, що чиновник придатний до роботи в наступній за рівнем групі служби, то він допускається до звичайного конкурсу. Базовий рівень освіти у цьому випадку втрачає своє значення

У Росії переміщення митників по службі відбувається таким чином:

– на вищу посаду – у порядку просування по службі зі згоди службовця;

- на рівнозначну посаду – зі згоди службовця або для більш доцільного використання його ділових та особистих якостей з урахуванням стану здоров'я чи віку;
- на іншу посаду в тому ж митному органі чи організації митної служби, в іншому митному органі у тій же місцевості або на службу в іншу місцевість (переведення по службі) – з ініціативи начальника митного органу та згоди службовця, якщо інше не обумовлено контрактом;
- на нижчу посаду – при скороченні штатів, у випадку, коли неможливе переміщення на рівнозначну посаду зі згоди службовця, а також за станом здоров'я відповідно до медичного висновку, за власним бажанням або через службу невідповідність в атестаційному порядку зі згоди службовця;
- у разі вступу на навчання з вивільненням займаної посади, а також у разі призначення на посаду після закінчення навчання;
- за умови залучення митника до виконання спеціального завдання, а також у порядку прикомандирування його до органу державної влади РФ та інших організацій [15].

Робота з резервом кадрів для просування на керівні посади є одним з найважливіших напрямків у діяльності керівників митних органів. Мета роботи з резервом – формування контингенту висококваліфікованих та підготовлених до керівної роботи кадрів, здатних виконувати завдання, покладені на митні органи.

Основні завдання роботи з резервом: відбір співробітників митних органів, які мають необхідні особисті й ділові якості для призначення на керівні посади в митних органах; вивчення їх особистих та ділових якостей; організація професійної підготовки кандидатів на просування, своєчасне висунення пропозицій з просування співробітників, включених до резерву.

Відбір кандидатів до кадрового резерву та первинну оцінку їх професійних, особистих і ділових якостей здійснюють керівники митних органів, а також співробітники відповідних кадрових служб [15]. Оформлення документів, необхідних для прийняття рішення про включення співробітника до кадрового резерву, внесення відповідних змін до його складу виконують співробітники кадрової служби на підставі письмового подання керівника митного органу чи керівника його підрозділу.

Робота з резервом регламентується Конституцією РФ, федеральним законом № 114-ФЗ, нормативними актами РФ, наказами та іншими нормативно-правовими актами ФМС Росії, а також вимогами “Інструкції з організації роботи з формування резерву кадрів на висунення на керівні посади в митних органах РФ”, затвердженої наказом ДМК Росії від 06.07.1999 № 407. Проте, як зазначають експерти, дана інструкція втратила свою актуальність і не відповідає реаліям кадрової роботи в митних органах [16].

Управління кадрової служби ФМС Росії виконує організаційно-контрольну, координаційну та методичну роботу в підвідомчих митних органах з формування кадрового резерву.

Переведення посадових осіб митних органів з одних митних органів до інших, а також з одного структурного підрозділу в інший у межах одного митного органу без зміни посади (ротація) здійснюється уповноваженими особами в межах їх компетенції шляхом вжиття відповідних заходів з метою:

- своєчасного та якісного комплектування кадрами митних органів;
- протидії корупції, стимулювання антикорупційної поведінки державних службовців;
- розвитку їх професійного рівня [17].

У щорічних доповідях керівництва ФМС Росії про підсумки роботи [17] митних органів ротація розглядається як один з найбільш ефективних механізмів протидії корупції.

Механізм просування по службі в Німеччині ускладнює потрапляння на посади вищого рівня осіб, які за своїми діловими та персональними якостями не відповідають установленим вимогам. У ФМА Німеччини не застосовують механізм ротації, переміщення по службі можливе лише зі згоди митника. В РФ у механізмі просування по службі створено такий інструмент, як кадровий резерв. Його ефективність низька, оскільки призначення на посади вищого рівня можуть відбуватися за рахунок кандидатів з-поза кадрового резерву. Таким чином, втрачається його мотиваційна складова.

Політика оплати праці

Оплата праці співробітників митних адміністрацій Німеччини здійснюється відповідно до розміру посадового окладу державного службовця, встановленого Федеральним міністерством фінансів. Слід зазначити, що посадовий оклад співробітників митних адміністрацій Німеччини утричі й більше перевищує прожитковий мінімум (приблизно 475 євро). Посадовим особам і членам їх родин також гарантовано допомогу від Федерального уряду в разі хвороби, при народженні дитини і на похорон. Посадові особи митних адміністрацій сплачують прибутковий податок, але не підпадають під дію системи обов'язкового медичного страхування, пенсійного забезпечення та страхування на випадок безробіття.

Особам, що проходять підготовку у відомчих навчальних закладах, держава гарантує стипендію в розмірі 887,81 євро (+106,26 євро, якщо особа перебуває у шлюбі, +201,70 євро, якщо особа має і родину, і дитину + “різдвяні” (13,29 євро) + щомісячно накопичені відсотки (13,29 євро) для групи служби середнього рангу та 939,29 євро (+111,58 євро, якщо особа перебуває у шлюбі, + 207,02 євро, якщо особа має і родину, і дитину) для групи служби підвищеного рангу [11].

Порядок оплати праці працівників ФМС Росії регулюється рядом нормативно-правових актів: федеральними законами, постановами Уряду, наказами ФМС Росії. Грошове утримання працівників митних органів РФ залежить від категорії посади, до якої вони належать. Тобто розрізняють грошове утримання федеральних державних цивільних службовців, співробітників митних органів та робітників митних органів.

Грошове утримання державного цивільного службовця митної служби Росії, відповідно до федерального закону № 79-ФЗ від 27.07.2004, має складну структуру, яка включає: посадовий оклад та оклад за класний чин), додаткові виплати й інші додаткові виплати. До додаткових виплат, наприклад, належать: щомісячна надбавка до посадового окладу за вислугу років (від 1 до 5 років – 10 %, від 5 до 10 років – 15, від 10 до 15 років – 20, понад 15 років – 30 %); щомісячна надбавка до посадового окладу за особливі умови цивільної служби в розмірі 200 % від цього окладу; щомісячна відсоткова надбавка до посадового окладу за роботу з відомостями, які становлять державну таємницю; премії за виконання особливо важливих і складних завдань; щомісячне грошове заохочення; одноразова виплата при наданні щорічної оплачуваної відпустки та матеріальна допомога.

Конкретні розміри посадових окладів, окладів за класний чин та щомісячного грошового заохочення федеральним державним цивільним службовцям встановлено в наказі ФМС Росії від 09.08.2006 р. № 747.

Грошове утримання співробітників митних органів РФ, відповідно федерального закону №78-ФЗ від 30.06.2002 р., складається з окладу відповідно до посади у штатному розкладі, окладу за присвоєне спеціальне звання, надбавки за вислугу років, науковий ступінь, вчене звання. Оклади відповідно до посади у штатному розкладі та за присвоєне спеціальне звання становлять місячне грошове утримання. Співробітникам щомісячно виплачується грошова продовольча компенсація в розмірі, визначеному Урядом РФ.

Відповідно до методичних рекомендацій з виплати грошового утримання та компенсацій співробітникам митних органів РФ, зазначених у листі ФМС Росії від 03.03.2003 р. № 01-06/8662, посадовий оклад виплачується з дня призначення на посаду. Якщо оклад для посади передбачено від мінімального до максимального розміру, конкретний оклад співробітнику, призначеному на цю посаду, встановлює начальник митного органу залежно від ділових якостей співробітника, його досвіду роботи зі спеціальності та загального фонду посадових окладів митного органу, розрахованого за середнім значенням. Розмір окладу в цьому випадку зазначається в наказі по митному органу.

Оклад за спеціальним званням у розмірі, встановленому Урядом РФ (див. постанову від 01.12.2007 № 837), виплачується з дня його присвоєння.

Співробітникам митних органів РФ щомісяця виплачують процентну надбавку за вислугу років, яка нараховується на місячне грошове утримання. Розмір надбавки залежить від стажу роботи (більше 1 року – 5 %; більше 2 років – 10; більше 3 років – 15; більше 5 років – 20; більше 10 років – 30; більше 15 років – 40 %).

Тим співробітникам митних органів, які мають науковий ступінь та (або) вчене звання, виплачують щомісячну надбавку в таких розмірах:

- за науковий ступінь доктора наук – у розмірі 7000 руб.;
- за науковий ступінь кандидата наук – у розмірі 3000 руб.;
- за вчене звання професора – 60 % від місячного грошового утримання;
- за вчене звання доцента – 40 % від місячного грошового утримання.

Голова ФМС Росії має право встановлювати співробітникам митних органів додаткові виплати, наприклад:

- щомісячні надбавки за складність, напруженість та спеціальний режим служби – до 70 % від місячного грошового утримання;
- надбавки за виконання складних обов'язків, пов'язаних із застосуванням у практичній роботі іноземних мов – до 20 % від місячного грошового утримання;
- надбавки за безперервну службу в районах Крайньої Півночі;
- одноразову грошову винагороду за взірцеве виконання службових обов'язків у розмірі до трьох окладів місячного утримання на рік;
- щорічно – матеріальну допомогу в розмірі не менше двох окладів місячного утримання (виплачується, як правило, коли людина йде в чергову або додаткову щорічну відпустку);
- щомісячну премію за взірцеве виконання службових обов'язків.

Фонд оплати праці співробітників митних органів формується, виходячи зі штатної чисельності співробітників конкретного митного органу, закладу, затвердженої в установленому порядку, та виплат, установлених відповідно до положення про оплату праці митного органу, розробленого на основі Порядку організації системи оплати праці (див. наказ ФМС Росії від 29.08.2008 р. № 1067).

Під час формування фонду оплати праці враховуються такі виплати:

- посадові оклади (тарифні ставки), встановлені відповідно до посад керівників, спеціалістів, службовців та професій робітників, передбачених у штатних розкладах митних органів, установ;
- виплати компенсаційного характеру, фактично нараховані за минулий фінансовий рік, з урахуванням змін штатної чисельності працівників та індексації оплати праці, встановлених на планований фінансовий рік;
- інші виплати, встановлені відповідно до законодавчих та інших нормативно-правових актів РФ, у тому числі виплата районного коефіцієнта;
- виплати стимулюючого характеру (в розрахунку на рік): за інтенсивність та високі результати роботи – у розмірі 4 посадових окладів (тарифних ставок); за якість виконуваних робіт – у розмірі 8 посадових окладів (тарифних ставок); за вислугу років, стаж безперервної роботи – у розмірі 4 посадових

окладів (тарифних ставок); преміальні виплати за підсумками роботи – у розмірі 3 посадових окладів (тарифних ставок); виплата матеріальної допомоги – у розмірі 2 посадових окладів (тарифних ставок).

Таким чином, система оплати праці персоналу митних органів у Німеччині значно відрізняється від тієї, що існує в РФ. грошове утримання німецьких митників має просту і прозору структуру. Розмір заробітної плати затверджується раз на рік з урахуванням темпів інфляції та соціально-економічного розвитку і залежить виключно від об'єктивних чинників – займаної посади. Незважаючи на те, що розмір заробітної плати німецьких митників дещо середній, порівняно з рівнем заробітної плати працівників у приватному секторі, проте гарантії зайнятості та гідного пенсійного забезпечення значно вищі. Виплати, пов'язані із забезпеченням соціальних стандартів, існують для підтримання співробітників митної служби у складні моменти їхнього життя.

У ФМС Росії, навпаки, грошове утримання всіх категорій митників має занадто складну структуру, в якій посадовий оклад є базою для нарахування значної частини заробітної плати. Розмір грошового утримання набагато поступається тому, який існує у приватному секторі. Посадовий оклад не є достатнім мотиватором до самовідданої праці.

Політика формування корпоративної культури

Корпоративна культура – поняття багатогранне, яке включає: традиції організації, усвідомлення посадовими особами свого місця в організації, розуміння її місії, прийняття чи неприйняття її цінностей та принципів роботи, характеру взаємовідносин за вертикаллю та горизонталлю, процес розвитку й самореалізації співробітників [18]. Ефективність діяльності митних органів багато в чому залежить саме від рівня розвитку корпоративної культури.

У ФМА Німеччини функціонує багатогранна політика формування корпоративної культури, про це свідчать її усталені протягом багатьох років елементи (традиції, формальні й неформальні відносини тощо). Так, на протигагу поліції (крім поліції Гессе до 2002 р.), пожежній службі та федеральній поліції на форменому одязі митників немає знаків розрізнення, які до 1972 р. існували у вигляді петлиць. Також немає кольорової відмінності стрічок на формених кашкетах (раніше: зелені для групи служби нижчого рангу, зелені зі срібним – для групи служби середнього рангу, срібні – для групи служби підвищеного рангу, золоті – для групи служби вищого рангу). Стрічки на формених кашкетах усіх сучасних митників однакового кольору – срібні.

На політику формування соціальних стосунків також позитивно впливає наявність історичних традицій, які дбайливо оберігаються в Музеї митної справи. Музей заснував у 1927 р. Джон Попітц у приміщенні колишньої Гамбурзької митниці. Незважаючи на те, що під час Другої світової війни будівля музею була зруйнована, історичну цінність відродив 1992 р. колишній міністр фінансів Тео Вайгель. Нині Музей митної справи – це одна з визначних пам'яток і культурних цінностей Німеччини, його адреса міститься у всіх туристичних путівниках.

При Федеральній митній адміністрації Німеччини також діє митний оркестр (малий – 12 музикантів; великий – 28–40), який бере участь в урочистих подіях міста і країни.

Федеральна митна адміністрація Німеччини утримує команду з лижного спорту, засновану в 1952 р. Загалом у команді нараховується 60 місць для спортсменів, проте 2009/2010 рр. у зв'язку зі світовою фінансово-економічною кризою за рахунок митниці фінансується лише 48 осіб: 20 спортсменів, 18 тренерів, 10 представників менеджменту. На зимовій олімпіаді 2010 р. у Ванкувері олімпійська збірна Німеччини з лижного спорту завоювала 7 золотих, 9 срібних, 7 бронзових медалей.

Як було зазначено вище, служба в митних органах РФ поєднує ознаки державної цивільної служби та мілітаризованої служби. Кожна з цих служб має свої особливі риси організаційної культури, поєднання яких дозволяє говорити про унікальність корпоративної культури ФМС Росії.

Наявність системи спеціальних звань, зовнішньої атрибутики (прапор, емблема, вимпел ФМС Росії, формений одяг), прийняття присяги, сувора дисципліна та чітка субординація позиціонують митників як захисників Вітчизни, які шанують багатовікову історію своєї держави; налаштовують на патріотичний лад; підносять на вищий щабель такі чесноти, як честь мундира та гідність офіцера.

Особливу увагу у ФМС Росії приділяють вихованню активної громадської позиції. Так, у рамках державної програми “Патріотичне виховання громадян РФ на 2006–2010 рр.” лише у 2009 р. в заходах патріотичної спрямованості, самодіяльній художній творчості та спортивних змаганнях взяли участь понад 80 тисяч посадових осіб, працівників митних органів та членів їх родин. Усе це, безумовно, сприяло формуванню корпоративної культури та єднанню митних колективів [6].

У 2007 р. на колегії ФМС Росії було прийнято Кодекс етики та службової поведінки посадових осіб митних органів. Відповідно до цього Кодексу митники добровільно беруть на себе зобов'язання та відповідальність неухильно виконувати його положення, працювати професійно й чесно, підтримувати і зміцнювати авторитет ФМС Росії [19]. Відповідно до положень кодексу, митник – це представник РФ, у своїй службовій діяльності повинен утримуватися від поведінки, яка могла б викликати сумнів в об'єктивності виконання ним своїх службових обов'язків. За культурою мовлення, культурою поведінки, інтелектом, манерами, зовнішнім виглядом, формою одягу митника громадяни, які перетинають державний кордон, судять про митну службу в цілому, а також і про всю державу.

Підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, налаштування на ефективну працю, стимулювання до нових звершень неможливі без відзнаки особистих та колективних досягнень митників. За сумлінне виконання посадових обов'язків до митників може бути застосовано такі заходи

заохочення: оголошення подяки; преміювання; нагородження цінним подарунком; нагородження Почесною грамотою ФМС Росії; нагородження нагрудними знаками та медалями ФМС Росії; позачергове присвоєння спеціального звання; нагородження іменною зброєю; присвоєння чергового спеціального звання на ступінь, вищий за відповідний займаній посаді; дострокове зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення. Співробітники митних органів можуть бути представлені керівником ФМС Росії до державних нагород і почесних звань РФ. В окремих випадках за особливі заслуги в забезпеченні економічної безпеки Росії до нагородження можуть представлятися громадяни РФ, які не є посадовими особами митних органів, а також громадяни іноземних держав [10]. У 2009 р. 87 посадових осіб були нагороджені державними та урядовими нагородами, 10 889 – відомчими, 320 митників достроково отримали чергове звання [6].

Таким чином, митним системам обох країн притаманні певні елементи корпоративної культури. Проте слід зазначити, що, на відміну від Німеччини, митна служба у РФ як суверенній державі існує меншу кількість часу. За 20 років неможливо створити штучно або нав'язати співробітникам митних органів певний тип поведінки, рівень соціальної відповідальності чи характер мислення. Існування корпоративної культури як внутрішньої якості митної системи значно підвищує не лише її працездатність, але й імідж в оточуючому середовищі.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Резюмуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що позитивний ефект у діяльності ФМА Німеччини досягається, в тому числі, завдяки гнучкості, транспарентності, прагматичності кадрової політики, яка виступає каталізатором прогресивних зрушень. Кадрову політику ФМА Німеччини спрямовано на оптимізацію кількісного складу кадрового потенціалу митних органів, підвищення ефективності розподілу функціонального навантаження на різні групи служби, а також на встановлення прозорих, довготривалих і стабільних соціальних відносин зі співробітниками.

ФМС Росії також докладє багато зусиль на формування та реалізацію ефективної кадрової політики, проте її стандарти значно відрізняються від тих, які існують в Європейському Союзі.

Список використаних джерел

1. Пилипенко А. А. Правові та організаційні засади формування і функціонування персоналу митних органів України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук : спец. 12.00.07. – Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / Пилипенко А. А. – Ірпінь, 2008. – 26 с.
2. Офіційний сайт Федеральної митної адміністрації Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zoll.de>. – Заголовок з екрана.
3. Концепція модернізації Федеральної митної адміністрації Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zoll.de/e0_downloads/wir_ueber_uns/feinkonzept.pdf. – Заголовок з екрана.
4. Таможенная служба Российской Федерации в 2009 году : справочные материалы к заседанию Коллегии ФТС России. – М. : ФТС России, 2010. – 79 с.
5. Таможенная служба Российской Федерации в 2008 году : справочные материалы к заседанию Коллегии ФТС России. – М. : ФТС России, 2009. – 88 с.
6. Таможенная служба Российской Федерации в 2007 году : справочные материалы к заседанию Коллегии ФТС России. – М. : ФТС России, 2008. – 78 с.
7. О системе государственной службы Российской Федерации : федеральный закон РФ от 27.05.2003 № 58-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://duma.consultant.ru/page.aspx?8550;753093/>. – Заглавие с экрана.
8. Кулешов И. В. Служба в таможенных органах РФ – особый вид государственной службы / И. В. Кулешов // Право и политика. – 2001. – № 2. – 150 с.
9. Должностные лица таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.brokert.ru/material/dolzhnostnye-lica-rabotniki-tamozhennyh-organov>. – Заглавие с экрана.
10. О службе в таможенных органах Российской Федерации : федеральный закон РФ от 21.07.1997 № 114-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://duma.consultant.ru/page.aspx?8550;1155377>. – Заглавие с экрана.
11. Таможенное управление Германии. – Bonn: Bundesministerium der Finanzen. – Mai, 1996. – 65 с.
12. Бережнюк І. Г. Порівняльний аналіз систем управління митною справою в Україні і Німеччині / І. Г. Бережнюк // Митна справа. – 2006. – № 1 (29). – С. 34–45.
13. Болотова Н. А. Совершенствование системы подготовки и переподготовки должностных лиц таможенных органов в Российской Федерации / Н. А. Болотова // Вестник Российской таможенной академии. – 2009. – № 4. – С. 87–92.
14. Гладилин И. И. У Российской таможенной академии есть будущее, и это – главное! / И. И. Гладилин // Таможенное обозрение. – 2008. – № 3. – С. 28–34.
15. Медведева М. В. К вопросу о прохождении службы в таможенных органах Российской Федерации / М. В. Медведева // Таможенные чтения. – 2009. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.spbca.ru/Chtenia/2009/1/Medvedeva.pdf. – Заглавие с экрана.
16. Кутнякова Т. В. Процесс отбора кадров в таможенных органах РФ (сотрудники) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.donrta.ru/sno/Articles/2009/11-4.doc. – Заглавие с экрана.
17. Солодов В. В. Ротация как механизм повышения эффективности правоохранительной службы Российской Федерации / В. В. Солодов, Михайлова // Е. В. Государственное управление. – 2010. – № 22

[Электронный ресурс]. – Режим доступа : [e-journal.spa.msu.ru/ images/File/2010/22/Solodov_Mikhailova_.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2010/22/Solodov_Mikhailova_.pdf). – Заглавие с экрана.

18. Под парусом корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://customs.ru/ru/press/news_ytu/index.php?y&date286=200712&id286=17465. – Заглавие с экрана.

19. Богомолова А. А. Управление развитием социально-трудовых отношений в системе таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Режим доступа : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/154968.html>. – Заглавие с экрана.